



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E
CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO – FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA

**UMA PERSPECTIVA MULTINÍVEL DA RELAÇÃO ENTRE
DESEMPENHO, BEM-ESTAR, JUSTIÇA E SUPORTE
ORGANIZACIONAL.**

NATASHA FOGAÇA

BRASÍLIA – DF

2018

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E
CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO – FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA

NATASHA FOGAÇA

UMA PERSPECTIVA MULTINÍVEL DA RELAÇÃO ENTRE
DESEMPENHO, BEM-ESTAR, JUSTIÇA E SUPORTE
ORGANIZACIONAL.

TESE APRESENTADA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (PPGA/UnB), COMO PARTE
DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE DOUTOR.

ORIENTADOR: FRANCISCO ANTÔNIO COELHO JUNIOR, PPGA/UnB

Brasília

2018

Natasha Fogaça

Uma perspectiva multinível da relação entre desempenho, bem-estar, justiça e suporte organizacional.

Esta tese foi avaliada pela seguinte banca examinadora:

Professor Dr. FRANCISCO ANTÔNIO COELHO JÚNIOR
Universidade de Brasília (UnB)

Professora Dra. TATIANE PASCHOAL
Universidade de Brasília (UnB)

Professor Dr. MARIO CÉSAR FERREIRA
Universidade de Brasília (UnB)

Professora Dra. CAMILA COSTA TORRES
Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)

Brasília

2018

Dedicatória

*Dedico este trabalho aos meus melhores amigos:
minha mãe, Maria do Socorro e meu pai, Luiz Fogaça.*

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço aos meus pais, por todo o apoio ao longo da minha trajetória profissional, pelos abraços, pela torcida, por sempre acreditarem no meu trabalho e me permitirem fazer aquilo que amo fazer. À minha mãe, em especial, agradeço por estar sempre presente, por ser o meu porto seguro e por cuidar de tudo.

Um agradecimento especial ao meu orientador, professor Francisco, que me acompanha ao longo desses seis anos (dois de mestrado e os quatro deste doutorado) e que me conduziu com seus ensinamentos e seus conselhos. Agradeço, sobretudo, pela paciência que teve comigo em meus momentos de ansiedade na condução dessa pesquisa.

Agradeço aos professores que participaram da avaliação desse trabalho desde as primeiras etapas: Tatiane Paschoal, Camila Torres, Mário César Ferreira e Maria Cristina Ferreira. Obrigada por todas as recomendações e sugestões feitas, pelas indicações de leitura, e por acreditarem na proposta dessa pesquisa. Aproveito e agradeço especialmente à professora Tatiane, por ter me inspirado nesse tema, pelas dicas ao longo da construção dessa tese, pelas oportunidades acadêmicas que me concedeu na participação de bancas de monografias, sendo a primeira a me inserir no meio acadêmico.

E agradeço aos amigos que não só estiveram presentes na torcida, mas que também me ajudaram na construção dessa tese e na minha formação acadêmica. Agradeço à minha grande amiga, coelga de mestrado e doutorado, Mariane Cortat, pela parceria nos artigos, nas viagens aos congressos, e principalmente por intermediar o meu acesso à Organização A, interessada por essa pesquisa. Agradeço ao meu colega de PPGA, Flávio Santos, por intermediar o acesso à Organização B, sua ajuda foi fundamental no processo de coleta de dados. Agradeço ao meu colega de mestrado e doutorado Pedro Hollanda, pelos finais de tarde dedicados ao entendimento do software de análise multinível, MLwiN. Agradeço à minha amiga e colega de PPGA, Lady Armond, que ao pedir minha ajuda em análises estatísticas, me ajudou muito mais do que ela poderia imaginar. E à minha amiga, e também professora, Gisela Demo, pela parceria em artigos e por confiar no meu trabalho, me concedendo a oportunidade de lecionar para sua turma em minha primeira experiência acadêmica.

Epígrafe

“Take your passion. And make it happen.”

Irene Cara

Sumário

Lista de tabelas	ix
Lista de figuras	x
Lista de quadros	xi
Resumo	xii
Abstract	xiii
1. INTRODUÇÃO	1
1.1.1. Objetivo geral	5
1.1.2. Objetivos específicos	5
1.1.3. Justificativa	5
2. DESEMPENHO INDIVIDUAL NO TRABALHO: EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS, DEFINIÇÕES E VARIÁVEIS RELACIONADAS	13
2.1.1. Desempenho individual no trabalho.....	15
2.1.2. Cenário da produção científica sobre desempenho no trabalho	21
2.1.3. Bem-Estar no Trabalho	25
2.1.4. Bem-estar no trabalho como preditor de desempenho no trabalho	31
2.1.5. Justiça Organizacional.....	35
2.1.6. Justiça Organizacional como preditora de desempenho no trabalho	40
2.1.7. Suporte Organizacional	43
2.1.8. Suporte Organizacional como preditor de desempenho no trabalho	48
3. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA ANÁLISE MULTINÍVEL	53
4. MODELO TEÓRICO MULTINÍVEL HIPOTÉTICO	66
4.1.1. Variáveis componentes do modelo	68
4.1.2. Desempenho individual no trabalho.....	68
4.1.3. Bem-estar no trabalho	68
4.1.4. Justiça organizacional	69
4.1.5. Suporte organizacional.....	69
4.1.6. Bem-estar no trabalho como preditor de desempenho individual no trabalho.....	72
4.1.7. Justiça organizacional como preditor de desempenho individual no trabalho.....	75
4.1.8. Suporte organizacional como preditor de desempenho individual no trabalho	78
5. MÉTODO	84
5.1.1. Organizações estudadas	84
5.1.2. Autarquia Federal (Organização A)	84
5.1.3. Instituição Financeira ou Banco (Organização B)	85

5.1.4. Caracterização da amostra	85
5.2.1. Organização A	85
5.2.2. Organização B	87
5.1.5. Instrumentos de pesquisa	88
5.1.6. Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho	89
5.1.7. Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET)	89
5.1.8. Escala de Percepção de Justiça Organizacional (EPJO).....	90
5.1.9. Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO).....	90
5.1.10. Procedimentos de coleta de dados.....	91
5.1.11. Organização A	92
5.1.12. Organização B	93
5.1.13. Procedimentos de análise de dados	94
6. RESULTADOS	100
6.1. Evidências de validade do constructo desempenho individual no trabalho	101
6.2. Resultados Descritivos e Inferenciais	112
6.2.1. Desempenho individual no trabalho e a variável sexo	112
6.2.2. Desempenho individual no trabalho e as equipes de trabalho	113
6.3. Modelos Empíricos Multiníveis	116
6.3.1. Passo 1: Estimativa do coeficiente de correlação intraclasse (ICC)	119
6.3.2. Passo 2: Inserção de variáveis de controle	121
6.3.3. Passo 3: Inserção de variáveis de nível individual (nível 1)	121
6.3.4. Passo 4: Inserção de variáveis de nível de equipes (nível 2)	122
6.3.5. Passo 5: Inserção de variáveis individuais com efeito randômico	123
6.3.6. Passo 6: Inserção dos termos de interação.....	124
7. DISCUSSÃO.....	127
7.1. Bem-estar no trabalho como preditor de desempenho individual no trabalho	128
7.2. Justiça organizacional como preditor de desempenho individual no trabalho	130
7.3. Suporte organizacional como preditor de desempenho individual no trabalho	134
7.4. Implicações do modelo multinível para o desempenho individual no trabalho	137
8. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	146
8.1. Contribuições e recomendações práticas	147
8.2. Limitações.....	149
8.3. Agenda de pesquisa	151
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	156
10. ANEXOS	179

Lista de Tabelas

Tabela 1. Caracterização da amostra Organização A.....	86
Tabela 2. Caracterização da amostra Organização B.....	88
Tabela 3. Características das escalas.....	91
Tabela 4. Cargas fatoriais da Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho para a Organização A.....	104
Tabela 5. Cargas fatoriais da Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho para a Organização B.....	105
Tabela 6. Estrutura fatorial para a Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho.....	107
Tabela 7. Variável sexo para o fator “Estratégias Orientadas para o Desempenho Individual” na Organização A.....	112
Tabela 8. Variável sexo para o fator “Desempenho Contextual” na Organização A.....	112
Tabela 9. Variável sexo para o fator “Estratégias Orientadas para o Desempenho Individual” na Organização B.....	113
Tabela 10. Variável sexo para o fator “Desempenho Contextual” na Organização B.....	113
Tabela 11. Médias das unidades para os fatores de Desempenho Individual no Trabalho na Organização A.....	114
Tabela 12. Médias das unidades para os fatores de Desempenho Individual no Trabalho na Organização B.....	114
Tabela 13. Análise de variância para os fatores de Desempenho Individual no Trabalho na Organização A.....	115
Tabela 14. Análise de variância para os fatores de Desempenho Individual no Trabalho na Organização B.....	116
Tabela 15. Variáveis recodificadas para a Organização A.....	117
Tabela 16. Variáveis recodificadas para a Organização B.....	118
Tabela 17. Modelo Vazio.....	120
Tabela 18. Modelos 1, 2 e 3.....	122
Tabela 19. Modelos 4, 5 e 6.....	124

Lista de Figuras

Figura 1. Modelo Teórico Hipotético	82
Figura 2. Scree Plot para a amostra da Organização A	103
Figura 3. Scree Plot para a amostra da Organização B	103
Figura 4. Análise fatorial confirmatória para a amostra da Organização A	110
Figura 5. Análise fatorial confirmatória para a amostra da Organização B	111
Figura 6. Modelo explicativo multinível para a variável Desempenho Contextual	126

Lista de Quadros

Quadro 1. Lista de periódicos nacionais incluídos na revisão	13
Quadro 2. Lista de periódicos internacionais incluídos na revisão	14
Quadro 3. Definições teóricas de desempenho no trabalho	22
Quadro 4. Definições teóricas de justiça organizacional.....	41
Quadro 5. Definições teóricas de suporte organizacional.....	48
Quadro 6. Variáveis explicativas de nível 1	70
Quadro 7. Variáveis explicativas de nível 2.....	71

RESUMO

A presente pesquisa partiu das premissas dos estudos feitos em Hawthorne, da hipótese “trabalhador feliz, produtivo” (Staw, 1986) e da proposta da organização positiva (Chiuzi, Siqueira & Martins, 2012) e teve como objetivo analisar as relações preditivas, por meio de abordagem multinível, entre as variáveis bem-estar no trabalho, justiça organizacional, suporte organizacional, e a variável critério desempenho individual no trabalho. Esta tese partiu de três assunções: O agrupamento social de dois ou mais indivíduos foi denominado equipe, a definição de percepções coletivas parte do pressuposto que toda equipe é capaz de compartilhar percepções em virtude de algo e as percepções fornecem bases empíricas para a compreensão do desempenho. Considerando a proposta de análise em dois níveis distintos, adotou-se um modelo de desenho multinível, sendo selecionadas duas organizações para testá-lo, a Autarquia (A) e o Banco (B). Em ambas as Organizações os indivíduos foram agrupados em unidades de trabalho, denominadas de equipes e correspondendo ao segundo nível de análise. No primeiro nível encontravam-se os indivíduos. A amostra final da Organização A foi composta por 186 sujeitos e 32 unidades, enquanto a amostra da Organização B foi formada por 730 indivíduos e também 32 unidades. Os dados foram coletados por meio de um questionário composto por quatro escalas, cada uma relacionada a uma variável da pesquisa. Após validação interna e externa, a Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho apontou para a existência de dois fatores: “estratégias orientadas ao desempenho individual” e “desempenho contextual”. Em seguida, os dados foram analisados seguindo os seis passos propostos por Hox (2002) para modelos multiníveis para cada uma das amostras. No primeiro passo, somente a variável “desempenho contextual” para a amostra da Organização B apresentou ICC igual 12% possibilitando a construção de um modelo em múltiplos níveis. Ao final, o modelo explicativo para o Banco apresentou que os fatores realização, justiça interacional, idade, cargo, percepções coletivas de práticas de gestão e percepções coletivas de carga de trabalho são preditores da variável critério desempenho contextual. A presença da variável suporte organizacional no modelo, operacionalizada em nível de equipes, demonstrou a existência de uma homogeneidade das percepções dos indivíduos membros de uma equipe, ao mesmo tempo que as percepções de suporte das equipes eram diferentes entre si. Esse achado representa uma contribuição importante desta tese e para o avanço de teorias voltadas para o papel das equipes nas organizações, sobretudo, no impacto que as mesmas exercem sobre variáveis organizacionais.

Palavras-chave: Desempenho individual no trabalho. Bem-estar no trabalho. Justiça organizacional. Suporte organizacional. Percepções coletivas. Modelagem multinível.

ABSTRACT

The present research was based on the Hawthorne studies, on the "happy, productive worker" hypothesis (Staw, 1986) and the proposal of the positive organization (Chiuzi, Siqueira & Martins, 2012) and had as objective to analyze the predictive relations, through a multilevel approach, between the variables well-being at the work, organizational justice, organizational support, and variable criteria individual job performance. This thesis was based on three assumptions: The social grouping of two or more individuals was termed by team, the definition of collective perceptions is based on the assumption that every team is able to share perceptions by virtue of something and perceptions provide empirical foundations for understanding performance. Considering the proposed analysis at two different levels, a multilevel design model was adopted, and two organizations were selected to test it, Autarchy (A) and Bank (B). In both Organizations, individuals were grouped in work units, called teams and corresponding to the second level of analysis. At the first level were individuals. The final sample of Organization A was composed of 186 subjects and 32 units, while the sample of Organization B consisted of 730 individuals and 32 units. The data were collected through a questionnaire composed of four scales, each related to a variable of the research. After internal and external validation, the Self-Assessment Measure of Job Performance pointed to the existence of two factors: "strategies oriented to individual performance" and "contextual performance". Then, the data were analyzed following the six steps proposed by Hox (2002) for multilevel models for each of the samples. In the first step, only the variable "contextual performance" for the Organization B sample presented ICC equal to 12% allowing the construction of a model in multiple levels. In the end, the explanatory model for the Bank presented that the factors, achievement, interactional justice, age, position, collective perceptions of management practices and collective perceptions of workload are predictors of the variable criteria contextual performance. The presence of the organizational support in the model, operationalized at the team level, demonstrated the existence of a homogeneity of the perceptions of the individuals members of a team, while the perceptions of support of the teams were different between them. This finding represents an important contribution of this thesis and for the development of theories focused on the role of teams in organizations, especially their impact on organizational variables.

Keywords: Individual job performance. Well-being at work. Organizational justice. Organizational support. Collective perceptions. Multilevel modeling.

1. INTRODUÇÃO

As organizações são sistemas que englobam diferentes níveis, processos e tecnologias, mas primordialmente, são sistemas sociais. Entendidas dessa forma, a organização deixa de ser vista como algo estático, e para compreendê-las é *mister* analisar as complexas interações que ocorrem nos diversos níveis interligados, buscando revelar uma interação entre o social, o cultural e o psicológico na construção da realidade (Zanelli & Silva, 2015).

Na época do capitalismo industrial, por exemplo, a grande preocupação residia no desempenho do trabalhador, de modo que os estudiosos da área buscavam examinar como e de que maneira seria possível aumentar a produtividade do trabalhador (Koppes & Pickren, 2007; Peeters, Taris & De Jonge, 2014). Esse pensamento é válido até hoje, uma vez que a presença de pessoas com alto desempenho é de suma importância para que as organizações atinjam suas metas e objetivos, e ainda contar com vantagem competitiva. O desempenho também é importante para o indivíduo, uma vez que o reconhecimento do desempenho do indivíduo por seus pares e superiores pode render toda sorte de benefícios (Van Scotter, Motowidlo & Cross, 2000).

Observa-se, portanto, que desde a Antiguidade são utilizados mecanismos de avaliação de desempenho para o controle dos trabalhadores, mas somente com o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias, principalmente com o surgimento do taylorismo, essa prática veio a ganhar importância. Graças às pesquisas de Taylor voltadas para a racionalização do trabalho, foram desenvolvidas as primeiras escalas de “avaliação de mérito”, aplicadas para disciplinar o trabalhador e interferir na sua maneira de realizar o trabalho (Brandão & Guimarães, 2001). No decorrer do século XX assistiu-se a uma mudança na aplicação da avaliação de desempenho, que foi deixando de ser utilizada como metodologia de controle dos tempos e movimentos para ser compreendida como um processo que considera o indivíduo e seu trabalho como parte de um contexto social e organizacional mais amplo (Guimarães, Nader & Ramagem, 1998).

Aos poucos a corrente comportamental ganhou força, sustentada na percepção de que as condições de trabalho eram muito difíceis e as pessoas e instituições deveriam melhorá-las. Tendo em vista esse contexto, um dos eventos mais importantes na história do enfoque comportamental na administração é a famosa série de estudos e experimentos conduzidos na planta de Hawthorne, da Western Electric Company durante o final dos anos 1920 e início dos anos 1930, orientada pelo professor Elton Mayo. Tal como as premissas de Taylor, os estudos

estavam principalmente preocupados com a investigação das relações entre as condições de trabalho e a incidência de fadiga e monotonia entre os trabalhadores. Os primeiros trabalhos na planta de Hawthorne seguiram a abordagem de gestão científica: os pesquisadores começaram a determinar o nível ideal de iluminação para a montagem de equipamentos de relé telefônico (Morgan, 2006; Scott, 1998).

No entanto, Mayo descobriu, de forma surpreendente, que os grupos de trabalhadores que foram objeto de seu estudo melhoraram sua produtividade independente das melhorias feitas na iluminação. O chamado efeito Hawthorne havia sido descoberto. Os pesquisadores aprenderam que os trabalhadores ficaram tão felizes por receberem atenção especial que trabalharam muito para agradar aos pesquisadores e à empresa. Estudos adicionais realizados em Hawthorne identificaram que os trabalhadores não se comportam como atores econômicos "racionais", mas como seres complexos com múltiplos motivos e valores, que são impulsionados tanto por sentimentos quanto por fatos e interesses, e principalmente, que não se comportam como atores individuais e isolados, mas como membros de grupos sociais que demonstram compromissos e lealdades mais fortes do que seus próprios interesses individuais (Cole, 2004; Scott, 1998).

Portanto, conforme explicam Ilgen (1990) e Ferreira, Pacheco, Pinto, Fernandes e Silva (2007) o foco nesse período residia em questões de segurança no trabalho e as implicações para a saúde do trabalhador, com as organizações preocupadas com o planejamento e o desenvolvimento de ambientes de trabalho seguros. Posteriormente, na década de setenta do século passado, o paradigma ergonômico emerge partindo da premissa que a saúde é fruto de uma interação entre trabalhadores e ambiente de trabalho. Na década de oitenta surge o modelo de promoção de saúde ocupacional.

Essa preocupação com as emoções e os afetos envolvidos no trabalho também tem sido tema recorrente em estudos recentes, conforme apontam Gouveia, Fonsêca, Lins, Lima e Gouveia (2008), em razão do crescente número de empregados com problemas de saúde. O foco recai, especialmente, na compreensão de como as emoções vivenciadas pelos indivíduos em decorrência do trabalho afetam sua saúde e seu desempenho profissional. Ainda de acordo com Danna e Griffin (1999), a saúde e o bem-estar no local de trabalho tornaram-se tópicos comuns nos principais meios de comunicação, em revistas especializadas e em periódicos acadêmicos. Além disso, com a introdução da psicologia positiva, estudiosos do campo organizacional voltaram suas análises para os aspectos positivos das organizações, preocupando-se desde avaliações de bem-estar até comportamentos organizacionais positivos (Chiuzi, Siqueira & Martins, 2012).

Consoante com essa busca por felicidade, inúmeros pesquisadores se debruçam em estudos voltados para o entendimento do quando as pessoas se consideram felizes ou do quanto são capazes de desenvolver seus potenciais. E para isso recorrem a diferentes abordagens de um mesmo conceito: o bem-estar (Siqueira & Padovam, 2008).

Assim, os indivíduos, em sua busca pelo bem-estar, percebem que o trabalho atende o desejo humano, correspondendo à condição de ser membro produtivo da sociedade ao mesmo tempo em que este as direciona para um objetivo na vida (Gouveia et al., 2008). Por sua vez, existem trabalhos em que as necessidades dos indivíduos não são satisfeitas, isso porque vivem em ambientes turbulentos, sob pressão, e isso propicia um aumento progressivo de emoções negativas, podendo resultar na perda de satisfação com o trabalho realizado e, conseqüentemente, com os indivíduos não vivenciando bem-estar (Kirschenbaum, Oigenblick & Goldberg, 2000).

Pensando no contexto do trabalho, os indivíduos tomados pelas emoções positivas enfrentam situações adversas com mais disposição, são mais proativos e resilientes, ficam menos propensos a sintomas como estresse, e mais predispostos a desenvolver relações sociais produtivas; todo esse cenário é favorável para a melhoria do clima social e para o incremento da produtividade (Rêgo, 2009).

Considerando que os trabalhadores passam cerca de um terço de seu dia no trabalho e que as experiências do indivíduo no trabalho obviamente afetam a pessoa enquanto ela está no local de trabalho, essas experiências físicas, emocionais, mentais ou de natureza social não são desconsideradas quando o indivíduo deixa o local de trabalho; assim, saúde e bem-estar também são importantes por causa de suas conseqüências para os trabalhadores (Danna & Griffin, 1999).

Pesquisadores e gerentes já reconheceram que a saúde e o bem-estar podem potencialmente afetar trabalhadores e organizações de forma negativa. Isso se deve ao fato de que os trabalhadores com pouca saúde e bem-estar no local de trabalho podem ser menos produtivos, tomem decisões de menor qualidade e sejam mais propensos a faltarem no trabalho, conseqüentemente diminuindo as contribuições globais para a organização. Assim, os fatores que influenciam a saúde e o bem-estar dos trabalhadores podem ter um impacto significativo na saúde financeira e na rentabilidade de uma organização (Danna & Griffin, 1999). Com base nisso, é possível depreender que a promoção de questões relacionadas à felicidade é um bem intrínseco para o qual todos devem trabalhar, e se esta abordagem promove um melhor desempenho, tanto melhor (Cropanzano & Wright, 2001). Portanto, a busca pela felicidade do trabalhador permanece relevante pelo seu próprio bem.

Conforme apontam Parker e Turner (2002), a percepção dos indivíduos sobre as variáveis presentes em seu ambiente de trabalho pode exercer uma importante influência em outros aspectos pessoais, tal como a motivação. Não obstante, alguns aspectos do trabalho são intrinsecamente motivadores, e dessa forma, afetam a extensão do quanto um indivíduo está disposto a investir sua energia pessoal em suas tarefas (Kahn, 1990; Macey & Schneider, 2008). E a razão para o interesse nesses aspectos tem sido corroborada em diversos estudos que apontam que o projeto de trabalho é importante tanto para indivíduo, para o grupo, quanto para os resultados organizacionais (Morgeson & Campion, 2003; Parker & Wall, 1998; Wall & Martin, 1987).

Esse posicionamento é consoante com a Teoria das Características da Função, de Hackman e Oldham (1976), que propõe a existência de elementos fundamentais da função ou do cargo capazes de promover a satisfação e a motivação dos empregados. Essa mesma teoria assevera que a positividade pessoal e o resultado do trabalho (alta satisfação no trabalho, alta motivação interna, alta qualidade no desempenho e baixa rotatividade e absenteísmo) são obtidos quando a significação percebida, a responsabilidade percebida e o conhecimento dos resultados do trabalho estão presentes em um determinado trabalho e apresentam resultados positivos.

Talvez a razão mais importante para examinar a relação entre desempenho no trabalho e bem-estar é que frequentemente assume-se que os trabalhadores satisfeitos e felizes serão mais produtivos do que os outros, tomando por base a hipótese “trabalhador feliz, produtivo” (Lucas & Diener, 2002; Taris & Schaufeli, 2015). Durante décadas, essa hipótese têm fascinado pesquisadores e profissionais organizacionais. Essa hipótese afirma que os trabalhadores felizes, cujas necessidades são satisfeitas em seus locais de trabalho, apresentam melhor desempenho, que os trabalhadores infelizes. Contudo, mesmo sendo uma hipótese popular, não explica em detalhes porque felicidade e auto-realização conduzem a um melhor desempenho, e apesar de extensa pesquisa sobre o assunto ao longo de mais de 70 anos, a sustentação para a tese “trabalhador feliz, produtivo” permanece ambígua, perdurando a incerteza se os trabalhadores mais felizes são, de fato, mais produtivos (Cropanzano & Wright, 2001; Sonnentag, 2002; Zelenski, Steven & Jenkins, 2008).

Portanto, com base no efeito Hawthorne, na hipótese “trabalhador feliz, produtivo” (Staw, 1986) e no conceito de organização positiva (Chiuzi, Siqueira & Martins, 2012), emergem algumas questões: Como o bem-estar do trabalhador pode contribuir para seu desempenho? Conseqüentemente, pensando no contexto organizacional, as percepções de justiça organizacional e de suporte organizacional poderiam contribuir para a compreensão do

desempenho no trabalho? Ressaltando que, mesmo que a percepção de suporte organizacional e a percepção de justiça organizacional envolvam agentes diferentes, os dois fenômenos podem ser considerados como a percepção do indivíduo sobre as condições de trabalho.

Além disso, o grupo em que o indivíduo trabalha faz diferença no desempenho individual? As percepções compartilhadas de bem-estar no trabalho se traduzem em um desempenho positivo do indivíduo? De maneira análoga, as percepções de uma equipe sobre suporte organizacional e justiça organizacional afetam o desempenho individual? Em suma, a pergunta que se pretende responder no presente trabalho é a seguinte: Há relações preditivas entre as percepções de bem-estar no trabalho, suporte organizacional, justiça organizacional, tanto individuais quanto coletivas, com a variável desempenho no trabalho?

1.1. Objetivo geral

Partindo das questões propostas anteriormente, o objetivo precípua desta pesquisa consiste em analisar as relações preditivas, por meio de abordagem multinível, entre as variáveis bem-estar no trabalho, suporte organizacional, justiça organizacional, e a variável critério desempenho individual no trabalho.

1.2. Objetivos específicos

Para tanto, para o alcance do objetivo principal, alguns objetivos específicos foram propostos:

- a) Testar o efeito preditivo das percepções individuais e coletivas de bem-estar no trabalho no desempenho individual no trabalho;
- b) Testar o efeito preditivo das percepções individuais e coletivas de justiça organizacional no desempenho individual no trabalho, e;
- c) Testar o efeito preditivo das percepções individuais e coletivas de suporte organizacional no desempenho individual no trabalho.

1.3. Justificativa

Esse trabalho se inspira nas reflexões de Brief e Weiss (2002), que afirmam que sabemos menos do que deveríamos sobre características de ambientes de trabalho que são suscetíveis de produzir humores e emoções (positivos e negativos) entre aqueles que passam talvez a maior parte de seu tempo em seu ambiente de trabalho. Os autores explicam que existem teorias que dizem, por exemplo, que se os trabalhadores são tratados injustamente por

seus empregadores, irão de alguma forma se sentir mal. É importante destacar que as percepções dos ambientes de trabalho dos trabalhadores podem ser influenciadas por suas características e/ou estados afetivos, e são esses estados que supostamente constituem as variáveis dependentes de interesse; no caso deste estudo, a variável dependente é desempenho individual no trabalho.

Dado o valor atribuído à felicidade pela maioria das pessoas, e considerando que apenas algumas pessoas possuem o suficiente, é possível começar a entender a importância da relação entre felicidade e desempenho no trabalho. Ainda mais quando observado um grupo de pessoas, em que se percebe a felicidade como um recurso valioso, e até mesmo, escasso (Cropanzano & Wright, 2001; Hobfoll, 1998; Myers & Diener, 1997). Segundo Diener (1984), embora não haja consenso no que diz respeito à definição conceitual de felicidade, há menos acordo em relação à sua definição operacional. Cropanzano e Wright (2001), por sua vez, identificaram diversas maneiras de operacionalizar a felicidade em pesquisas organizacionais e perceberam que algumas dessas são mais robustas que outras na predição de desempenho. No entanto, independente da definição adotada, a conclusão geral do estudo desses autores é que felicidade promove maior desempenho no trabalho.

Segundo Weiss e Cropanzano (1996), a hipótese “trabalhador feliz, produtivo” tem sido extensivamente estudada, e a busca de uma relação entre satisfação e desempenho no trabalho é vista como o “Santo Graal” da pesquisa em comportamento organizacional. O tema comum nesses estudos é a crença de que os trabalhadores que estão mais felizes ou mais satisfeitos apresentarão melhores desempenhos. Apesar de seu apelo emocional, escalas de satisfação no trabalho, geralmente não se concentram em emoções, normalmente pedindo que os indivíduos avaliem sua satisfação com o salário e condições de trabalho, por exemplo. Em consonância, Fisher (2000, 2003) sugere que decidir por usar essa medida contribui para resultados fracos ou inconsistentes. Além disso, alguns estudos sugerem que medidas de afeto são mais fortemente relacionadas a desempenho (Zelenski, Steven & Jenkins, 2008), conforme a proposta desse estudo ao utilizar a variável bem-estar no trabalho, apresentada no próximo Capítulo.

Brief e Weiss (2002) apontam ainda que os grupos (ou equipes) de trabalho devem ser considerados. Conforme Allen e Hecht (2004), ser membro de uma equipe de trabalho pode ajudar a satisfazer algumas das diversas necessidades sociais que todos os indivíduos possuem, uma vez que as equipes podem oferecer um benefício sócio-emocional. Dessa forma, uma vez que o afeto no nível do grupo de trabalho tem demonstrado ser um constructo significativo, mais esforço deveria ser gasto para entender os processos pelos quais

sentimentos podem ser (ou não) compartilhados no local de trabalho. Por exemplo, os grupos de trabalho têm um tom afetivo? Se assim for, em que condições isso acontece?

Não obstante, apesar de as pesquisas do século passado voltarem sua atenção para a compreensão da estrutura e desempenho de pequenos grupos, o foco foi principalmente para a compreensão das tarefas do grupo em detrimento de seus componentes sociais e emocionais. O reconhecimento da construção da emoção grupal e da emoção compartilhada entre os membros do grupo foi despertada à medida que a construção de afetos nos grupos e no local de trabalho em geral foi expandida e reformulada, oferecendo uma compreensão mais completa do seu papel em pequenos grupos e organizações (Kelly & Barsade, 2001).

Segundo Barsade e Knight (2015), em determinadas situações, o afeto negativo do grupo pode melhorar o desempenho do grupo; no entanto, o que ocorre na maioria das vezes, é que o afeto negativo do grupo parece prejudicar o desempenho da tarefa de grupo. Os autores apontam a necessidade de mais pesquisas sobre essa relação visando compreender como as diferentes formas e tipos de afeto coletivo influenciam a eficácia do grupo em toda uma gama de tarefas e contextos de grupo. Por se tratar de um campo emergente dentro do comportamento organizacional, processos de afeto de grupos subconscientes podem ter implicações poderosas para as consequências em nível do grupo, tais como o desempenho. Para Ashkanasy (2003), apesar de o estudo das emoções nas configurações de trabalho não ser novo e que nos últimos anos tem surgido um interesse crescente no estudo das emoções nas organizações, a pesquisa foi dificultada pela natureza efêmera das emoções e pela falta de um modelo integrado multinível.

De acordo com Kozlowski e Ilgen (2006), a pesquisa na área de afeto coletivo, humor e emoções em equipes de trabalho está em sua infância, tanto conceitual como empiricamente. Conceitualmente, o interesse em constructos de sentimentos voltados para o nível individual está apenas começando a fluir para as equipes. Segundo os autores, até mesmo os constructos mais básicos de afeto, humor e emoções da equipe são menos bem desenvolvidos conceitualmente ou menos consistentemente interpretados entre os investigadores do que deveriam no nível individual. Diante do exposto, os autores recomendam a elaboração de pesquisas futuras para desenvolver os constructos como fenômenos significativos em nível de equipe. E é nessa agenda de pesquisa que também pode-se incluir a presente tese, uma vez que decidiu-se estudar o bem-estar no trabalho em nível de grupos.

Uma organização positiva é aquela que, além do objetivo financeiro, tem como metas promover o bem-estar de seus trabalhadores para atingir seus resultados, e é composta pelas dimensões suporte organizacional, justiça organizacional e confiança organizacional (Chiuzi,

Siqueira & Martins, 2012). Isto quer dizer que uma organização positiva seria aquela na qual o trabalhador percebe um suporte, assim como também possui a percepção de que ela é justa para com ele e, por fim, sente que pode confiar nela. Então, corroborando com a proposta desses autores e tendo em vista que pesquisas voltadas para a confiança organizacional ainda são escassas e falta uma definição clara para o constructo (ver Chiuzi, Siqueira & Martins, 2012), além de considerar que um ponto importante desse trabalho consiste em ressaltar o bem-estar do trabalhador, as variáveis contextuais a serem aplicadas nesse estudo, foram suporte organizacional e justiça organizacional.

Na perspectiva situacional do desempenho no trabalho, são enfocadas as características do ambiente que estimulam e dão apoio para o desempenho do indivíduo. A questão principal é saber em quais situações ocorre o melhor desempenho. Essa perspectiva engloba abordagens com foco em fatores do local de trabalho (que facilitam ou dificultam o desempenho), mas também em abordagens motivacionais, tais como a teoria da expectativa de Vroom (1964) ou abordagens com foco na melhora do desempenho por meio de sistemas de recompensas e percepção de justiça. Grande parte dos fatores de contexto relacionados nessa perspectiva (necessidade de informação, estressores, problemas com máquinas e suplementos) está contemplada no constructo de suporte organizacional para o desempenho (Queiroga, 2009).

Na proposta de um modelo individual de desempenho para auxiliar as práticas de gestão de pessoas, Neal e Griffin (1999) já sugeriram que elementos do contexto tais como tecnologia, inovação e clima organizacional configuram-se como importantes antecedentes do desempenho no trabalho. Destaca-se que na literatura internacional, observa-se que frequentemente o termo clima organizacional é empregado para tratar da influência desses elementos em relação ao comportamento do indivíduo. No Brasil, por sua vez, Abbad (1999), a partir da análise sobre o conceito de clima, propõe que o conceito de suporte seja usado em substituição ao primeiro. Essa iniciativa leva em conta a maior parcimônia e capacidade de delimitação conceitual de suporte organizacional (Queiroga, 2009).

Parte-se da ideia que a justiça é essencial às pessoas dentro dos grupos sociais, uma vez que seus pensamentos, sentimentos e comportamentos são afetados pelos julgamentos que fazem sobre a justiça ou injustiça acerca de suas experiências. Nesse sentido, a experiência de injustiça, por exemplo, afeta não somente o indivíduo como membro de um grupo social, mas também os demais membros desse grupo. Considerando o trabalho como grupo social, a justiça construída socialmente terá influência determinante nas atitudes e comportamentos emitidos nesse contexto (Assmar, 1997). Partindo dessa premissa, a justiça é considerada um

constructo multidimensional, uma vez que não considera apenas o indivíduo, mas a interação e o contexto no qual a justiça emerge (Sousa & Mendonça, 2009).

Além disso, Rêgo (2002) aponta que boa parte das pesquisas empreendidas sobre justiça organizacional situa a variável no nível individual de análise, se preocupando com seus antecedentes e consequentes. Para o autor, com o foco nas percepções individuais, desconsidera-se que os potenciais efeitos decorrentes dos climas de justiça que caracterizam o coletivo grupal. Assim, o presente estudo pretende contribuir com essa lacuna ao incluir a justiça organizacional como um fenômeno de nível grupal.

E em se tratando de grupos, o estudo de Hawthorne deu origem a uma rica variedade de pesquisa, sendo que os principais temas de pesquisa abordados incluem estudos dos grupos de trabalho no ambiente organizacional, comportamento de liderança e o impacto dos antecedentes e atributos de personalidade sobre o comportamento organizacional (Scott, 1998). Segundo Cole (2004), algumas conclusões a serem extraídas das pesquisas de Hawthorne apontam que os trabalhadores não podem ser tratados isoladamente, mas devem ser vistos como membros de um grupo, de modo que um bom tratamento por parte da administração, reforçando o sentido de grupo, produz bom desempenho. Esse comportamento ficou conhecido como efeito Hawthorne, por causa do nome do experimento. O experimento demonstrou também que o sistema social formado pelos grupos determina o resultado do indivíduo, uma vez que a necessidade de pertencer a um grupo e ter *status* dentro dele é mais importante do que incentivos monetários ou boas condições físicas de trabalho. Além disso, o sistema social exerce uma forte influência sobre o comportamento dos trabalhadores, inclusive sobre seu desempenho individual; dessa forma, a administração deve entender o comportamento dos grupos e fortalecer essas relações.

Esse experimento revelou a importância do grupo sobre o desempenho dos indivíduos e deu a partida para os estudos sistemáticos sobre a organização informal. Indicou a importância das necessidades sociais no local de trabalho e a forma como os grupos de trabalho podem satisfazer essas necessidades. Esses estudos abalaram significativamente a teoria clássica da organização, ao identificarem que a “organização informal”, baseada em relações de amizade e interações não planejadas, pode existir lado a lado com a organização formal, concebida nos “planos” definidos pela administração (Morgan, 2006).

A preocupação em conhecer o papel dos grupos no desempenho do indivíduo pode-se sustentar nos achados de Allen e Hecht (2004) que identificaram que trabalhar em equipes oferece aos indivíduos crenças particularmente positivas sobre seu próprio desempenho. Segundo os autores, existe algo sobre trabalhar em uma equipe que transmite aos indivíduos a

sensação que eles estão se apresentando de uma maneira particularmente competente, isso porque em revisão feita pelos autores, verificou-se que os indivíduos relataram consistentemente que seu próprio desempenho foi reforçado pela oportunidade de trabalhar com outras pessoas.

Considerando essa proposta de análise em dois níveis distintos, adotou-se um modelo de desenho multinível para o desenvolvimento desse estudo, que, segundo Puente-Palácios e Laros (2009), a compreensão de um determinado fenômeno implica o reconhecimento da existência de elementos explicativos provenientes de diferentes níveis. De maneira que ao utilizar esse tipo de modelo para estudar o comportamento de indivíduos de uma organização, pode-se dizer que a sua adequada compreensão será mais bem atingida se levado em consideração o efeito diferenciado de variáveis relativas aos indivíduos, ao grupo ou unidade de trabalho, bem como às características da organização (níveis).

Assim, nesta tese parte-se da premissa que membros de uma equipe ou setor apresentem comportamento semelhante, isto é, que exista uma homogeneidade intragrupo. Por sua vez, também parte-se da premissa que as equipes e/ou setores apresentem comportamentos diferentes entre si, dado as peculiaridades das atividades e da rotina de cada um, sendo verificada, portanto, uma heterogeneidade intergrupos. A consideração dessa proposição possibilitará uma interpretação mais acurada dos resultados das relações propostas e contribuirá para o arcabouço de produções de pesquisas que tratem do nível meso (de grupos).

No caso de uma proposição de um modelo multinível voltado para o desempenho individual, Puente-Palácios e Borges-Andrade (2005) indicam que o desempenho pode ser melhor compreendido, quando se considera a participação de variáveis preditoras (ou explicativas), tanto relativas aos indivíduos que compõem as equipes, quanto às equipes em si.

Ainda na linha de Puente-Palácios e Laros (2009), deve-se esclarecer que apesar de considerarem o papel do contexto, a maioria dos modelos explicativos de comportamentos não pode ser considerada multinível, haja vista que a definição do contexto é genérica ou não menciona as variáveis específicas cujo efeito é defendido, isso porque usualmente na verificação empírica considera-se um único nível. Dessa forma, as pesquisas utilizando, de fato, análise multinível constituem evidência de avanços nesses campos do conhecimento, principalmente na concepção do fenômeno em questão, e não apenas no que diz respeito ao método de análise dos dados adotado. Para tanto, esse estudo pretendeu contribuir com esses avanços aplicando a modelagem multinível para análise dos dados.

O tema tratado nesse trabalho, apesar de antigo e extensivamente estudado, continua a ser uma fonte de confusão e controvérsia, mas que também ainda atrai a atenção de gestores e pesquisadores acadêmicos da mesma maneira, afinal a questão por trás envolve como administrar uma organização para que os funcionários possam ser tanto felizes quanto produtivos promovendo uma situação em que ambos gestores e trabalhadores fiquem satisfeitos com os resultados (Staw, 1986).

Considerando a relativa escassez de modelos teóricos e empíricos que considerem variáveis de nível de equipes para a compreensão do desempenho individual no trabalho, este trabalho pretende oferecer novas contribuições teóricas e práticas, sobretudo por identificar variáveis explicativas de nível de grupos e por adotar uma modelagem multinível em suas análises, visando compreender de forma mais integrada e abrangente a natureza do desempenho individual no trabalho.

Tem-se a expectativa que as organizações, particularmente as estudadas nesse trabalho poderão, com base nos resultados gerados, desenvolver práticas organizacionais capazes de incrementar o desenvolvimento de seus profissionais. Por exemplo, os chefes podem estreitar suas relações com sua equipe, uma vez que será analisado tanto o nível individual quanto o de grupos. Tanto os chefes quanto a área de gestão de pessoas devem observar o funcionamento do suporte dado aos trabalhadores, para que sejam elaboradas estratégias formais alinhadas com essas práticas, possibilitando que os indivíduos apresentem melhores desempenhos.

Espera-se, portanto, que os resultados obtidos com esse trabalho possam embasar a construção de estratégias ou práticas organizacionais que propiciem maior bem-estar e, ao mesmo tempo, incrementem o desempenho dos indivíduos e facilitem o alcance dos objetivos organizacionais com maior efetividade.

Dessa maneira, a presente tese está estruturada em oito capítulos, sendo o primeiro deles destinado a essa apresentação. No Capítulo 2 estão relacionados os principais conceitos, definições e as revisões da literatura feitas para as variáveis que foram analisadas, com o foco na variável critério desse estudo, desempenho individual no trabalho, seguida das variáveis explicativas – bem-estar no trabalho, justiça organizacional e suporte organizacional – e suas relações com o desempenho no trabalho.

No Capítulo 3 estão dispostos os fundamentos teóricos da análise multinível, incluindo uma pequena discussão sobre os conceitos de grupos e equipes, que fomentou a elaboração do modelo teórico hipotético. Esse modelo é apresentado no Capítulo 4, com a definição operacional das variáveis envolvidas, com a descrição e sustentação teórica das hipóteses propostas e com a representação esquemática do modelo teórico.

O Capítulo 5 trata do método utilizado nesta tese, descrevendo os instrumentos de pesquisa aplicados, apresentando as organizações que foram objeto de estudo, o perfil amostral obtido em cada uma das organizações e os procedimentos de coleta e análise de dados. No Capítulo 6 estão dispostos os resultados das análises multinível empreendidas nas organizações estudadas, assim como está representado o modelo multinível obtido.

A discussão do modelo multinível resultante dessa tese é feita no Capítulo 7, relacionando os achados da empiria com a literatura e contextualizando à luz da realidade do *locus* de pesquisa. E o Capítulo 8 contempla as conclusões, limitações e contribuições deste trabalho, bem como propõe uma agenda de pesquisa com sugestões para estudos futuros.

2. DESEMPENHO INDIVIDUAL NO TRABALHO: EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS, DEFINIÇÕES E VARIÁVEIS RELACIONADAS

Esse Capítulo apresenta os principais fundamentos e definições sobre a variável critério desempenho individual no trabalho, bem como suas relações com as demais variáveis desse estudo, a saber: bem-estar no trabalho, justiça organizacional e suporte organizacional.

Consoante com os objetivos desta pesquisa foi realizado um levantamento bibliográfico sobre as variáveis desempenho no trabalho, bem-estar no trabalho, justiça organizacional e suporte organizacional, dando enfoque, sobretudo, nos artigos voltados para a relação entre a variável critério, desempenho, com as demais variáveis objeto de análise nessa pesquisa. Tal revisão, além da contribuição teórica sobre a produção atual dos temas estudados aqui, propiciou o acesso às referências clássicas de cada uma das variáveis, cujas definições constituem a introdução de cada uma das Seções seguintes, dedicadas a cada uma das variáveis estudadas.

O propósito aqui foi delimitar um breve cenário sobre os assuntos mais estudados, e se possível, fornecer um arcabouço capaz de sustentar as hipóteses propostas para esse estudo, apresentadas no Capítulo 4 deste estudo. Esse levantamento contemplou tanto os periódicos nacionais quanto internacionais. O horizonte de tempo considerado para a seleção dos artigos foi o período de 2006 a 2017, compreendendo os últimos 12 anos, indicando, portanto, a produção mais recente feita sobre os temas objeto dessa pesquisa.

Na revisão nacional, foram incluídos periódicos das áreas de Administração e Psicologia, justamente por publicarem pesquisas do campo do comportamento organizacional, psicologia organizacional e gestão de pessoas, campos nos quais as variáveis em análise são tradicionalmente estudadas. A seleção dos periódicos utilizou o sistema de qualificação *WebQualis*, mantido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). Foi considerada a classificação vigente no ano de 2015 e incluídos os periódicos classificados nos estratos A1, A2, B1 e B2. Periódicos com classificação inferior não foram incluídos, pois se considerou que não seriam bons representantes dos veículos relacionados à temática desta pesquisa. Ressaltando que a exclusão desses veículos não limitou o potencial dessa revisão. Os periódicos analisados estão indicados no Quadro 1.

Quadro 1

Lista de periódicos nacionais incluídos na revisão

Periódicos	Qualis Capes
BAR. Brazilian Administration Review	A2

RAC. Revista de Administração Contemporânea	A2
RAE. Revista de Administração de Empresas	A2
Revista de Administração Pública	A2
Cadernos EBAPE.BR	A2
Revista de Administração da USP (RAUSP)	A2
Gestão & Produção (UFSCAR)	B1
RAM. Revista de Administração Mackenzie	B1
Read: Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)	B1
Faces: Revista de Administração	B2
Gestão & Regionalidade	B2
RAI: Revista de Administração e Inovação	B2
Revista de Ciência da Administração	B2
Paidéia (USP. Ribeirão Preto)	B2
Psicologia: Teoria e Pesquisa (Brasília)	B2
Estudos de Psicologia (Natal)	B2
Psicologia: ciência e profissão	B2
Avaliação Psicológica	B2

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a revisão internacional, considerando o extenso rol de periódicos existentes nos diversos bancos de dados, e para tornar a revisão proposta mais objetiva e refinada, optou-se por utilizar os dez periódicos que possuíam os maiores índices de fator de impacto (JCR) nas áreas de Administração, Psicologia Aplicada e Negócios, áreas que tradicionalmente publicam sobre as variáveis estudadas nesta tese. Alguns *journals* figuravam ao mesmo tempo em duas, ou em três categorias, portanto, o rol de periódicos acessados totalizou 23. Os periódicos internacionais analisados estão indicados no Quadro 2.

Quadro 2

Lista de periódicos internacionais incluídos na revisão

Periódicos	Fator de Impacto (JCR)* (*2014 Journal Citation Reports® - Thomson Reuters, 2015)
Academy of Management Review	7,817
Academy of Management Annals	7,333
Journal of Management	6,862
Management Information Systems Quarterly	5,405
Academy of Management Journal	4,974
Personnel Psychology	4,54
Journal of Operations Management	4,478
Journal of Applied Psychology	4,367
Organization Science	3,807
Journal of Information Technology	3,789
Organizational Research Methods	3,525
International Review of Sport and Exercise Psychology	3,353
Journal of Organizational Behavior	3,262
Journal of Counseling Psychology	2,955
Organizational Behavior and Human Performance/Organizational Behavior and Human Decision Processes	2,897
Journal of Sport & Exercise Psychology	2,593
Journal of Occupational (and Organizational) Psychology	2,48
Family Business Review	4,243

Journal of Marketing	3,819
Journal of International Business Studies	3,594
Journal of the Academy of Marketing Science	3,41
Journal of Management Studies	3,277
Journal of Business Venturing	3,265

Fonte: Elaborado pela autora.

A busca de artigos para cada uma das variáveis considerou as palavras-chave associadas à mesma. Dessa forma, esses termos deveriam estar no título, no resumo ou nas palavras-chave. Os resultados de cada revisão empreendida estão dispostos ao final de cada seção. A seguir a Seção 2.1, dedicada ao desempenho individual no trabalho.

2.1. Desempenho individual no trabalho

No campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho, o conceito de desempenho individual é um conceito central (Sonnetag & Frese, 2002). Além disso, o desempenho no trabalho continua a ser uma preocupação primária para os pesquisadores do comportamento organizacional. Na verdade, melhorar o desempenho no trabalho é, talvez, o principal propósito dos pesquisadores organizacionais (Arvey & Murphy, 1998; Viswesvaran, 2001). Destaca-se ainda que o fascínio de pesquisadores e gestores por esse tópico situa-se na importância desses comportamentos para a organização: o desempenho do trabalho mostrou-se relacionado com o lucro, com a eficácia e com a sobrevivência de uma organização (Ferris et al., 2010; Motowidlo, Borman, & Schmit, 1997).

Apesar de sua fundamental importância em quase todas as decisões que envolvem os trabalhadores, destaca-se o fato de que ainda não existe uma teoria abrangente sobre desempenho no trabalho (Campbell, 1990; Deadrick & Gardner, 2008). Contudo, têm sido feitos progressos na clarificação e no alargamento do conceito de desempenho (Campbell, 1990). Os avanços se concentraram principalmente na especificação de preditores e processos associados com o desempenho individual (Sonnetag & Frese, 2002).

Os estudos envolvendo desempenho têm sido frequentes tanto na literatura brasileira quanto na internacional. O uso de indicadores econométricos para referir-se a desempenho ainda concentra parte significativa dos estudos. Contudo, algumas medidas de percepção sobre o desempenho podem ser encontradas na literatura. Tais medidas consideram que os modelos mentais que os indivíduos fazem sobre sua atuação podem favorecer com que o mesmo reflita mais sobre como está desempenhando, influenciando o planejamento da sua ação e a maximização do grau de efetividade da mesma (Sonnetag & Frese, 2002; Bendassoli, 2012).

Talvez a principal razão para o elevado interesse no conceito de desempenho, seja a multiplicidade de perspectivas diferentes sobre o construto (Bates, 1999). É consensual entre os autores da área que, seja qual for o conceito de desempenho proposto, é preciso deixar claro se o conceito se refere ao aspecto comportamental ou ao aspecto de resultado (Campbell, 1990; Sonnentag & Frese, 2002). O aspecto comportamental refere-se ao que o indivíduo faz na situação de trabalho, enquanto o aspecto resultado refere-se à consequência ou ao resultado do comportamento do indivíduo. É importante ressaltar que os aspectos de resultados de desempenho dependem também de outros fatores além do comportamento do indivíduo. Além disso, somente as ações relevantes para os objetivos organizacionais constituem desempenho (Sonnentag & Frese, 2002).

Dessa forma, e com base em autores como Sonnentag e Frese (2002) e Coelho Jr., Borges-Andrade, Seidl e Pereira (2010), infere-se que o desempenho é um conceito multidimensional e composto por variáveis individuais, contextuais (ou situacionais), e de regulação de desempenho. Como um fenômeno multifacetado, Arvey e Murphy (1998) enfatizam a importância de fatores individuais e contextuais no ambiente de trabalho na definição conceitual. Por outro lado, o desempenho pode ser definido com base na natureza do trabalho e é sustentado na capacidade individual dos trabalhadores para se adaptar as profissões que estão constantemente mudando. Considerar o desempenho como multidimensional é essencial tanto porque os comportamentos extra-papéis têm um forte impacto prático sobre o funcionamento de grupos e da organização e também porque isso revela relações únicas com variáveis antecedentes (Kaplan, Bradley, Luchman, & Haynes, 2009).

Existem, portanto, alguns fatores que afetam o desempenho, ajudando-o a construir suas diversas perspectivas, tendo em vista que não somente as características individuais (por exemplo, motivação e grau de satisfação com a tarefa) devem ser consideradas para fins de mensuração do desempenho. Características da tarefa em si (como grau de conhecimento e de *expertise* do indivíduo com a tarefa) e do contexto de trabalho também podem impactar o nível de desempenho do indivíduo (Coelho Jr. & Borges-Andrade, 2011b). Visando melhor compreensão dessa perspectiva multidimensional do desempenho são apresentadas brevemente as perspectivas individual, situacional e de regulação.

Do ponto de vista individual, fatores pessoais e profissionais, como personalidade, habilidades técnicas, idade e grau de escolaridade, podem facilitar o desempenho no trabalho (Coelho Jr. & Borges-Andrade, 2011b). Outros fatores, como princípios, metas, interesses, educação, treinamento, experiência profissional e motivação também podem ser considerados

sob esse prisma (Sonnentag & Frese, 2002). Com base nos objetivos dessa pesquisa, depreende-se que a variável bem-estar no trabalho será utilizada para compreender o desempenho no trabalho com base na perspectiva individual.

A perspectiva contextual (ou situacional) do desempenho engloba fatores relacionados às condições sociais, culturais e ao contexto de trabalho dos indivíduos, de modo que o principal objetivo dessa perspectiva é entender em quais condições os indivíduos apresentam melhor desempenho (Bendassoli, 2012). De acordo com Sonnentag e Frese (2002), essa perspectiva pode ser abordada de duas maneiras: 1) fatores que facilitam o desempenho, como características do emprego, variedade de habilidades, autonomia, *feedback* e identificação com a tarefa, e; 2) fatores que dificultam o desempenho no trabalho, como estressores do ambiente de trabalho em geral, ambiguidade de papéis, conflito de papéis, falta de informação necessária, problemas com máquinas e suprimentos.

Dessa forma, recomenda-se que a influência exercida pelo contexto de trabalho sobre o comportamento dos trabalhadores (neste caso, seu desempenho) deve ser estudada com base nos níveis de análise aos quais pertençam os componentes e os fatores estudados (Oliveira-Castro, Lima & Veiga, 1996). Recomenda-se, portanto, que a influência exercida pelo contexto sobre o comportamento dos trabalhadores deve ser estudada com base nos níveis de análise aos quais pertençam os componentes e fatores estudados. Para fins desse trabalho, as variáveis suporte organizacional e justiça organizacional foram as escolhidas para compreender a perspectiva situacional do desempenho.

Por sua vez, a perspectiva de regulação do desempenho está calcada no processo de desempenho em si, e o conceitua como um processo de ação. Basicamente, descreve quais são as diferenças entre um alto e baixo desempenho enquanto o trabalhador está exercendo sua tarefa. Isto é, uma melhoria na forma de executar a ação *per se* seria capaz de melhorar o desempenho (Sonntag e Frese, 2002). Além disso, essa perspectiva investiga a maneira como os indivíduos executam seu trabalho com qualidade, e quais processos ocorrem quando o desempenho acontece. Desse modo, as variáveis fontes do estudo são anteriores ao desempenho, como o nível de especialidade (ou expertise) e o grau de excelência ao executar as tarefas (Coelho Jr., 2009).

Partindo da perspectiva multidimensional do desempenho, esse estudo se propôs a analisar alguns fatores que afetam o desempenho sob as perspectivas individual e situacional, seguindo as indicações de Arvey e Murphy (1998) sobre a importância dos fatores individuais e contextuais para o trabalho. Em especial a perspectiva situacional por abranger fatores relacionados às condições sociais e de contexto de trabalho, permitindo uma análise do papel

das equipes de trabalho no desempenho do indivíduo. Todavia, não foi estudada a regulação do desempenho, não sendo de interesse desse estudo avaliar o nível de desempenho, se este é alto ou baixo, maior ou menor.

Com base no agrupamento conceitual das dimensões do desempenho do trabalho individual encontrado na literatura, Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, Vet e van der Beek (2011) identificaram quatro dimensões principais: (a) execução de tarefas, (b) desempenho contextual, (c) comportamento de trabalho contraproducente e (d) desempenho adaptativo. Coelho Jr. (2009) e Sonnentag e Frese (2002) enfatizam que o desempenho está intimamente relacionado às ações relevantes para a consecução dos objetivos organizacionais, de modo que nem todos os comportamentos expressados por indivíduos podem ser traduzidos em desempenho, mas apenas aqueles desejados para a implementação no trabalho e relacionado aos deveres e desempenho das tarefas.

O desempenho relacionado à execução de tarefas é o chamado desempenho da tarefa, que consiste nos comportamentos específicos prescritos para uma determinada função, que contribuem para o núcleo técnico de uma organização. Traduzindo, esse desempenho reflete o quão bem um indivíduo desempenha as funções exigidas em seu trabalho. Também pode ser entendido como os comportamentos que são reconhecidos pelos sistemas de recompensa formal e fazem parte dos requisitos descritos nas descrições dos trabalhos. Esse tipo de desempenho normalmente faz parte de toda a definição de desempenho no trabalho (Borman & Motowidlo, 1997; Christian, Garza & Slaughter, 2011; Mullins, Corina, Drake & Dalal, 2014; Williams & Anderson, 1991).

O desempenho contextual pode ser entendido como a eficácia com a qual os trabalhadores em um determinado cargo desenvolvem atividades que contribuem para o núcleo técnico tanto por implementação de parte do seu processo tecnológico quanto fornecendo os materiais ou serviços necessários. Em outras palavras, os indivíduos contribuem para eficácia organizacional executando ações que ultrapassam as atividades prescritas para seus cargos, mas que são fundamentais para a construção do contexto organizacional (Borman & Motowidlo, 1997; Rêgo, 2002). Esse desempenho inclui comportamentos como demonstração de esforço, disciplina pessoal, comportamentos de cidadania organizacional e outros comportamentos interpessoais, como facilitar o desempenho da equipe (Coleman & Borman, 2000).

O chamado desempenho contraproducente refere-se aos atos intencionais dos trabalhadores que prejudicam os interesses empresariais legítimos das organizações (Bennett & Robinson, 2000). Exemplos de comportamentos de trabalho contraproducentes incluem a

dedicação aos assuntos pessoais em vez das tarefas atribuídas, negligência às instruções dos supervisores, roubo de propriedades, disseminação de rumores e fofocas e uso de linguagem não profissional. Não é difícil perceber as múltiplas formas pelas quais esses comportamentos de trabalho contraproducentes podem reduzir o desempenho individual e em grupo (Ng & Feldman, 2008).

O desempenho adaptativo é uma faceta do desempenho do trabalho que consiste em adquirir competências aprimoradas em resposta a um ambiente dinâmico (Griffin & Hesketh, 2003; LePine, Colquitt e Erez, 2000; White et al., 2005). Por exemplo, o desempenho adaptativo requer a capacidade de aprender tarefas, tecnologias e procedimentos de trabalho (Mullins et al., 2014). Assim, o desempenho adaptativo de nível individual facilita os resultados organizacionais em relação ao gerenciamento de mudanças, à aprendizagem organizacional e para acompanhar a mudança das expectativas dos clientes (Dorsey, Cortina e Luchman, 2010; Shoss, Witt & Vera, 2012).

No que tange aos estudos organizacionais realizados que enfocam o desempenho, são poucos os que adotaram desempenho individual como variável critério (Coelho Jr. & Borges-Andrade, 2011a). Também são raros os estudos em comportamento organizacional que analisaram o efeito de variáveis de contexto na predição de variância de desempenho no trabalho (Coelho Jr., 2009; Gubbins & MacCurtain, 2008). Essa é uma situação interessante, haja vista que o desempenho pode ser impactado por características de contexto, e não apenas individuais (Sonnetag & Frese, 2002).

Sonnetag e Frese (2002) apontam que, quando estudado como variável critério, o desempenho é comumente investigado sob o prisma de uma abordagem individual das variáveis antecedentes. Para Lam e Schaubroek (1999), essa atitude pode ser atribuída ao fato das organizações estarem preocupadas em melhorar o desempenho dos indivíduos com base no reconhecimento de suas dificuldades, em detrimento de fatores como o contexto de trabalho e a influencia deste sobre o desenho do cargo. Lacuna essa, que o presente estudo pretende contribuir.

O desempenho humano é essencialmente o comportamento no contexto de fazer uma tarefa, mas nem sempre estão claros quais comportamentos são componentes importantes de desempenho. As teorias do desempenho, por exemplo, servem como recursos valiosos para resolver essa confusão, fornecendo uma descrição dos componentes críticos de desempenho que devem ser capturados e usados para gerar o *feedback* corretivo. A teoria geral do desempenho individual é determinada por três fatores: o conhecimento declarativo, o

conhecimento do procedimento e a habilidade. O desempenho é determinado pelo grau de competências que o aprendiz possui (Salas, Rosen, Held & Weissmuller, 2009).

Conforme propõem Coelho Jr. e Borges-Andrade (2011a), e com base no que foi dito anteriormente, desempenho pode ser considerado como um construto de natureza multideterminada, o que significa dizer que está associado a fatores de nível individual (querer fazer), relacionados à tarefa (saber fazer) e ao contexto (poder fazer). Semelhante a essa proposta, Marras (2011) propõe que desempenho consiste no ato ou efeito de cumprir ou executar determinada meta previamente traçada, sendo diretamente proporcional ao “querer fazer”, a motivação de realizar, e ao “saber fazer”, a condição cognitiva e experiencial que possibilita ao indivíduo realizar algo com eficácia.

O desempenho ocupacional pode ser definido e mensurado de formas distintas. Dessa forma, o desempenho ocupacional pode ser entendido como um fenômeno multifacetado, composto pelos fatores individuais e fatores contextuais do ambiente de trabalho. Em contrapartida, o desempenho pode ser conceituado com base na natureza do trabalho, e está calcado nas capacidades individuais dos trabalhadores em se adaptarem a ocupações que sofrem constantes alterações (Arvey & Murphy, 1998). Em estudos na área de psicologia organizacional e do trabalho, desempenho significa o empenho do indivíduo em ações relacionadas ao cumprimento de objetivos e metas de trabalho. Vale ressaltar que nem todo tipo de comportamento manifestado pelo indivíduo pode ser traduzido em desempenho, apenas aquele que esteja relacionado à realização de suas tarefas e atribuições, ou seja, o esperado para a execução de seu cargo (Coelho Jr., 2009).

Por conseguinte, segundo Deadrick e Gardner (2008) e Bendassoli (2012), desempenho refere-se ao ato intencional do indivíduo em uma ação orientada pelo seu resultado com um propósito consciente ou motivação prévia. Assim, o desempenho no trabalho pode ser influenciado por variáveis de contexto como condições sociais, culturais e demográficas e condições do posto de trabalho. O desempenho no trabalho é influenciado por diversos fatores (características organizacionais, ambiente de tarefas e características do trabalhador) de diferentes naturezas. Para Campbell (1990) desempenho remete à ação em si e não somente a consequência ou resultado dessa ação ou comportamento. Desempenho efetivo é aquele que alcança o resultado esperado, utilizando adequadamente os mecanismos disponibilizados pela organização para a consecução da tarefa (Manning & Barrette, 2005).

Desempenho individual no trabalho refere-se a comportamentos decretados por um trabalhador que visam atender os objetivos organizacionais. O desempenho individual também se diferencia do desempenho do grupo e do organizacional, embora estudos

demonstrassem que determinados tipos de desempenho individual podem contribuir para os resultados de desempenho de unidades de análise para além do indivíduo, tanto para grupos quanto para organizações (Parker & Turner, 2002).

Para fins desse trabalho, a definição constitutiva de desempenho humano no trabalho será com base em Sonnentag e Frese (2002), que expressam que desempenho representa as habilidades e as competências aplicadas no contexto do cargo à execução de uma obrigação ou tarefa, ou a maneira como atua um indivíduo em termos de eficiência e rendimento, culminando no alcance de resultados organizacionais. Refere-se, portanto, ao empreendimento intencional pelo indivíduo em uma ação que é orientada pelo seu resultado, isto é, uma ação que tem um propósito consciente ou motivação previa.

A seguir será apresentado o cenário da produção científica sobre desempenho individual no trabalho, que é a variável critério desse estudo.

2.1.1. Cenário da produção científica sobre desempenho no trabalho

Na revisão para a variável desempenho no trabalho, as palavras-chave que orientaram a busca foram as seguintes: desempenho individual no trabalho; desempenho humano no trabalho; desempenho no trabalho; *job performance*; *individual job performance*; *employee performance*. Como dito no início do Capítulo, esses termos deveriam estar no título, no resumo ou nas palavras-chave.

Três ressalvas devem ser feitas: a primeira é que a revisão empreendida para essa variável culminou na elaboração de um artigo já publicado (Fogaça, Rêgo, Melo, Armond & Coelho Jr., 2018); a segunda é que o artigo em questão considerou o período até 2015, sendo incluídos os anos de 2016 e 2017 (em andamento) para fins dessa tese; e a terceira é que essa revisão é contínua e não pretendeu esgotar a literatura sobre o tema.

No total, foram selecionados 175 artigos sobre desempenho individual no trabalho. Na pesquisa realizada nas revistas selecionadas para este artigo, verificou-se que 12 periódicos diferentes publicaram trabalhos sobre o tema pesquisado. Desse total, uma revista teve 32% de todos os trabalhos selecionados, com 56 artigos publicados; cinco periódicos tinham entre 16 e 22 publicações, representando 53,7% da produção total, e; seis revistas tiveram menos de dez artigos publicados, o que representa 14,3% dos artigos selecionados. Os dados demonstraram que o *Journal of Applied Psychology* concentrou um terço da produção total e o maior número de artigos publicados em 2015, totalizando quatro estudos.

Quanto ao tipo de artigos, 95% dos artigos selecionados são estudos empíricos, 4% são estudos teóricos e 1% é uma revisão da literatura. Pode-se inferir com base nos dados que

os pesquisadores estão se concentrando em modelos empíricos e em testes e expansão das teorias de desempenho no trabalho. Dos estudos empíricos selecionados, 93% escolheram métodos de pesquisa quantitativa, enquanto 7% utilizaram métodos mistos, ou seja, quantitativos e qualitativos. Nenhum dos artigos selecionados escolheu apenas métodos de pesquisa qualitativa para desenvolver estudos relacionados ao desempenho no trabalho. Estes resultados mostram que, embora o desempenho no trabalho não seja um campo novo de estudo e tenha sido pesquisado ao longo de décadas, ainda há espaço para as contribuições e questões de pesquisa que ainda não foram respondidas.

Em relação à definição – tanto constitutiva quanto operacional – do desempenho, os resultados mostram uma variedade de conceitos e medidas, com preponderância de definições empíricas. A maioria das definições empíricas foi baseada em medidas de resultado, principalmente resultados organizacionais encontrados em relatórios e avaliações de desempenho organizacional. As definições teóricas explícitas tinham pouca convergência entre os artigos, mas se concentraram principalmente em aspectos comportamentais. Os principais temas identificados foram desempenho no trabalho/desempenho na tarefa e comportamentos percebidos/desejados. O desempenho como a implementação de inovação bem sucedida apareceu em duas definições teóricas e três definições de medição de desempenho. Comportamento contraproducente apareceu em três estudos, e desempenho adaptativo, em um. O Quadro 3 apresenta as principais definições teóricas encontradas.

Quadro 3

Definições teóricas de desempenho no trabalho

Definição Teórica	Autores
Desempenho no trabalho como o comportamento do trabalhador	Campbell, McCloy, Oppler, & Sager (1993)
Desempenho de tarefas como comportamentos específicos prescritos em funções que contribuem para o núcleo técnico de uma organização	Borman & Motowidlo (1993)
Desempenho como uma medida de inovação gerada por indivíduos, definida como contribuições de sucesso para os resultados organizacionais; nova implementação de ideias	Criscuolo, P., Salter, A., and Ter Wal, A. L. J. (2014); Leung, K.; Huang, K.; Su, C.; Lu, L. (2011)
O desempenho da tarefa é uma forma de desempenho da função e refere-se às funções específicas que os indivíduos são contratados para executar. O desempenho contextual é uma forma de desempenho extra-papel que é definido como atividades que “apoiam o mais amplo ambiente organizacional, social e psicológico no qual o núcleo técnico deve funcionar”.	Borman and Motowidlo (1993)
O desempenho do trabalhador como a eficácia dos esforços dos trabalhadores para atingir as metas organizacionais	Campbell (1990)
O desempenho da tarefa como comportamentos reconhecidos pelos sistemas de recompensas formais e	Williams and Anderson (1991)

fazem parte das exigências da tarefa	
O desempenho adaptativo é um conjunto de competências e comportamentos que os indivíduos mostram para mudanças futuras ou atuais, refletindo aquisições de competências.	Shoss, Witt and Vera (2011)
Comportamento contraproducente é o comportamento com a intenção de prejudicar a organização ou os indivíduos que fazem parte da mesma.	Sackett & DeVore, 2001, <i>apud</i> Shoss, Witt and Vera (2011)

Fonte: Adaptado de Fogaça et al. (2018)

Quanto aos métodos de medição, a maioria dos artigos empíricos adotou medidas objetivas – por exemplo, vendas de produtos, resultados de testes, receita obtida –, cerca de 10% referem-se a medidas subjetivas (comportamentais) e outros 10% combinam medidas objetivas e subjetivas. Quanto à fonte de dados, a maioria das medidas objetivas foi oriunda da avaliação de desempenho da organização, enquanto a fonte de dados subjetiva mais comum foi a avaliação de desempenho dos indivíduos pelo supervisor, com três estudos usando tanto avaliações de supervisores como medidas de auto-relato. Poucos estudos empregaram medidas teóricas existentes, como a escala de Podsakoff e MacKenzie (1989), a escala de desempenho contextual de Wayne, Shore e Liden (1997) e a escala de Williams e Anderson (1991) – sendo a última, a mais empregada, aparecendo em nove estudos. Esses achados podem indicar que os autores tendem a minimizar o viés de auto-relato ao avaliar o desempenho individual, e em muitos estudos empíricos, o desempenho é medido como produção. Mesmo que a dimensão comportamental seja valorizada, geralmente não tem sido o foco de estudos empíricos.

Sobre o desenho de pesquisa, dos 175 artigos selecionados, 94% consideraram o desempenho como variável critério e um apresentou o desempenho tanto como variável critério quanto preditora. Nos casos onde o desempenho foi a variável preditora, variáveis como *turnover*, satisfação, auto-eficácia e desempenho organizacional foram analisadas como variável critério. Estes resultados mostram que o desempenho é classicamente entendido como uma variável critério das condições pessoais e organizacionais, contrapondo-se às indicações de Coelho Jr. e Borges-Andrade (2011a), que poucos eram os estudos organizacionais realizados que consideraram o desempenho individual como variável critério.

Não foi identificada uma tendência clara nos preditores de desempenho. As variáveis mais pesquisadas como preditores de desempenho são comportamentos de cidadania organizacional, traços de personalidade (especialmente o modelo dos cinco fatores de personalidade e processos de recrutamento baseados na personalidade), justiça organizacional, atitudes, liderança e temas de equipe (estilo de liderança, confiança nos superiores e outros),

características da tarefa, satisfação e motivação, volume de negócios (ou intenção de sair), elementos do ambiente organizacional (cultura, políticas de RH, remuneração de desempenho), e afetos e emoções. Em contraste, poucos estudos pesquisaram como os indicadores de recrutamento predizem o desempenho, como o *coaching/mentoring* influencia o desempenho, os temas de bem-estar, como ritmos biológicos, relaxamento, equilíbrio vida/trabalho, desempenho adaptativo, redes e comportamento contraproducente. Variáveis de controle, como idade, nível de escolaridade e gênero, apareceram em alguns estudos, com preferência por estudos de gênero.

A diversidade de indicadores e medidas de desempenho foi a principal tendência identificada; esses dois fatores em comum podem ser resultado dos múltiplos preditores e de suas relações entre as variáveis, e da complexidade em definir o que é desempenho: a) a relação entre um objetivo individual/organizacional e os resultados/objetivos alcançados; b) um conjunto de comportamentos desejados; ou c) uma mistura de ambos. Vale ressaltar que, enquanto as definições teóricas enfatizaram as dimensões comportamentais, as definições e medidas empíricas baseavam-se principalmente em objetivos organizacionais. Assim, uma importante oportunidade de pesquisa é a operacionalização das definições teóricas, o que pode melhorar os fatores que constituem e influenciam o desempenho individual no trabalho.

Outra tendência importante é o fato de que, geralmente as definições se concentram no nível individual, embora a discussão teórica aponte para diferenças no desempenho individual, de equipe e organizacional. Essa tendência reflete-se na estratégia de análise de dados escolhida: 13% das pesquisas utilizaram modelos multinível e estão concentradas nos últimos cinco anos. Assim, um importante desenvolvimento empírico pode descansar no projeto de pesquisa multinível, a fim de apreender a natureza complexa do desempenho em nível de análise micro, meso e macro. E é em busca desse desenvolvimento empírico que esta tese foi proposta, utilizando um modelo multinível para compreender o desempenho individual no trabalho, inserindo variáveis tanto de nível micro quanto meso de análise como preditoras dessa variável.

Para fins dessa tese, optou-se por fornecer um panorama geral dos estudos que foram empreendidos para cada variável, sendo tratados aspectos relativos às variáveis-objeto desse estudo e sua relação com o desempenho individual no trabalho, são elas: bem-estar no trabalho, justiça organizacional e suporte organizacional. Dessa forma, as Seções seguintes apresentam as definições de tais variáveis, bem como os resultados dessa revisão bibliométrica, apontando os estudos que relacionaram desempenho no trabalho com essas

variáveis, fomentando o suporte teórico para as hipóteses dispostas no Capítulo 4, que trata do modelo teórico hipotetizado para esse trabalho.

2.2. Bem-estar no trabalho

Em clássica revisão de Weiss e Brief (2001), identifica-se que a história do afeto no trabalho está intimamente ligada à história da satisfação no trabalho. Para que se tenha uma ideia, dos anos 1930 a 1980, afeto e satisfação foram erroneamente considerados como construtos equivalentes. Somente entre 1980 e 1990, os pesquisadores passaram a reconhecer a dimensão afetiva da satisfação e seus componentes cognitivos (Brief & Roberson, 1989).

Uma das primeiras definições influentes sobre satisfação foi proposta por Locke em 1976, que descreve satisfação como um estado emocional positivo ou prazeroso resultante da avaliação de um posto de trabalho ou de experiências de trabalho. Com base nessa definição, satisfação no trabalho foi considerada uma reação afetiva de um posto de trabalho. Quase dez anos depois foi descoberta a dimensão cognitiva da satisfação no trabalho (Brief & Weiss, 2002). Desde 1980, a satisfação no trabalho tem sido investigada como uma importante variável preditora em pesquisas de comportamento organizacional, o que não impediu que também fossem desenvolvidos trabalhos que consideraram os efeitos de variáveis antecedentes na satisfação do trabalhador (Chang & Lee, 2006).

Durante a década de 1990 começaram a figurar conceitos mais equilibrados sobre satisfação no trabalho, bem como essa década foi marcada pelo desenvolvimento de conceitos mais amplos de afeto; cada vez mais, pesquisadores organizacionais estavam mais interessados em compreender os humores e as emoções nas organizações. Essa tendência recente da literatura organizacional, em considerar o afeto no trabalho como um fenômeno distinto da satisfação, tem influenciado fortemente os estudos sobre o bem-estar no trabalho (Paschoal, 2008; Sousa & Laros, 2010). E o trabalho de Diener (1984) pode ser considerado o propulsor de pesquisas empíricas sobre bem-estar na literatura internacional.

Para Taris e Schaufeli (2015), o bem-estar pode ser compreendido de diferentes maneiras e se refere a uma ampla gama de conceitos. Além disso, o bem-estar pode ser medido como um constructo livre de contexto (ou seja, em relação à vida em geral) ou como um conceito de domínio específico (por exemplo, no trabalho, na escola ou em relacionamentos íntimos). Warr (1987) e Danna e Griffin (1999) asseveram que o bem-estar tende a ser um conceito mais amplo e abrangente que leva em consideração a "pessoa inteira", sendo apropriado por incluir medidas de experiências de vida sem contexto (como, satisfação

de vida, felicidade) e dentro do campo de pesquisa organizacional para incluir experiências generalizadas relacionadas ao trabalho (como, satisfação no trabalho, vínculo de trabalho).

É importante incluir nesse escopo as pesquisas que envolvem o afeto em nível de grupos, pois, de acordo com Barsade e Knight (2015), as pesquisas envolvendo características afetivas e emoções e humores coletivos têm se desenvolvido significativamente ao longo dos últimos 25 anos, contribuindo fortemente para o reconhecimento da existência do afeto em grupos, bem como para o entendimento da dinâmica de grupo. Não obstante, diversos estudos estão contribuindo para reforçar a ideia básica de que os indivíduos tendem a convergir em suas experiências afetivas durante as interações do grupo.

O bem-estar no trabalho consiste em um dos fenômenos relacionados a experiências positivas que vem se destacando na literatura organizacional internacional nos últimos anos. No Brasil, por sua vez, existe um vasto campo a ser explorado e compreendido por pesquisadores e gestores organizacionais (Paschoal, Demo, Fogaça, Ponte, Edrei, Franchischeto & Albuquerque, 2013). As emoções vêm adquirindo um papel central nos estudos que enfocam o construto bem-estar no trabalho. As experiências de realização e expressão pessoal, referentes ao elemento eudaimônico da felicidade, também ganham força entre os importantes teóricos da área (Waterman, 1993; Paschoal, 2008).

O conceito de bem-estar no trabalho é decorrente das principais correntes de bem-estar geral. A relação entre bem-estar e felicidade é cada vez mais enfatizada e é justamente a concepção de felicidade adotada pelos pesquisadores que está no cerne da diferenciação das abordagens no campo de bem-estar (Paschoal, 2008). Duas abordagens emergem do bem-estar geral: o bem-estar subjetivo e o bem-estar psicológico.

Segundo Diener (1984), o bem-estar subjetivo pode ser considerado como a prevalência de emoções e humores positivos e a satisfação do indivíduo com sua vida. Essa concepção de felicidade em que se baseia o bem-estar subjetivo é oriunda da tradição hedonista. A literatura sobre o bem-estar subjetivo costuma conceituar bem-estar como um estado essencialmente afetivo, composto por duas dimensões emocionais: as positivas e as negativas. Assim, para que o bem-estar subjetivo seja entendido, deve ser compreendido como a frequência relativa de efeitos positivos em detrimento dos efeitos negativos (Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999; Keyes, Shmotkin & Ryff, 2002). Assim, pode-se dizer que o bem-estar subjetivo corresponde a experiências internas do indivíduo e condições externas objetivas, como saúde e riqueza, não exprimem o construto (Albuquerque & Tróccoli, 2004).

Contrapondo-se às fragilidades das premissas do bem-estar subjetivo, somado aos estudos que não explicavam as causas e consequência do funcionamento positivo, emerge o

bem-estar psicológico (Siqueira & Padovam, 2008). O bem-estar psicológico adota a visão eudemonista da felicidade, o que significa dizer que o bem-estar está embasado no conceito de realização pessoal. Dessa forma, o bem-estar psicológico pode ser representado pela percepção de desenvolvimento de potenciais e avanço dos propósitos de vida, além do estado afetivo do indivíduo (Waterman, 1993). Nessa linha, Ryff e Keyes (1995) propuseram um modelo em que o bem-estar psicológico é constituído por seis componentes, são eles: a auto-aceitação, o relacionamento positivo com outras pessoas, a autonomia, o domínio do ambiente, o propósito de vida e o crescimento pessoal.

A fim de verificar a relação empírica entre os dois tipos de bem-estar, foi empreendido um estudo por Keyes et al. (2002), que apesar de encontrar correlações entre os conceitos, os resultados demonstraram que os mesmos são distintos conforme as definições expressas na literatura. Um dado interessante do estudo demonstrou que os mais jovens que possuíam níveis educacionais elevados apresentavam o bem-estar subjetivo superior ao bem-estar psicológico ou inverso.

A definição proposta por Van der Voorde, Paauwe e Van Veldhoven (2012), partindo de Warr (1987), descreve bem-estar no trabalho como a qualidade geral da experiência e funcionamento de um indivíduo no trabalho, e compreende três dimensões: felicidade, saúde e relacionamento. A dimensão felicidade expressa que o bem-estar do trabalhador está calcado em experiências subjetivas e no funcionamento no trabalho (Grant, Christianson & Price, 2007). Tradicionalmente, devido à frequência de utilização em modelos conceituais e estudos empíricos, a literatura trata satisfação e comprometimento como dimensões de felicidade no trabalho, uma vez que esses conceitos referem-se a atitudes e contêm tanto componentes cognitivos quanto afetivos (Fisher, 2010). A dimensão saúde concentra aspectos com conotação negativa, como estressores e tensão, em consonância com a abordagem dominante na literatura de saúde ocupacional (Spector & Jex, 1998). O bem-estar social é o terceiro tipo de bem-estar do trabalhador (Grant et al., 2007) e está focado em interações e na qualidade das relações entre os trabalhadores, ou entre trabalhadores e seu superior, ou com a organização na qual estão trabalhando (Van de Voorde, Paauwe & Van Veldhoven, 2012).

Diversos conceitos são adotados pelos pesquisadores para representar o bem-estar, inclusive de caráter negativo como o *burnout* ou estresse (Siqueira & Padovam, 2008). Já alguns estudos consideram a satisfação no trabalho como indicador único de bem-estar no trabalho (Clegg & Wall, 1981). Para Brief e Weiss (2002), experiências afetivas no trabalho podem ser antecedentes da satisfação no trabalho quando esta é considerada um julgamento

avaliativo. Quando considerado uma atitude, formado por componentes afetivos, o afeto no trabalho pode ser visto como um indicador da satisfação nesse contexto.

Ryan e Deci (2001) entendem o bem-estar como um estado de satisfação do indivíduo consigo mesmo e com o meio no qual está inserido; refere-se, portanto, ao que os indivíduos pensam e como se sentem sobre suas vidas. Para esses autores, o conceito de bem-estar representa o nível ótimo de funcionamento psicológico e de experiências positivas. De acordo com Diener, Suh, e Oishi (1997), isso significa dizer que o bem-estar é constituído pelo aspecto cognitivo, que quer dizer a satisfação com a vida, e pelo aspecto afetivo, que envolve os componentes emocionais. Quando se trata de bem-estar, deve-se ressaltar que um alto nível de bem-estar não significa necessariamente ausência de emoções negativas; na verdade, quer dizer que as emoções positivas se sobrepõem às negativas (Albuquerque & Troccóli, 2004).

Com base no movimento da psicologia positiva, Paz (2004) apresenta o conceito de bem-estar pessoal no trabalho, que consiste na satisfação de necessidades e realização de desejos dos indivíduos no desempenho de seu papel organizacional. O conceito proposto pela autora envolve tanto a dimensão cognitiva quanto a afetiva de bem-estar; contudo, diferentemente de outros autores a dimensão afetiva não é medida por meio de emoções e humores (Dessen & Paz, 2010). Ainda seguindo a definição de Paz (2004), o bem-estar possui dois pólos, a saber: gratificação (realização de desejos e necessidades individuais) e descontentamento (não realização de desejos e necessidades individuais).

O conceito de bem-estar no trabalho proposto por Siqueira e Padovam (2004) se apoia no movimento da psicologia positiva, sendo definido como um estado psicológico composto por vínculos afetivos positivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e com a organização (comportamento afetivo). Para que seja possível observar entre trabalhadores um nível elevado de bem-estar no trabalho, seria necessário que relatassem estar satisfeitos com o trabalho, reconhecessem envolvimento com as tarefas que realizam e, finalmente, revelassem que mantêm comportamento afetivo com a organização empregadora.

Fundamentado nas correntes hedônica e eudaimônica, Warr (2007) apresenta uma proposta para o estudo do bem-estar no trabalho. O autor defende dois elementos centrais no bem-estar laboral: o primeiro corresponde aos sentimentos de prazer vivenciados pelo indivíduo, e o segundo está relacionado ao desenvolvimento de atributos pessoais, exploração do próprio potencial, realização e expressão de si mesmo. Fica patente que essa conceituação de bem-estar no trabalho contempla experiências claramente positivas quando existe bem-estar, o afeto positivo no trabalho prevalece sobre o negativo e existem experiências de desenvolvimento de potenciais individuais e realização pessoal.

Ao testar a hipótese “trabalhador feliz, produtivo”, os pesquisadores têm tratado a felicidade de quatro maneiras, basicamente: a) como satisfação no trabalho, b) como afetos positivos e negativos, c) como a ausência de exaustão emocional e d) como bem-estar psicológico (Cropanzano & Wright, 2001). A fim de contemplar duas maneiras tradicionalmente aplicadas para estudar felicidade, e seguindo a linha de Warr (2007), este trabalho utilizou como definição de bem-estar no trabalho, a proposta de Paschoal & Tamayo (2008). De acordo com os autores, bem-estar no trabalho é a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu atuar, expressa e desenvolve seus potenciais e avança no alcance de suas metas de vida. O bem-estar no trabalho, deste modo, inclui tanto aspectos afetivos (emoções e humores) quanto cognitivos (percepção de realização).

Com base nos resultados de Fogaça e Coelho Jr. (2016) e Bowling (2007), optou-se por não trabalhar com satisfação no trabalho como definição de felicidade, uma vez que os resultados desses trabalhos apontaram que satisfação no trabalho é preditor de desempenho somente em determinadas circunstâncias. No primeiro estudo, satisfação prediz desempenho apenas na presença da variável moderadora estrutura organizacional, enquanto no segundo, os resultados demonstraram que a relação entre satisfação e desempenho foi parcialmente eliminada após o controle dos traços gerais de personalidade.

Wright e Cropanzano (2000), em sua pesquisa, também demonstraram que satisfação no trabalho não ofereceu uma contribuição relativa na predição de desempenho no trabalho. Não obstante, como o presente trabalho se sustenta nas premissas do chamado Comportamento Organizacional Positivo, uma corrente do comportamento organizacional que procura enfatizar os aspectos positivos da atividade humana (Wright & Quick, 2009), também não foi adotada a definição de felicidade que enfoca a ausência de exaustão emocional.

Segundo Kelly e Barsade (2001), há um recente renascimento do interesse na pesquisa sobre grupos acompanhado de um renascimento semelhante e interesse no campo do afeto. E o trabalho empreendido pelos autores demonstrou que o entrelaçamento das duas áreas está rastreando novas descobertas. De acordo com os autores, o conhecimento avançado em psicologia relacionada ao afeto, tanto teoricamente como metodologicamente, expandiu amplamente a perspectiva sobre a construção de afetos no campo organizacional. É justamente esse alinhamento que se busca na presente tese.

Kozlowski e Ilgen (2006) expressam que a literatura sobre sentimentos em equipe se refere a emoções, estados de ânimo e afeto. E antes de tratar sobre sentimentos em equipes, recorrem a Brief e Weiss (2002), que diferenciam entre afeto, humor e emoções. Brief &

Weiss (2002) explicam que todos os três envolvem bons ou maus sentimentos, mas diferem em especificidade, duração e o alvo dos sentimentos. Segundo os autores, as emoções têm características afetivas específicas, existem por um período de tempo finito e evocam comportamentos particulares e respostas biológicas direcionadas para objetos identificáveis específicos. Os estados de humor (por exemplo, a felicidade), por sua vez, também evocam sentimentos com características identificáveis específicas, porém, possuem maior duração e os alvos e sentimentos são mais difusos. Finalmente, o afeto é geralmente evocado por alvos específicos e é de curta duração. Ao examinar esta área da literatura, há algumas questões relacionadas à precisão da terminologia e à proximidade dos efeitos que merecem atenção.

Apesar de não utilizar nesse trabalho o constructo satisfação como medida de bem-estar, um estudo empreendido por Puente-Palácios e Borges-Andrade (2005) traz importantes contribuições para a compreensão dos afetos em nível de equipes. Os pesquisadores encontraram diferenças nos níveis de satisfação com as equipes, tanto entre indivíduos quanto entre equipes. Isso significa dizer que assim como o ocorre com os indivíduos, ao terem diferentes níveis de satisfação, o mesmo ocorre com as equipes, que possuem percepções diferentes sobre a satisfação. Uma possível explicação estaria relacionada com o fato de que os membros de uma mesma equipe tenham reações afetivas semelhantes sobre o trabalho, uma vez que compartilham experiências e convivência. No entanto, é preciso ressaltar que nem todos os membros irão vivenciar a mesma percepção de satisfação, afinal cada um possui suas próprias concepções e sentimentos. Em suma, essas respostas afetivas podem refletir características do grupo, mas variam de indivíduo para indivíduo (Puente-Palácios, Almeida & Rezende, 2011; Puente-Palácios & Borges-Andrade, 2005; Van der Vegt, Emans & Van de Vliert, 2000).

Tendo em vista a definição de Paschoal e Tamayo (2008), e tomando por base o trabalho de Barsade e Knight (2015), o afeto de grupos consiste em uma experiência afetiva compartilhada pelos membros de um grupo ou equipe. Com base nessa premissa, um estado de espírito coletivo positivo ou negativo emerge em um grupo, uma vez que cada membro do grupo sente um nível individual semelhante de emoção positiva ou negativa, isto é, os indivíduos membros de um grupo convergem nas suas experiências afetivas em um determinado ponto no tempo. Por sua vez, a emoção grupal, na concepção de Kelly e Barsade (2001), consiste no estado afetivo do grupo que surge dos resultados de emoção grupal de ambas as combinações de fatores afetivos de nível individual que os membros do grupo possuem, bem como de fatores de grupo ou de nível contextual que definem ou moldam a experiência afetiva do grupo.

De acordo com os autores, deve-se levar em conta, observando as pesquisas existentes, que há uma variação significativa na medida em que os membros do grupo são influenciados pelas experiências afetivas dos outros indivíduos no grupo. Fatores individuais como atributos de personalidade, atributos demográficos e atitudes individuais para o grupo, podem moderar a relação entre como um indivíduo membro de um grupo individual interfere no afeto coletivo do grupo. A este respeito, De Dreu et al. (2001) entendem as configurações do grupo como uma espécie de incubadora emocional, onde os estados emocionais dos membros do grupo se combinam para produzir uma emoção geral ao nível do grupo que, por sua vez, afeta todos os membros do grupo. Kelly e Barsade (2001) argumentam mais especificamente que as equipes possuem uma composição afetiva ou um humor grupal, que começa inicialmente com as características emocionais dos membros da equipe e, em seguida, desenvolve-se por meio de um processo de contágio emocional. O que significa dizer que quando as pessoas entram em um grupo, trazem suas personalidades afetivas e experiências e habilidades afetivas individuais consigo.

Ashkanasy (2003) explica que as pesquisas no campo das emoções avançaram sobremaneira que já abrangem todos os níveis de análise organizacional. Em artigo empreendido por esse autor, ele se dedicou a elaborar uma teoria multinível das emoções nas organizações, estendendo-se em cinco níveis, desde o nível individual até a ideia de clima e cultura emocional nas organizações. Assim sendo, esse estudo considera que a variável bem-estar no trabalho pode se manifestar no nível de equipes de trabalho, assumindo, assim, uma característica da formação de grupos e equipes de trabalho. Equipes possuem características que fazem com que a vivência de bem-estar seja compartilhada entre os membros, e fazem com que haja diferenças sobre a estruturação e modos de ser da própria equipe.

No próximo tópico estão dispostos os resultados encontrados na revisão bibliométrica apresentando estudos que relacionaram desempenho individual no trabalho com bem-estar no trabalho.

2.2.1. Bem-estar no trabalho como preditor de desempenho no trabalho

A revisão da literatura recente apontou que poucos estudos foram produzidos para estudar a relação entre bem-estar no trabalho e desempenho no trabalho. Destaca-se, ainda, que muitos estudos afirmam estudar bem-estar no trabalho; no entanto, o foco é voltado para questões como estresse e exaustão emocional. Como também existem diversos estudos que afirmaram trabalhar com felicidade ou bem-estar no trabalho, mas acabavam por tratar da variável satisfação no trabalho. Para fins dessa revisão, e devido à contribuição empírica,

artigos que tratavam de exaustão emocional e estresse foram contemplados, mas não aqueles que tratavam de satisfação, por ser um constructo de outra natureza.

Deve-se destacar que os estudos empreendidos focaram tanto em conceitos gerais de bem-estar, quanto em aspectos mais específicos do bem-estar, quase sempre sob uma perspectiva negativa, como a depressão, o estresse, a ansiedade e a frustração (Sonntag, 2002). Em caráter complementar à revisão bibliométrica sobre desempenho, foi empreendida uma revisão similar, com os mesmos critérios, para bem-estar no trabalho, a fim de entender como o constructo tem sido trabalhado nos últimos doze anos.

Em relação à definição – tanto constitutiva como operacional – do bem-estar no trabalho, os resultados mostram uma variedade de conceitos e medidas, com uma preponderância de definições empíricas. Em um manuscrito, não foi possível identificar definições explícitas de bem-estar no trabalho. Definições teóricas explícitas também tiveram pouca convergência entre os artigos, focalizando-se no bem-estar psicológico. Um estudo diz que o bem-estar psicológico é equivalente à saúde mental, definida como a condição psicológica geral de uma pessoa necessária para um funcionamento humano global eficaz (Costa & McCrae, 1980, Ryan & Deci, 2001).

Outro estudo focou no afeto, fadiga e funcionamento cognitivo (por exemplo, melhor atenção), pois estes são componentes da construção superordenada do bem-estar psicológico relacionado ao trabalho (Van Horn, Taris, Schaufeli & Schreurs, 2004). As definições empíricas procuraram avaliar aspectos positivos e negativos, sendo a maioria deles preocupados em avaliar, por exemplo, se os indivíduos eram felizes (humor positivo) ou irritados (humor negativo). O vigor e a exaustão emocional também foram utilizados como forma de medir os aspectos positivos e negativos do bem-estar no trabalho, pois foi aplicada a Escala de Engajamento no Trabalho de Utrecht (Schaufeli & Bakker, 2004) e para exaustão emocional a escala aplicada foi *Utrecht Burnout Scale* (Schaufeli & van Dierendonck, 2000). Estes achados indicam, a partir de estudos recentes, que não são utilizadas escalas específicas para medir o constructo bem-estar no trabalho.

O estudo empreendido por Lam, DeRue, Karam, e Hollenbeck (2011) compreendia bem-estar como afetos positivos e negativos. Segundo os autores, pesquisas anteriores sugeriram que maior frequência no fornecimento de *feedback* gerava melhoras na aprendizagem e no desempenho de tarefas. Partindo dessa premissa, optou-se por trabalhar com essa suposição e foi proposto que o *feedback* frequente poderia sobrecarregar a capacidade de recursos cognitivos do indivíduo, reduzindo assim o esforço de tarefas e produzindo uma relação de “U invertido” com a aprendizagem e com o desempenho ao longo

do tempo. Além disso, os pesquisadores propuseram que os estados afetivos positivos e negativos moderariam o “U-invertido” da relação entre frequência de *feedback* e desempenho da tarefa. Essas proposições foram testadas em um estudo experimental, onde a frequência do *feedback* da tarefa era manipulado. Os resultados apontaram que a frequência de *feedback* exibiu um “U-invertido” em uma relação com o desempenho da tarefa, e essa relação foi mediada pelo esforço da tarefa. Esta relação curvilínea foi moderada pelo estado afetivo positivo do indivíduo.

Com base em suposições teóricas sobre ganho e perda de recursos, Fritz e Sonnentag (2006) usaram um estudo longitudinal para examinar os efeitos das férias sobre o bem-estar e os resultados relacionados ao desempenho. Os participantes completaram medidas de bem-estar (queixas de saúde e *burnout*) e resultados relacionados ao desempenho (desempenho de tarefa auto-relatada e esforço dispendido). Os resultados mostraram mudanças no bem-estar e nos gastos de esforço auto-relatados de antes para depois de férias, revelando que as férias exerceram influência nos resultados. Além disso, experiências de férias e carga de trabalho foram preditores significativos de alguns dos resultados.

Zheng, Zhu, Zhao, Zhang (2015), em seu estudo, exploraram o modelo teórico e as dimensões estruturais do bem-estar dos trabalhadores nas organizações. Especificamente, usando métodos qualitativos e quantitativos, os autores encontraram que o bem-estar do trabalhador compreende três dimensões: bem-estar da vida, bem-estar no local de trabalho e bem-estar psicológico. Após uma série de estudos quantitativos, encontraram que o bem-estar do trabalhador está significativamente correlacionado com o comprometimento organizacional afetivo e com o desempenho no trabalho, utilizando dados coletados de múltiplas fontes em dois momentos. Enquanto no estudo de Häusser, Schulz-Hardt, Schultze, Tomaschek e Mojzisch (2014), buscou-se analisar os efeitos da repetitividade das tarefas tanto no bem-estar, como sobre o desempenho no trabalho. Utilizando experimentos, os autores encontraram evidência consistente de que a alta repetitividade tem um efeito prejudicial sobre o bem-estar, enquanto o desempenho no trabalho aumenta em condições de alta repetitividade.

Kaplan, Bradley, Luchman e Haynes (2009), em seu artigo, desenvolveram uma série de meta-análises com base em 57 estudos preliminares, e os resultados indicaram que os afetos positivos e os afetos negativos eram preditores de desempenho nas tarefas; além disso, essas relações eram mais fortes quando o desempenho era avaliado subjetivamente, do que quando o desempenho era avaliado objetivamente.

Por sua vez, o estudo de Lim e Tai (2014) trabalhou com estresse no trabalho. Os autores definiram estresse como uma aflição (ou sofrimento) psicológica, e examinaram se essa aflição psicológica mediava a relação entre incivilidade familiar e desempenho no trabalho. Também incluíram a auto-avaliação como possível moderador da relação mediada. Os resultados confirmaram que o sofrimento psicológico mediou a relação entre a incivilidade familiar e o desempenho no trabalho. Por outro lado, os resultados indicaram que a auto-avaliação moderou a relação entre incivilidade familiar e sofrimento psicológico, mas não confirmou o efeito moderador da auto-avaliação na relação entre sofrimento psicológico e desempenho no trabalho. Concluiu-se que relação entre a incivilidade familiar e desempenho no trabalho é fraca, e as variáveis aflição psicológica e auto-avaliação são mecanismos importantes nesse relacionamento.

Relações curvilíneas entre o papel do estresse e o desempenho inovador foram exploradas em um estudo realizado em Taiwan e na China continental pelos pesquisadores Leung, Huang, Su e Lu (2011). Os resultados mostraram que, quando o suporte percebido para a inovação foi baixa, o papel de conflito mostrou uma relação em forma de “U” tanto com a auto-avaliação de desempenho inovador quanto com o desempenho inovador avaliado pelo supervisor, contrastando fortemente com a conhecida relação em forma de “U-invertido” entre estresse e desempenho desafio.

Com base na perspectiva pessoal da alocação de recursos, que postulava que em vez de funcionar como recurso pessoal, por si só, a conscienciosidade poderia atuar como um fator chave que influencia como os indivíduos alocam seus recursos pessoais. O estudo de Lin, Ma, Wang e Wang (2015) examinou os papéis de moderação da conscienciosidade nas relações entre estressores de trabalho (ou seja, estressores de desafio e estressores de impedimento) com tensão psicológica dos trabalhadores e desempenho no trabalho. Os resultados mostraram que ambos os estressores (desafio e impedimento) foram positivamente relacionados com a tensão psicológica. Conscienciosidade moderou as relações entre ambos os fatores de estresse e tensão psicológica, de modo que as relações positivas eram mais fortes para indivíduos com alta conscienciosidade. A conscienciosidade também moderou a relação entre estresse e falta de desempenho, de modo que a relação foi positiva para os indivíduos com alta conscienciosidade, mas negativa para aqueles com baixa conscienciosidade. Ao todo, os resultados sugerem que conscienciosidade tanto promove o desempenho e quanto agrava a reação de estresse dos trabalhadores quando são confrontados com situações estressantes.

2.3. Justiça organizacional

Os postulados sobre justiça social de Aristóteles e Rousseau deram início ao pensamento voltado para a justiça no trabalho, oriundo de um desejo social de compreender e desenvolver sistemas que sejam considerados satisfatórios na percepção dos envolvidos. Somente na década de sessenta do século passado, é que pesquisadores se debruçaram na construção de teorias capazes de avaliar a presença da justiça (ou não) nas relações sociais (Siqueira, Costa & Filenga, 2012). Homans (1961) foi um dos precursores dos estudos sobre justiça, demonstrando que um indivíduo sempre terá a expectativa de receber recompensas proporcionais aos seus investimentos em relações de troca com os outros. Apontou ainda para a existência de duas situações diversas dessa expectativa: quando há desvantagem nessa troca, há a fúria; quando há vantagem, há a culpa (Gomide Jr., 2002; Siqueira, Costa & Filenga, 2012).

Adams (1963) trouxe o conceito de dissonância cognitiva para a compreensão da justiça organizacional. Segundo o autor quando um indivíduo se compara com outra pessoa, ele analisa seus próprios insumos e resultados em relação aos do outro. Transpondo para o ambiente de trabalho, se dois indivíduos recebem o mesmo salário, mas são desigualmente qualificados, ambas as partes podem sofrer dissonância cognitiva, mesmo aquele que é relativamente pago em excesso, isto é, o que recebe vantagem. Destaca-se ainda que quando vítimas de tal dissonância, os indivíduos buscam medidas para reduzi-la, conforme as ações exemplificadas por Gomide Jr. (2002) e Siqueira, Costa e Filenga (2012) no parágrafo anterior.

O estudo das percepções de justiça organizacional tem recebido grande atenção dos pesquisadores e estudiosos e tornou-se tema frequentemente pesquisado nos campos da gestão de pessoas e do comportamento organizacional (Cropanzano & Greenberg, 1997). Nos últimos anos, a justiça organizacional tem sido pesquisada extensivamente em psicologia social, especificamente em contextos organizacionais por psicólogos e pesquisadores de gestão (Blakely, Andrews & Moorman, 2005; Moorman, 1991; Treviño & Weaver, 2001). Trabalhadores que perceberam que foram tratados de forma justa pela sua empresa tendem a desenvolver e manter relações comuns com a mesma. Além disso, quando esses trabalhadores sentiram que foram tratados de forma justa pela sua empresa, eram mais suscetíveis de apresentar mais comprometimento, confiança, satisfação e controlar a reciprocidade do que quando perceberam que foram tratados de forma injusta (Bakhshi, Kumar & Rani, 2009).

Os estudos de justiça organizacional vêm demonstrando, de forma inequívoca, que os trabalhadores são sensíveis à justiça organizacional em diversas matérias e ocorrências (Rêgo,

2000). No entanto, apesar de constituírem uma preocupação central nas questões organizacionais, os julgamentos de justiça materializam-se mais facilmente sob determinadas condições: quando as pessoas recebem resultados negativos, os recursos são escassos, mudanças organizacionais estão em processo ou são visíveis as diferenças de poder criadas pela diferenciação de papéis dentro das organizações (Greenberg, 2001). Para Mendonça (2003) é de suma importância que os gerentes compreendam quando e em que condições, as distribuições de recursos e recompensas são consideradas justas pelos trabalhadores, seja em relação às políticas formais ou em termos das relações interpessoais entre gerentes e subordinados.

Assmar e Ferreira (2004) explicam que o termo justiça organizacional foi cunhado por Greenberg, no final da década de 1980, visando destacar a relevância do constructo nas relações entre indivíduos e organizações. Destaca-se, ainda, que a partir da década de 1990, a teoria e a pesquisa sobre o constructo aumentaram muito, especialmente com o objetivo de compreender a complexidade do fenômeno, a especificação de suas múltiplas dimensões, a busca de seus principais correlatos organizacionais, seu impacto no bom funcionamento da organização e suas repercussões sobre a saúde no trabalho.

Em linhas gerais, justiça organizacional é a psicologia da justiça aplicada aos ambientes organizacionais, sendo focalizadas as percepções de justiça existentes nas relações entre trabalhadores e suas organizações (Assmar, Ferreira e Souto, 2005). De acordo com Beugré (1998), seu estudo é importante por que a justiça é um fenômeno psicossocial e penetra na vida social e organizacional e as pessoas são o ativo mais importante de qualquer organização e o modo como são tratadas afeta suas atitudes e comportamentos subsequentes, como o comprometimento, confiança, desempenho e rotatividade.

Portanto, a justiça organizacional consiste nas regras e normas sociais que governam, nas organizações, o modo pelo qual são distribuídos os resultados, os procedimentos que devem ser usados para tomar as decisões e o modo pelo qual as pessoas devem ser tratadas (Bies & Tripp, 1995). Para Cropanzano, Bowen e Gilliland (2007), a justiça organizacional tem potencial para criar poderosos benefícios para as organizações e trabalhadores. Incluem-se nesses benefícios, uma maior confiança e comprometimento, melhor desempenho no trabalho, melhoria da satisfação do cliente, e diminuição dos conflitos.

Rêgo (2002) destaca que os estudos relativos à justiça organizacional com enfoque multidimensional têm abordado três dimensões: justiça distributiva equitativa (Adams, 1963); justiça procedimental (Thibaut & Walker, 1975) e justiça interacional (Bies & Moag, 1986). Esse autor caracteriza assim essas dimensões:

- a) Justiça distributiva: foco no conteúdo, na justiça dos fins alcançados ou obtidos. Diz respeito aos salários, classificações obtidas pelas pessoas nas avaliações de desempenho, promoções, lucros distribuídos e sanções disciplinares, entre outros.
- b) Justiça procedimental: foco no processo, na justiça dos meios usados para alcançar tais fins. Refere-se aos procedimentos usados para definir os acréscimos salariais, sistemas de avaliação de desempenho e processos disciplinares, entre outros.
- c) Justiça interacional: aborda o grau em que o superior adota um tratamento digno e respeitador para com os trabalhadores (social/interpessoal) e, ainda, pelo grau em que o superior fornece informações e justifica as decisões que afetam as pessoas (informacional).

Siqueira, Costa e Filenga (2012), sintetizam as três dimensões de maneira precisa: a justiça distributiva trata daquilo que será distribuído propriamente dito, já a procedimental, aborda o processo que definirá esta distribuição, enquanto a interacional contempla a maneira como os tomadores de decisão agem no momento de se transmitir o que foi decidido. Cada uma das dimensões de justiça será explicada mais detalhadamente a seguir.

Com base nos trabalhos de Rêgo (2002), Gomide Jr. (2002) e Siqueira, Costa e Filenga (2012), a justiça distributiva tem a ver com a forma como a distribuição de bens e condições podem afetar o bem-estar psicológico, físico, econômico e social do ser humano. A recompensa pelos esforços demonstra que quando os valores que determinam essa distribuição são percebidos positivamente, há o sentimento de justiça. Quando os critérios para medir os esforços são bem percebidos, há a justiça de regras. Quando percebidas positivamente a implementação das regras acordadas, também há justiça. E há justiça quando os procedimentos empregados pelo alocador ao decidir pelos valores, regras e implementação das mesmas, que vão direcionar a distribuição dos recursos e recompensas são percebidos de forma positiva.

Não obstante, os avanços empreendidos na pesquisa sobre justiça organizacional além da teoria da equidade sugerem que os indivíduos definem a justiça não apenas em termos de resultados recebidos, mas também em termos dos procedimentos utilizados para determinar os resultados de uma pessoa, denominados como justiça procedimental (Skarlicki & Folger, 1997). Conforme Cropanzano e Folger (1989) e Skarlicki e Folger (1997), a justiça procedimental está atrelada à percepção de justiça nos procedimentos formais de uma organização. Nesse caso, quando as decisões tomadas são consistentes, possuem representatividade e ética, os procedimentos da organização são considerados justos. Portanto, os indivíduos são mais propensos a aceitar a responsabilidade por seus problemas do que se

os procedimentos forem injustos. Por sua vez, se os procedimentos que conduzem aos resultados indesejados são considerados injustos, os indivíduos são mais propensos a responder de forma destrutiva.

A justiça interacional tem sua origem na justiça procedimental, sendo entendida por diversos autores como uma segunda forma de justiça procedimental. Essa dimensão interacional centra-se na percepção dos indivíduos sobre a qualidade do tratamento interpessoal recebido durante a realização dos procedimentos organizacionais. O foco reside principalmente em ações que mostram sensibilidade social, relacionadas com a maneira que os supervisores tratam os trabalhadores, sendo justa quando isso ocorre com respeito e dignidade. Exemplos desse comportamento podem ser expressos quando um superior ouve as preocupações de um subordinado, quando explica adequadamente as decisões tomadas, e quando demonstra empatia pela situação do outro (Skarlicki & Folger, 1997). Deve-se ressaltar que uma parte considerável das injustiças percebidas não diz respeito a questões distributivas ou processuais em sentido estrito, mas à maneira pela qual as pessoas foram tratadas durante interações e encontros (Mikula, Petrik & Tanzer, 1990).

A justiça interacional demonstra sua importância uma vez que estudos demonstraram evidências de que em altos níveis de justiça interacional, a interação entre justiça distributiva e processual não se mostra significativa. Isso significa dizer que os trabalhadores parecem estar um pouco dispostos a tolerar a combinação de uma distribuição salarial injusta e procedimentos injustos quando os supervisores mostram sensibilidade e preocupação adequadas aos trabalhadores, tratando-os com dignidade e respeito. Portanto quando o trabalhador percebe a boa vontade e as boas intenções de seu superior, há o entendimento de que está sendo bem tratado pela organização, o que compensa procedimentos desfavoráveis combinados com a injustiça de um determinado resultado. Em suma, sob a ótica do trabalhador, o superior é visto como uma personificação da organização (Levinson, 1965; Skarlicki & Folger, 1997).

De acordo com Bakhshi, Kumar e Rani (2009) percepções de justiça também têm sido associadas a importantes variáveis de resultado. Por exemplo, as percepções de justiça processual estão significativamente correlacionadas com comprometimento organizacional (Folger & Konovsky, 1989; Martin & Bennett, 1996). Por outro lado, a percepção de justiça distributiva está associada com a satisfação do aumento de salário (Folger & Konovsky, 1989), e tende a ser um forte preditor de satisfação no trabalho (Martin & Bennett, 1996; McFarlin & Sweeney, 1992). Greenberg (1987) também relata que a justiça organizacional,

que se refere a percepções da equidade de tratamento recebido de organizações, é importante como um requisito básico para o funcionamento eficaz das organizações.

Destaca-se, ainda, que a investigação sobre a justiça organizacional está oferecendo um novo paradigma para a compreensão de avaliação de desempenho (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007). Além disso, Moorman, Blakely e Niehoff (1998) afirmam que a percepção da justiça procedimental poderia ser parte da avaliação de um trabalhador das ações discricionárias tomadas por uma organização ou por seus agentes.

Como dito anteriormente, a justiça organizacional possui um caráter multidimensional, que parte do pressuposto que cada sistema social possui recursos e recompensas voltados tanto para o alcance dos objetivos do grupo quanto para as necessidades individuais. Ao adotar essa abordagem no contexto de grupos deve-se atentar para a maneira como os recursos são alocados, isso porque mesmo que essa alocação seja equitativa, ela não será profícua se elevar o conflito interno do grupo. Exemplo disso seria quando o indivíduo acredita ter recebido menos pelo seu desempenho quando comparado como demais membros da equipe (Gomide Jr., 2002; Siqueira, Costa, Filenga, 2012).

Assim, Tyler e Lind (1992) introduzem o modelo do valor grupal, sugerindo que as pessoas se importam com processos justos porque eles são fonte de retroalimentação de seu *status* no grupo. Desse modo, se os trabalhadores não são tratados com respeito, confiança e neutralidade, isso significa que eles não são apoiados pela organização e seus representantes, o que lhes traz ameaças a sua auto-estima e auto-eficácia.

Consoante com o valor grupal, Rêgo (2003) traz à tona o conceito de clima de justiça, partindo da análise de que o comprometimento organizacional pode ser explicado, não apenas pelas percepções individuais de justiça, mas também pelo contexto (ou clima) de justiça no qual os indivíduos estão inseridos. Greenberg (1996) reforça essa ideia ao enfatizar que a justiça é um dos poucos conceitos em que a interação social é tão fundamental para sua compreensão. Estudos como o de Mossholder, Bennett e Martin (1998) buscaram entender se a justiça procedimental poderia ser tratada como variável contextual, partindo da premissa que quando os indivíduos percebem que são tratados de maneira similar, tanto positiva quanto negativamente, as percepções de justiça procedimental podem emergir como fenômeno agregado. Assim, conforme Tyler e Lind (1992), os indivíduos ao verificarem que seus superiores violam os princípios de neutralidade e confiança no trato de seus subordinados, entendem que esse é um tratamento prejudicial a todos os membros da unidade organizacional.

Seguindo essa tônica, Rêgo (2003) afirma existirem razões para assumir que os indivíduos reagem tanto em função da justiça que creem caber-lhes quanto em função da justiça que cabe aos demais membros da equipe. Isso se justifica em razão das interações sociais estabelecidas entre os membros de uma equipe, que tornam factível que indivíduos pertencentes a uma mesma equipe formem perspectivas similares sobre o ambiente de justiça que os rodeia. A pesquisa de Mossholder et al. (1998) reforça essa proposta, pois demonstrou que as percepções agregadas de justiça explicavam variância adicional da satisfação, para além das percepções individuais.

Partindo dessa premissa, a ideia de testar a variável justiça em nível de grupos significa, teoricamente, afirmar que as equipes podem desenvolver padrões próprios alicerçados em sentidos éticos e de funcionamento ou regulação própria, inclusive, informalmente, que fazem com que os comportamentos socialmente aceitáveis sejam aceitos, e os não aceitáveis sejam não aceitos. Não obstante, como indica Rêgo (2003), muitas pesquisas se dedicam à análise da justiça em nível individual, e poucas as que contemplam o nível de grupos, sendo que os pesquisadores estão centrados nas percepções individuais, deixando em segundo plano, os potenciais efeitos decorrentes dos climas de justiça que caracterizam o coletivo.

Consoante com a proposta da Seção anterior sobre bem-estar no trabalho, o tópico a seguir apresenta os estudos encontrados na revisão bibliométrica sobre justiça organizacional, focando especialmente naqueles que envolviam a relação entre as variáveis justiça organizacional e desempenho individual no trabalho.

2.3.1. Justiça Organizacional como preditora de desempenho no trabalho

Foi encontrada uma quantidade razoável de estudos que relacionavam as variáveis justiça organizacional e desempenho. O interessante nesses estudos é que sempre envolviam a presença de outras variáveis intervindo nessa relação. Para essa análise foram considerados tanto estudos que tratavam do constructo justiça organizacional quanto estudos que envolviam uma das dimensões de justiça. Novamente, foi desenvolvida uma revisão bibliográfica para justiça organizacional, com os mesmos critérios, visando entender como o constructo tem sido trabalhado nos últimos anos. É importante destacar que a revisão empreendida para justiça organizacional também foi publicada (ver Armond, Fogaça, Rêgo, Flores & Coelho Jr., 2016) e também teve seus resultados atualizados conforme o horizonte temporal adotado no presente estudo.

Este trabalho também investigou as dimensões da justiça organizacional adotadas nas pesquisas empíricas selecionadas. Verificou-se que a dimensão mais utilizada nas metodologias dos estudos foi a justiça procedimental (65,5%), seguida pela justiça distributiva (41,4%), justiça interacional (20,7%), justiça informacional e interpessoal (17,2% cada). Muitos artigos utilizaram mais de uma dimensão para medir a percepção da justiça organizacional e 13,8% adotaram quatro dimensões (distributiva, processual, informacional e interpessoal). Quanto aos estudos que utilizaram apenas uma das dimensões, o mais adotado foi a justiça procedimental, com 88% dos artigos, seguido da distributiva, com 12%. As dimensões interacional, informacional e interpessoal não foram utilizadas como uma única dimensão para medir a justiça organizacional pelos estudos analisados. Em relação à possível evolução das dimensões pesquisadas, não há uma tendência temporal clara. O Quadro 4 a seguir apresenta as definições de justiça organizacional adotadas em estudos recentes.

Quadro 4

Definições teóricas de justiça organizacional

Definição	Referência
Os climas da Justiça representam percepções compartilhadas do tratamento das unidades de trabalho pelas autoridades organizacionais.	Roberson and Willianson, 2012.
A justiça procedimental refere-se à imparcialidade percebida dos procedimentos de tomada de decisão e à promulgação desses procedimentos quando se destinam recursos aos membros da organização.	Tyler, 1988 (apud Djike, Cremer, Mayer & Quaakebeke, 2012; Djike, Cremer, Brebels & Quaakebeke; 2013)
A justiça organizacional refere-se à percepção dos trabalhadores de justiça em um ambiente de trabalho, com relação a todos os processos de alocação - positivos (por exemplo, salários, benefícios e promoções) e negativos (por exemplo, medidas disciplinares e demissões).	Cloutier, Pascale and Bilodeau, 2013
Justiça procedimental entendida como os procedimentos de tomada de decisão por meio dos quais as distribuições de resultados são feitas.	Thibaut and Walker, 1975 (apud Brebels, Cremer and Djike, 2014).

Fonte: Adaptado de Armond et al. (2016)

Quanto à unidade de análise, a pesquisa de justiça organizacional se concentra principalmente no nível individual, focalizando-se na mensuração da percepção dos trabalhadores em relação às três dimensões clássicas do constructo – procedimental, distributiva e interacional – que podem indicar uma percepção predominante de justiça como construto individual. Um estudo investigou o clima de justiça, outro estudou a relação com o desempenho do grupo e um terceiro investigou a relação com uma estrutura de liderança (definida como comportamentos que estabelecem o papel do grupo, expectativas de desempenho e comunicação líder-subordinada), todos incorporando elementos

organizacionais na análise. É importante notar que, embora haja suporte teórico para abordagens multiníveis, a pesquisa empírica ainda não incorporou essa tendência.

O trabalho de Janssen, Lam e Huang (2010) analisou as relações entre exaustão emocional, desempenho no trabalho e justiça organizacional. Os autores encontram uma relação negativa entre exaustão emocional e quatro fatores de desempenho no trabalho, quando havia a percepção de altos níveis de justiça distributiva. Por outro lado, quando baixos níveis de justiça distributiva eram percebidos, a exaustão emocional foi “estranha” a esses fatores de desempenho.

Narasimhan, Narayanan, e Srinivasan (2013) demonstraram que um aumento das justças procedimental, distributiva ou interacional resultavam em uma melhora significativa e positiva no desempenho apenas se uma dimensão específica da justiça for o fator limitativo dessa relação. No geral, essa análise sugere que as três dimensões são importantes e que um alto nível de um dos elementos de justiça não vai compensar um nível baixo de outro, visão essa, que é apresentada por uma série de estudos anteriores sobre justiça.

O estudo de Aryee, Walumbwa, Mondejar e Chu (2015) revelou que a necessidade de satisfação mediou a relação entre justiça geral e motivação intrínseca, bem como a relação entre justiça geral e a confiança no relacionamento organizacional. Outro achado consiste na motivação intrínseca como mediadora da relação entre necessidade de satisfação e confiança na organização com desempenho no trabalho. Os autores sugerem uma integração das teorias com base em motivação para explicações sobre as implicações da justiça no desempenho no trabalho.

Pesquisas anteriores revelaram relações significativas entre as dimensões de justiça organizacional e desempenho no trabalho, e a confiança pensada para ser um mediador dessas relações. No entanto, a confiança tem sido posicionada na teoria sobre justiça de duas maneiras diferentes: quer como um indicador da profundidade de uma relação de troca, quer como uma variável que reflete os níveis de incerteza relacionados com o trabalho. Para explorar essas questões, Colquitt, LePine, Piccolo, Zapata e Rich (2012), construíram e testaram um modelo mais abrangente do papel mediador de confiança, no qual a justiça procedimental, interacional e distributiva foram preditoras dos fatores de confiança, com as formas de confiança prevendo mecanismos de troca e incerteza. Os resultados de um estudo em ambiente hospitalar revelaram que as variáveis de confiança, de fato, mediaram as relações entre as dimensões de justiça organizacional e desempenho no trabalho.

Collins, Mossholder e Taylor (2012) incorporaram uma perspectiva de intercâmbio social para examinar o impacto conjunto de processo de justiça e de volume de intenções de

turnover sobre o desempenho no trabalho. Os resultados de duas amostras independentes sugeriram que as intenções de mudança do trabalhador moderaram a relação entre percepções do processo de justiça e o desempenho do trabalho do indivíduo. Especificamente, os efeitos positivos de dois tipos de justiça sobre o desempenho foram mais fortes para os indivíduos que planejavam ficar com a organização do que para aqueles que pretendiam sair.

Um estudo se destaca por trazer um conceito de justiça organizacional em nível de grupos, denominado como “clima de justiça organizacional”. De Dreu e Nauta (2009) explicam que o clima de justiça organizacional é definido como uma cognição com relação ao quanto as pessoas dentro de uma equipe, unidade ou organização são tratadas de forma justa. Em seu trabalho, os autores propõem que o desempenho no trabalho, o comportamento prosocial e a iniciativa pessoal são função de: a) atributos individuais, tais como características do trabalho, quando os trabalhadores possuem auto-preocupação elevada, e; b) atributos no nível do grupo, como o clima de justiça, quando os trabalhadores possuem uma alta “orientação para o outro”.

2.4. Suporte organizacional

A relação entre trabalhador e organização pressupõe a ideia de troca entre ambos, visando a benefícios mútuos. Por um lado, os indivíduos entram na organização com certas expectativas sobre o que eles poderão realizar profissionalmente e sobre o que a organização poderá oferecer-lhes como recompensa e para facilitar o seu trabalho (Tamayo & Tróccoli, 2002). Por outro lado, a organização comumente espera de seus trabalhadores dedicação e lealdade, visando ao comprometimento com os objetivos organizacionais (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Eisenberger, Huntington, Hutchinson e Sowa (1986) utilizaram as teorias de troca social para propor que os indivíduos desenvolvem com a organização uma relação marcada por expectativas de reciprocidade, segundo as quais as pessoas devem ajudar aqueles que as ajudaram. Para os autores, a percepção de suporte organizacional ocorre a partir de um processo de personificação da organização, o que significa que os trabalhadores veem as ações dos agentes organizacionais como ações da própria organização. Portanto, a teoria do suporte organizacional sugere que, quando um indivíduo percebe que os valores da organização apoiam os indivíduos, desenvolve-se uma obrigação implícita entre a organização e seus trabalhadores.

Assim, o conceito de suporte organizacional representa as crenças dos indivíduos em relação ao grau de preocupação que a organização tem com seus trabalhadores. Eisenberger et al. (1986) demonstraram que os trabalhadores formam crenças globais sobre como a organização cuida do seu bem-estar e valoriza suas contribuições. Siqueira, Costa & Filenga (2012) apontam que o suporte organizacional parece estar ancorado na teoria da reciprocidade de Gouldner (1960). Essa teoria é bastante aplicada para explicar as percepções genéricas que os trabalhadores formam sobre os atos da organização direcionados a eles, atribuindo características humanas à organização bem como acreditando ter relações sociais com a mesma. Contudo, há de se ressaltar que os proponentes do conceito de suporte organizacional não estabeleceram os papéis sociais representados pelos atores envolvidos nessa relação social.

Portanto, a teoria do suporte organizacional (Eisenberger et al., 1986) sugere que o tratamento oferecido pela organização (em termos de equidade, condições de trabalho e relações de supervisão) serve como um sinal aos trabalhadores em relação à medida em que a organização valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar. Em consonância com a teoria da troca social (Blau, 1964) e com a norma de reciprocidade (Gouldner, 1960), como mencionado anteriormente, a percepção de suporte organizacional obriga os trabalhadores que se sentem apoiados pela organização a corresponder, expressando maior comprometimento organizacional afetivo, realizando comportamentos de cidadania e exibindo níveis mais baixos de rotatividade. Por conseguinte, é possível inferir que as organizações que promovem a percepção de suporte organizacional de seus trabalhadores têm uma vantagem competitiva em relação às organizações que não o fazem (Zagenczyk, Scott, Gibney, Murrell & Thatcher, 2010).

Quando os trabalhadores percebem que são apoiados, tendem a se comprometer e se identificar com a organização, bem como ajudar a organização a ter sucesso por meio de comportamentos de cidadania e diminuição dos comportamentos de absenteísmo (Rhoades & Eisenberger, 2002). Além disso, o trabalhador pode compreender o suporte fornecido pela empresa por meio das políticas organizacionais e do contato com outros integrantes da instituição, como colegas e superiores imediatos (Jex, 1998). Valentine, Greller e Richtermeyer (2006) sugerem que os valores éticos adotados pelas corporações podem influenciar no modo como os indivíduos percebem o suporte fornecido pela organização. Isso quer dizer que as atuações dos trabalhadores que ocupam posições de gerência ou de liderança influenciam e são responsáveis pela percepção de suporte organizacional que outros trabalhadores formam da organização.

Considerando as premissas da troca social, o estudo do suporte organizacional é melhor compreendido quando conceitos como identidade social emergem nessa discussão. Siqueira e Gomide Jr. (2014) explicam que pode se definir o papel dos atores envolvidos nessa troca social que se insere a percepção do suporte organizacional, uma vez que o trabalhador costuma se colocar no papel de receptor das ações da organização. Surge aí, a identidade social do indivíduo, que entende ele mesmo como um beneficiário do apoio social oferecido pela organização. Assim entendido, a percepção de suporte organizacional passa a ser vista como um componente cognitivo do esquema mental de reciprocidade.

Suporte organizacional pode ser definido, segundo Eisenberger, Fasolo, e Davis-LaMastro (1990), como uma percepção geral sobre a medida em que os valores organizacionais contribuem para os trabalhadores em geral e se preocupam com seu bem-estar. Eisenberger e seus colegas sugeriram que a percepção de um indivíduo de como uma organização o valoriza pode ser vital para determinar se quaisquer atitudes ou comportamentos propiciem que a organização emergja da relação de troca social (Moorman, Blakely & Niehoff, 1998).

A literatura costumeiramente considera os aspectos cognitivos da percepção de suporte organizacional, supondo que essas relações de troca social estabelecidas estejam reunidas em um esquema mental (Siqueira, Costa & Filenga, 2012). Conforme Siqueira e Gomide Jr. (2004), a percepção de suporte organizacional pode ser compreendida como uma cognição com capacidade de influenciar não somente vínculos com o trabalho e vínculos afetivos com a organização, como também de impactar positivamente ações individuais que podem contribuir para a efetividade organizacional. Sob esse enfoque, Valentine, Greller e Richtermeyer (2006) sugerem ainda que a percepção de suporte organizacional pode ser monitorada para ajudar na compreensão do impacto dos programas organizacionais, para que as intervenções possam ter mais efeitos ainda mais favoráveis no comportamento dos trabalhadores.

Como uma atribuição baseada em percepção de como as políticas, práticas e procedimentos da organização afetam os trabalhadores, a percepção de suporte organizacional é um constructo adequado para a avaliação de influências situacionais que afetam a motivação. Pesquisadores têm discutido a relação conceitual entre percepção de suporte organizacional e o desempenho no trabalho usando a teoria de troca social (Blau, 1964). Ao relatar sua meta-análise da literatura sobre percepção de suporte organizacional, Rhoades e Eisenberger (2002) concluíram que as relações entre percepção de suporte organizacional e os resultados relacionados com o trabalho refletem não só o desejo de retribuir à organização,

como também a presença de expectativas de resultados de esforço aceitáveis (Witt & Carlson, 2006).

Wallace, Arnold, Edwards, Frazier e Finch (2009) postularam que as organizações precisam oferecer suporte aos indivíduos em um esforço para reforçar os recursos de alto desempenho. Segundo os autores, pesquisas anteriores demonstraram a importância do suporte na moderação de várias relações organizacionais. Por exemplo, demonstrou-se que o suporte organizacional pode reduzir os efeitos negativos do conflito trabalho-família (Witt & Carlson, 2006) e dor crônica (Byrne & Hochwarter, 2006) sobre o desempenho, sendo que ambos podem ser vistos como estressores. Verificou-se também que o suporte organizacional pode fortalecer a relação positiva entre habilidades sociais e desempenho no trabalho (Hochwarter, Witt, Treadway, e Ferris, 2006).

Dessa forma, suporte organizacional representa as percepções do trabalhador acerca da qualidade do tratamento que recebe da organização em retribuição ao esforço que despende no trabalho. Essas percepções baseiam-se na frequência, intensidade e sinceridade das manifestações organizacionais de aprovação, elogio, retribuição material e social ao esforço dos seus trabalhadores. Uma percepção favorável de suporte organizacional, segundo essa perspectiva, fortaleceria a expectativa esforço-resultado e o envolvimento afetivo do trabalhador com a organização, resultando em maior esforço do mesmo para atingir os objetivos organizacionais (Eisenberger et al., 1986).

Partindo dessa definição, de que o suporte organizacional é um constructo multidimensional, Abbad, Pilati e Borges-Andrade (1999) propuseram a validação de uma escala de suporte organizacional adequada ao contexto brasileiro, ancorada teoricamente nas premissas de Eisenberger et al. (1986). Nesse caso, o instrumento proposto não considerou aspectos como oferta de benefícios e salários indiretos por parte da organização, qualidade de relacionamento interpessoal, comunicação organizacional e tomada de decisão, como ocorre em outros instrumentos que tratam de suporte, pois tais aspectos não eram compatíveis com as premissas de Eisenberger et al. (1986) e por estarem atrelados a abordagens de clima social no trabalho e a estilos organizacionais.

Assim, os autores identificaram quatro dimensões do suporte organizacional, a saber: gestão do desempenho, carga de trabalho, suporte material e práticas de ascensão, promoção e salários. A gestão do desempenho engloba práticas como estabelecimento de metas, valorização de novas ideias, conhecimento de dificuldades associadas à execução eficaz das tarefas e esforço organizacional de atualização de seus trabalhadores em face das novas tecnologias e processos de trabalho. No fator denominado carga de trabalho estão

relacionados aspectos voltados para as exigências e sobrecarga de tarefas atribuídas aos trabalhadores. O suporte material envolve a percepção sobre a disponibilidade, adequação, suficiência e qualidade dos recursos materiais e financeiros ofertados pela organização para executar as tarefas, incluindo também a percepção sobre os esforços de modernização e dinamização dos processos de trabalho. O último aspecto do suporte envolve a percepção sobre as práticas de recompensa financeira, promoções e ascensão do trabalhador, denominado como práticas de ascensão, promoção e salários (Abbad, Pilati & Borges-Andrade, 1999).

De acordo com Zagenczyk et al. (2010), a teoria do suporte organizacional fornece apenas explicações psicológicas de nível individual para as percepções dos trabalhadores sobre o tratamento oferecido pela organização. Por sua vez, as relações de intercâmbio social em geral e a própria formação da percepção de suporte organizacional exigem que os trabalhadores colem e interpretem uma grande quantidade de informações, muitas das quais podem ser obtidas apenas por meio da interação com os colegas de trabalho ou monitorando o ambiente organizacional. Apesar disso, a pesquisa teórica e empírica passada dedicou pouca atenção aos efeitos do contexto social. Para os autores, em geral, a teoria do suporte organizacional oferece uma explicação psicológica lógica do nível individual para a formação e para as consequências da percepção desse suporte.

De maneira semelhante às demais variáveis, o tópico seguinte tratará dos estudos voltados para a relação entre suporte organizacional e desempenho no trabalho, identificados na revisão bibliométrica.

2.4.1. Suporte Organizacional como preditor de desempenho no trabalho

É notório na literatura que a percepção de suporte organizacional tradicionalmente possui a capacidade de influenciar resultados organizacionais. Siqueira e Gomide Jr. (2004) demonstraram que uma forte percepção positiva de suporte organizacional reduz absenteísmo e intenção de sair da empresa, e aumenta fatores como o desempenho, a satisfação no trabalho, o envolvimento com o trabalho, o comprometimento afetivo com a organização e com a equipe de trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional. Em outras palavras, conforme os autores, tem-se que as crenças dos trabalhadores sobre o quanto a organização se preocupa e cuida do bem-estar de seus membros é uma cognição que influencia tanto vínculos com o trabalho quanto vínculos afetivos com organização, além de exercer impacto positivo sobre ações individuais (sendo o desempenho uma dessas ações) que podem colaborar com a efetividade organizacional.

Para identificar os estudos que relacionavam suporte organizacional com desempenho no trabalho, recorreu-se à proposta de Abbad, Pilati e Borges-Andrade (1999) para a construção da “Escala de Percepção de Suporte Organizacional”. Os autores definiram operacionalmente a variável suporte organizacional com base em quatro dimensões, a saber: gestão do desempenho, carga de trabalho, suporte material, e promoções, ascensão e salários. Conseqüentemente, as palavras-chave utilizadas na identificação de estudos sobre suporte organizacional compreenderam essas quatro dimensões. Assim, a análise contemplou tanto estudos que tratavam do constructo percepção de suporte organizacional quanto de aspectos relativos às suas dimensões. Para entender o constructo suporte organizacional, também foi desenvolvida uma revisão bibliográfica utilizando os mesmos critérios da revisão da variável critério desse estudo.

O predomínio no emprego de técnicas como a análise fatorial confirmatória, regressão hierárquica e modelagem por equações estruturais pode indicar certa maturidade nas medidas empregadas para suporte organizacional. Além disso, as definições teóricas apresentadas também atestam esse fato, uma vez que a maioria absoluta dos artigos analisados utilizaram a definição de Eisenberger et al. (1986) para percepção de suporte organizacional. Por essa razão, apesar de poucos estudos encontrados no período, o alinhamento teórico e as técnicas utilizadas demonstram que o tema suporte organizacional está consolidado. O Quadro 5 apresenta as definições de suporte organizacional aplicadas.

Quadro 5

Definições teóricas de suporte organizacional

Definição	Referência
O suporte organizacional percebido refere-se à percepção geral dos trabalhadores sobre o grau em que a organização valoriza suas contribuições e atende ao seu bem-estar.	Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa, 1986
A percepção de suporte organizacional para a criatividade se refere à percepção dos trabalhadores sobre o grau em que sua organização estimula, respeita, recompensa e reconhece a criatividade.	Scott e Bruce, 1994; Zhou e George, 2001.
Suporte organizacional é conceituado como a captura da qualidade da relação de troca que um indivíduo tem com sua organização.	Dulac et al., 2008; Tekleab, Takeuchi, e Taylor, 2005.

Fonte: Elaborado pela autora.

Observando a unidade de análise, as pesquisas sobre suporte organizacional se concentram principalmente no nível individual, focalizando-se a percepção do trabalhador, que pode indicar uma percepção predominante de suporte como construto individual. É importante notar que, embora haja suporte teórico para abordagens multiníveis, a pesquisa

empírica ainda não incorporou completamente essa tendência. Em termos das relações investigadas, o suporte organizacional é tratado principalmente como uma variável independente. Este resultado mostra uma tendência na percepção do suporte como uma importante variável que influencia os afetos e comportamentos do indivíduo.

Os autores Pazy e Ganzach (2009), em seu estudo, utilizando a perspectiva de intercâmbio social, desenvolveram três estudos para analisar como os efeitos da percepção de suporte organizacional e da percepção de suporte do supervisor sobre o desempenho e o comprometimento são limitados pela contingência salarial. Considerando as relações com desempenho no trabalho, os principais achados revelaram uma interação negativa entre percepção de suporte organizacional e contingência salarial e uma interação positiva entre percepção de suporte do supervisor e contingência salarial em seus efeitos sobre o desempenho. Por sua vez, quando considerados ambientes alta contingência salarial, o desempenho foi afetado pela percepção de suporte do supervisor, mas não pela percepção de suporte organizacional.

Erdogan e Enders (2007) levantaram a hipótese de que o suporte organizacional percebido pelos supervisores moderaria as relações entre troca de líderes-membros, satisfação no trabalho e desempenho no trabalho. Os autores esperavam que os supervisores com alta percepção de suporte organizacional teriam mais recursos para trocar com subordinados. Dessa forma, a percepção de suporte organizacional do supervisor deveria melhorar as relações entre a troca com os membros e a satisfação no trabalho, como também relações entre a troca com os membros e desempenho no trabalho para os subordinados. Usando a modelagem linear hierárquica os pesquisadores encontraram que a relação positiva entre troca líder-membro e satisfação no trabalho foi maior quando os supervisores tiveram alta percepção de suporte organizacional. Além disso, a troca líder-membro estava relacionada ao desempenho apenas quando os supervisores tinham elevada percepção de suporte organizacional.

O trabalho de Scott, Zagenczyk, Schippers, Purvis e Cruz (2014), descobriu que os trabalhadores que relataram altos níveis de exclusão de colegas de trabalho e altos níveis de suporte organizacional percebem níveis mais elevados de desempenho e maior auto-estima que aqueles que relatam baixos níveis de percepção de suporte organizacional. Também encontraram que o suporte social e da família não influenciaram o desempenho da tarefa dos trabalhadores que são excluídos pelos colegas, nem a percepção de suporte organizacional mitigou a relação entre a exclusão de colegas de trabalho e a tensão induzida pelo trabalho.

Yu e Frenkel (2013) tomaram por base a teoria do suporte organizacional percebido para realizar seu estudo. Segundo essa teoria, o suporte organizacional percebido especifica três mecanismos – obrigação sentida, identificação de grupo e expectativa de resultado – para explicar os efeitos do suporte organizacional sobre os resultados de trabalho dos indivíduos. Os autores examinaram os três mecanismos simultaneamente usando modelagem de equações estruturais e se concentraram em dois tipos de desempenho do trabalhador – desempenho da tarefa e criatividade – como variáveis dependentes. Ao final, os autores encontraram que o desempenho da tarefa é mais fortemente predito pela obrigação sentida que pelos outros dois mecanismos, enquanto que a identificação de grupo e a expectativa de resultado predizem mais fortemente a criatividade que a obrigação sentida.

O trabalho de Nyberg, Pieper, e Trevor (2013) testou o papel que quatro fatores-chave contextuais (características dos indivíduos, características do trabalho, características do sistema de pagamento, experiência do sistema de pagamento) desempenham na eficácia da remuneração por desempenho, usando uma amostra de 11.939 trabalhadores em um período de cinco anos. Os autores encontraram que o mérito e o bônus de subscrição, bem como suas tendências de vários anos, estão associados positivamente com o futuro desempenho do trabalhador. Além disso, os resultados indicaram que, ao contrário do que tradicionais perspectivas econômicas poderiam prever, o bônus de pagamento pode ter um efeito mais forte sobre o desempenho futuro do pagamento por mérito. Esses resultados também apoiam uma abordagem de contingência para o impacto do pagamento-por-desempenho no desempenho futuro dos trabalhadores.

Beck e Schmidt (2013), por sua vez, identificaram as percepções de pressão do tempo como um preditor de orientação de meta. Especificamente, postularam que o desenvolvimento de novas habilidades pode ser concebido como uma espécie de luxo e essas habilidades são mais propensas a surgir quando um indivíduo não está sob pressão de tempo. Por outro lado, quando há a percepção de aumento de pressão de tempo, esperava-se que as pessoas fossem menos dispostas a investir em desenvolvimento e adotar metas mais esquivas. Especificamente, a percepção da pressão do tempo foi negativamente relacionada ao estado de orientação para o objetivo e positivamente relacionada com o estado de orientação de evitar o objetivo de desempenho. Além disso, a relação entre pressão de tempo e desempenho foi mediada pelas orientações de objetivo.

Garbers e Konradt (2014) utilizaram metanálise para examinar os efeitos dos incentivos financeiros individuais e de equipe sobre o desempenho dos indivíduos e explorar potenciais moderadores. Os autores encontraram que o efeito total dos incentivos individuais

foi positivo, de modo que as análises revelaram que o efeito foi maior para estudos de campo do que para estudos de laboratório, como também o efeito foi maior para estudos qualitativos do que para medidas de desempenho quantitativas. Os resultados sobre os incentivos baseados em equipe indicaram um efeito positivo sobre o desempenho, com recompensas equitativamente distribuídas, resultando em maior desempenho do que com recompensas igualmente distribuídas. Esta relação foi maior em estudos de campo e menor para tarefas menos complexas. Além disso, é importante ressaltar que o efeito de recompensas baseadas em equipe depende do tamanho da equipe e da composição de gênero.

Em seu estudo, Rubin, Dierdorff, e Bachrach (2013) desenvolveram hipóteses que propõem um efeito curvilíneo da relação entre a cidadania do trabalhador e desempenho da tarefa. O argumento dos autores é que esta relação não é monotônica e é moderada por vários fatores do contexto da tarefa. Os resultados confirmaram a afirmação da relação curvilínea, indicando que a relação com o desempenho da tarefa flexiona quando a cidadania é frequentemente executada. Estes retornos decrescentes são amplificados quando o alvo da cidadania é a organização (quando comparada ao indivíduo). Resultados revelam ainda que os elementos de contexto da tarefa, responsabilização e autonomia, moderaram a relação curvilínea, enquanto a ambiguidade não.

Ozer (2011), em seu artigo, indicou que as relações entre colegas de trabalho mediavam a relação entre comportamentos de cidadania organizacional e desempenho no trabalho. Além disso, a autonomia na realização da tarefa moderava positivamente essa relação entre comportamentos de cidadania organizacional e desempenho no trabalho. Destaca-se que esses resultados são válidos para comportamentos de cidadania organizacional direcionados a indivíduos, mas não para comportamentos de cidadania organizacional direcionados para as organizações.

Lam, Peng e Lau (2015) investigaram se os comportamentos de busca de *feedback* afetavam o desempenho no trabalho, visando compreender se a busca contínua de *feedback* é sempre melhor. Os autores adotaram a visão relacional da liderança, supondo que a relação entre os comportamentos de busca de *feedback* e desempenho eram mais fortes para os trabalhadores com baixo nível de troca “líder-membro” e nos grupos com baixo nível de troca “líder-membro” e baixa diferenciação troca “líder-membro”.

Li, Harris, Boswell e Xie (2011) examinaram o papel do *feedback* de desenvolvimento e da personalidade pró-ativa sobre o desempenho de tarefas do indivíduo recém-chegado na organização e o comportamento de ajuda. Os resultados apontaram que o *feedback* de desenvolvimento do supervisor estava positivamente relacionado ao comportamento de ajuda

do recém-chegado e que o *feedback* de desenvolvimento do colega de forma interativa previu o desempenho da tarefa do recém-chegado. O *feedback* de desenvolvimento do supervisor estava mais fortemente relacionado com o comportamento de ajuda quando a personalidade pró-ativa foi inferior; inversamente, o *feedback* de desenvolvimento do colega estava mais fortemente relacionado ao comportamento de ajuda quando a personalidade pró-ativa foi maior.

3. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA ANÁLISE MULTINÍVEL

As equipes de trabalho têm sido formalmente estudadas há um pouco mais de 50 anos; no entanto, ganharam mais atenção a partir dos anos 1990, uma vez que as equipes passaram a ser utilizadas como estratégia de negócios em resposta ao mercado competitivo. As equipes de trabalho passaram a ser vistas como aquela parte específica do contexto organizacional no qual as pessoas, efetivamente, desenvolvem suas atividades. Compreender este contexto de grupos é essencial para entender o comportamento individual nas organizações e, por conseguinte o desempenho (Bedani, 2007; Giansante, Costa, Vieira & Dutra, 2013; Katzenbach, 2001; Weber & Grisci, 2010).

Devido à contribuição que podem oferecer para compreensão de um determinado fenômeno, duplas, grupos, subunidades e unidades podem ser considerados níveis organizacionais relevantes, de modo que esses níveis são entendidos como agregados sociais, coletividades que exercem efeito significativo sobre os comportamentos dos seus membros. Assim, indivíduos podem constituir o nível inferior, enquanto o contexto no qual estão inseridos seria o nível superior (Klein & Kozlowski, 2000; Puente-Palácios & Laros, 2009).

Para compreender esses agregados sociais, é importante entender o conceito de interação social, que segundo Lakatos e Marconi (1999), consiste na ação social, mutuamente orientada, de dois ou mais indivíduos em contato. Para as autoras esse conceito é diferente da interestimulação, uma vez que a interação social engloba significados e expectativas em relação às ações de outros, de modo que é possível dizer que a interação é a reciprocidade de ações sociais.

Tanto a academia quanto as publicações gerenciais enfatizam cada vez mais a importância das equipes para o sucesso organizacional na economia moderna (Cohen & Bailey, 1997). De acordo com Costa, Reis Neto e Gomes (2015), a literatura apresenta uma diversidade de definições para o trabalho coletivo. Normalmente, os termos grupo e equipe de trabalho são utilizados como sinônimos dentro das organizações e na comunidade científica. Mesmo com similaridades observáveis entre eles, esses construtos apresentam distinções conceituais e práticas.

Robbins (2005) define um grupo como dois ou mais indivíduos, em interação e interdependência, que se juntam para atingir um determinado objetivo. Em complemento, Fichter (1973, em Lakatos & Marconi, 1999), definiu grupo social como uma coletividade identificável composta por pessoas que possuem papéis específicos, com uma estrutura

própria, conduzida por normas, interesses e valores sociais, tudo em prol do alcance de objetivos comuns.

E um grupo de trabalho? Como defini-lo? Um grupo de trabalho é constituído por indivíduos que interagem basicamente para compartilhar informações, e que são entendidos como uma entidade social, que são interdependentes por causa das tarefas que desempenham como membros de um grupo, que estão inseridos em um ou mais sistemas sociais maiores (a organização, por exemplo), e que executam tarefas e tomam decisões que afetam indivíduos externos ao grupo, como clientes ou colegas de trabalho (Alderfer, 1977; Guzzo & Shea, 1992; Hackman, 1987; Robbins, 2005).

Em algumas vezes o grupo de trabalho se constitui no grupo formal, que de acordo com Robbins (2005), são aqueles grupos definidos pela estrutura da organização, com atribuições de trabalho que estabelecem tarefas. Nesses grupos, o comportamento das pessoas é estipulado e dirigido em função das metas organizacionais. Schermerhorn, Hunt e Osborn (2001, p. 174) definem um grupo como "uma coleção de duas ou mais pessoas que trabalham um com o outro regularmente para alcançar objetivos comuns". Como tal, os membros do grupo interagem de forma diádica e coletiva e, naturalmente, encontram todas as percepções e experiências em relação aos indivíduos e suas interações.

Para Zanelli e Silva (2015), em um grupo, os resultados das elaborações individuais são interpretadas e legitimadas em esquemas compartilhados que estabelecem guias para as ações. Por sua vez, Lakatos e Marconi (1999) ressaltam que os grupos costumam apresentar diversidade entre si, seja pela sua organização, finalidade ou objetivo.

A literatura sobre grupo e equipes de trabalho está calcada na teoria administrativa. Embora sejam tratados como sinônimos na literatura acadêmica e gerencial, existe uma diferença entre grupo e equipe e o uso das denominações grupo e equipe tem sido defendido por diversos autores. Além disso, alguns autores acreditam que os grupos evoluem para equipes. Isso ocorre quando os indivíduos pertencentes a um grupo desenvolvem um senso de compromisso compartilhado, passando a prestar atenção à sua forma de agir e buscando resolver os problemas que afetam seu funcionamento. Em suma, isso implica em uma compreensão das pessoas, de suas percepções e experiências e de suas relações formais e informais (Araújo & Cançado, 2011; Katzenbach & Smith, 1994; Moscovici, 1985; Schein, 1977).

Produzir uma sinergia positiva entre os membros também é atributo das equipes, o que significa dizer que o desempenho de um grupo é apenas a somatória das contribuições individuais de seus membros. Nas equipes, por sua vez, os esforços individuais resultam em

um nível de desempenho maior do que a simples soma daquelas entradas individuais (Katzenbach & Smith, 1994; Robbins, 2005). Puente-Palácios e Borges-Andrade (2005) corroboram com essa premissa, explicando que a interação dos membros nas equipes de trabalho é imprescindível, pois os objetivos serão atingidos apenas a partir do esforço conjunto. Existem autores também que defendem que as equipes são um tipo específico de grupo (Costa, Reis Neto & Gomes, 2015).

Uma equipe é um pequeno número de pessoas, sendo composta por dois ou mais indivíduos que interagem socialmente, que estão comprometidas com objetivos comuns, que desempenham tarefas relevantes para a organização e com alta interdependência, que compartilham responsabilidades e resultados, que possuem papéis diferentes e habilidades complementares e que estão integrados em um sistema organizacional abrangente, com limites e vínculos com o contexto do sistema e ambiente de tarefas mais amplo (Costa, Reis Neto & Gomes, 2015; Katzenbach, 2001; Kozlowski & Ilgen, 2006). Essa definição se assemelha ao que propõe Hackman (1987) e Cohen e Bailey (1997), que adicionam que os resultados de desempenho da equipe trazem consequências tanto para o ambiente interno quanto o externo da equipe.

Além disso, equipes são entidades sociais que geralmente são organizadas hierarquicamente, e por vezes com membros dispersos geograficamente. Os membros de uma equipe devem integrar, sintetizar e compartilhar informações e conhecimento, e precisam coordenar e cooperar as demandas de tarefas para que os propósitos desejados sejam atingidos (Muchinsky, 2004; Zanelli e Silva, 2015). Segundo Zanelli e Silva (2015), uma equipe deve ter: responsabilidade, maturidade, elevada interdependência, flexibilidade, aceitação dos critérios de liderança, uso adequado dos recursos, estabelecimento de prioridades e reconhecimento das obrigações.

Para Sundstrom, De Meuse e Futrell (1990), uma equipe de trabalho é diferenciada do seu contexto organizacional na medida em que compreende uma coleção identificável de pessoas que trabalham em um local específico, no mesmo período de tempo, em uma tarefa única. Além da tarefa, aspectos de diferenciação importantes para a eficácia são a adesão, alcance temporal e território. Juntos, esses recursos ajudam a definir o limite da equipe (o que a distingue de outras unidades de trabalho).

Para Puente-Palácios, Almeida e Rezende (2011), o trabalho em equipe está calcado no conceito de dependência. Os autores entendem que as equipes são unidades de desempenho, e como tal são entidades inseridas em sistemas maiores, que, neste caso, seria a organização. Deve-se considerar também que a interdependência de trabalho entre seus

membros consiste na natureza das equipes, sendo a dependência, portanto, o fator que favorece a identificação dos grupos. Não obstante, de acordo com Cohen e Bailey (1997), as equipes de trabalho são o tipo de equipe que a maioria das pessoas pensa quando discute equipes. As equipes de trabalho são unidades de trabalho contínuas responsáveis pela produção de bens ou pela prestação de serviços. Destaca-se ainda que tradicionalmente, as equipes de trabalho são dirigidas por supervisores que tomam a maioria das decisões sobre o que é feito, como é feito e quem o faz.

Equipe substituiu em grande parte grupo nos campos da administração e da psicologia organizacional. Trata-se de uma mera questão de redação ou existem diferenças substanciais entre grupos e equipes? Segundo Guzzo e Dickson (1996), muitas definições de grupos de trabalho acomodam os usos de muitos rótulos para equipes e grupos, incluindo equipes capacitadas, grupos de trabalho autônomos, grupos de trabalho semi-autônomos, equipes auto-gerenciais, equipes autodeterminadas, equipes, equipes multifuncionais, círculos de qualidade, equipes de projeto, forças-tarefa, equipes de resposta de emergência e comitês. A palavra grupo predomina na literatura de pesquisa – relações intergrupais, incentivos de grupo, dinâmica de grupo – e, embora use o grupo como sua palavra-raiz, os autores apontam que a literatura tem grande relevância para entender praticamente todas as formas de equipes nas organizações.

Kozlowski e Bell (2003) se debruçaram na comparação entre as definições de equipes e grupos de trabalho vistas na literatura e encontraram diversas similaridades. Para os autores ambos os termos são compostos por dois ou mais indivíduos, existem para realizar tarefas relevantes para o desenvolvimento das pessoas, compartilham um ou mais objetivos comuns, interagem socialmente, possuem interdependências de tarefas e estão incorporados em um contexto organizacional que estabelece fronteiras, restringe a equipe e influencia trocas com outras unidades na entidade mais ampla.

Vários autores, como Allen e Hecht (2004) e Kozlowski e Bell (2003), tratam os termos grupo e equipe indistintamente baseando-se no entendimento de que uma equipe consiste em duas ou mais pessoas trabalhando interdependentemente em direção à realização de um objetivo comum. Cohen e Bailey (1997) também defendem o uso intercambiável das palavras equipe e grupo, mas justificam que a adoção do termo equipe para designar grupos que se desenvolveram em um nível mais elevado é bastante aplicada, mas que essa convenção ainda não é amplamente compartilhada. Explicam ainda que o termo equipe é mais utilizado pela literatura popular sobre gestão enquanto a literatura acadêmica adota costumeiramente a palavra grupo.

Baseando-se nas definições apresentadas anteriormente, optou-se nesta tese por utilizar o termo equipe para designar a interação social entre dois ou mais indivíduos, não somente por um alinhamento com a literatura gerencial, como também partindo do pressuposto que existe uma sinergia no processo de interação entre os trabalhadores de modo que os objetivos somente podem ser alcançados quando há um esforço conjunto, conforme apontado por Katzenbach e Smith (1994), Puente-Palácios e Borges-Andrade (2005).

As equipes são vistas a partir de uma perspectiva de sistemas organizacionais em que as equipes são incorporadas em um sistema aberto, porém limitado, composto de vários níveis. Este sistema mais amplo estabelece restrições de cima para baixo no funcionamento da equipe. Simultaneamente, as respostas da equipe são complexos fenômenos de cognição, afeto, comportamento e interações individuais entre membros dentro do contexto da equipe, fenômenos esses, que ocorrem de baixo para cima que emergem ao longo do tempo (Klein & Kozlowski, 2000; Kozlowski & Bell, 2003).

A fim de entender o desempenho de uma equipe ou um indivíduo, devemos entender o contexto organizacional em que este desempenho ocorre. Tendo em vista que os sistemas podem ser observados em diversos níveis e os resultados obtidos podem ser decorrentes de dados obtidos com variáveis observadas em diferentes níveis hierárquicos, existem algumas estratégias de investigação para analisar dados em uma perspectiva multinível (Klein & Kozlowski, 2000).

Constructos coletivos frequentemente têm sido definidos em termos de sua função. Concentrar-se na função de um constructo permite que estudiosos criem uma métrica de “nível-livre” com a qual vincular constructos semelhantes entre os diferentes níveis. Desta forma, pode-se falar de coletivos como "pensar", "aprendizagem" e "se comportar", desde que as saídas entre os níveis individuais e coletivos sejam comparáveis – ou seja, o constructo, na verdade, tem a mesma função em diferentes níveis (Morgeson & Hoffmann, 1999).

Um ponto que se deve ter em mente quando se fala em investigações de vários níveis é que os pesquisadores precisam ter uma teoria sobre como os dados recolhidos a um nível de análise devem ser combinados para representar construções em um nível mais elevado de análise. De um modo geral, existem dois tipos de princípios para a combinação dos dados: composição e compilação. Por composição, quando o fenômeno é o mesmo em todos os níveis; por exemplo, quando o número sucessivo de pessoas treinadas para atender clientes com rapidez aumenta sucessivamente os bônus de venda da equipe e, no nível seguinte, aumenta sucessivamente os lucros da empresa. Por compilação, quando o fenômeno, no nível mais alto, é uma combinação complexa de contribuições diversas nos níveis inferiores; por

exemplo, quando aumentos sucessivos no número de assistentes de instrumentação, treinados, não elevarão sucessivamente a qualidade das cirurgias realizadas pelas equipes de um hospital, pois o desempenho dessas equipes depende do treinamento de todos para trabalharem em conjunto e do treinamento de cada um em sua especialidade (Klein & Kozlowski, 2000).

Recentemente tem havido uma tendência em pesquisa organizacional considerar variáveis de nível superior agregadas como representações fiéis das variáveis de nível inferior utilizadas na composição. Ou seja, o conteúdo conceitual foi pensado para permanecer essencialmente idêntico entre todos os níveis bem como o pesquisador compõe a variável de nível mais elevado a partir das variáveis de nível inferior. Esta ideia é conhecida como "isomorfismo" – definida como similaridade um-para-um entre dois ou mais elementos. A ideia de isomorfismo é mais útil quando o constructo de interesse pode razoavelmente ser assumido como sendo determinado pelo um único atributo de nível inferior ou uma combinação de atributos de nível inferior, onde um fator determinante pode ser considerado distribuído aleatoriamente entre os grupos (Bliese, Chan & Ployhart, 2007).

Um requisito fundamental para a agregação de percepções em nível grupal ou organizacional é existência de concordância de percepções entre os membros de um grupo ou da organização. Para tanto, antes de proceder com a agregação de percepções individuais, é premente que investigar o grau de concordância entre indivíduos do mesmo nível de análise. Isso porque se não existir concordância suficiente no nível do mesmo grupo, equipe, departamento ou organização, não faz sentido pensar em um constructo em nível grupal ou organizacional (Rêgo, 2002).

Adiciona-se que quando este processo de agregação é feito adequadamente por um modelo de composição de nível superior, é possível ter alta confiança na validade do constructo e na significância do constructo de nível superior que resulta do processo (Klein & Kozlowski, 2000). Quando feito de forma incorreta, ou seja, sem validação de um modelo subjacente para a agregação de dados, o resultado é a obtenção de constructos mal especificados, análises defeituosas e generalizações erradas. Assim, tratar uma média das percepções individuais como um constructo de nível de equipe requer uma justificativa teoricamente motivada. Para medidas que utilizam médias, esta justificativa é geralmente baseada na suposição de que os membros da equipe têm percepções compartilhadas sobre as características em questão (Kozlowski & Bell, 2003).

Portanto, um princípio bem estabelecido na teoria multinível é que o acordo dentro da equipe, a homogeneidade ou o compartilhamento, é essencial para a agregação de facetas

medidas no nível individual para ter significado no nível de equipe. Na teoria multinível, esses tipos de achados são considerados evidências de um efeito contextual, isto é, a característica coletiva cria um contexto que influencia as respostas individuais (Klein & Kozlowski, 2000). Segundo Kozlowski e Bell (2003), a composição da equipe pode ser vista como uma consequência de vários processos sociais ou psicológicos, como um contexto que modera ou molda outros fenômenos comportamentais ou sociais, ou como uma causa que influencia a estrutura, a dinâmica ou o desempenho da equipe.

Tendo em vista o contexto do sistema multinível, segundo Hackman (1992) e Kozlowski e Ilgen (2006), os membros individuais da equipe compreendem a equipe como uma entidade coletiva, uma entidade que também serve como o contexto social que influencia os membros individuais. Quando as pessoas são socializadas em determinado grupo social, tendem a assumir os princípios e os hábitos morais do grupo do qual fazem parte; assim, conforme Zanelli e Silva (2015), decisões, escolhas e preferências individuais não podem ser devidamente compreendidas se forem desvinculadas do contexto cultural e histórico em que estão inseridas.

Partindo desse conceito, e tendo em vista que as experiências de socialização contribuem para a formação de identidades (Machado, 2003), é pertinente trazer o conceito de identidade social. Segundo Machado (2003), a ação individual é orientada pela identidade, isto é, o conceito de si mesmo. Saindo do plano individual e passando para o plano social, entende-se que as identidades das pessoas configuram-se como a percepção de si mesmas em grupo, direcionando os movimentos, refletindo a ação grupal. O autor entende ainda que até mesmo a identidade organizacional somente poderia ser explicada a partir do comportamento humano nas organizações.

Em outras palavras, a identidade social consiste em uma representação que um indivíduo faz de si próprio pelo fato de pertencer a um grupo, sendo oriunda da interação de mecanismos psicológicos e de fatores sociais (Machado, 2003; Tajfel, 1982). Assim, a identificação social tem como base a autopercepção do indivíduo como membro de um grupo, de modo que seus pensamentos e ações reflitam o seu sentimento de integrante, visando que todos compartilhem uma mesma lógica de atuar nas posições sociais que ocupam (Machado, 2003).

Pensando nos planos afetivo e cognitivo, tem-se que a vivência sob uma mesma estrutura é capaz de formar uma chamada mentalidade coletiva, na qual o indivíduo assimila normas e regras de comportamento e constrói vínculos afetivos com os demais indivíduos que estão nesse ambiente. Por conseguinte, entende-se que o trabalhador identifica-se com a

equipe da qual é membro, com o trabalho que desempenha e com a organização da qual faz parte. Assim temos que a identidade organizacional é um fenômeno que conecta psicologicamente o indivíduo à organização (Machado, 2003).

Para tanto, um elemento essencial na compreensão da cognição grupal é o conceito de cognição compartilhada. Segundo Park (2008), a cognição compartilhada consiste nos pensamentos, atitudes, conhecimentos, crenças e expectativas comuns a todos os membros de uma equipe. O autor explica ainda que à medida que a comunidade cognitiva entre os membros aumenta e passa a representar a estrutura cognitiva organizada de toda a equipe, a cognição compartilhada em equipe emergiu sob a forma de um modelo mental de equipe e cognição coletiva. Isso significa dizer que os membros do grupo compartilham estruturas cognitivas semelhantes, embora possam variar em tipo e forma. Pesquisas nesse campo focaram no modo como os membros do grupo alcançavam entendimento compartilhado e como a similaridade dos membros em modelos mentais e de conhecimento afetava o desempenho do grupo. Quando existe cognição compartilhada, espera-se que os grupos processem informações de forma mais eficaz, aumentem a coordenação e que seus membros sejam capazes de desenvolver previsões precisas sobre trabalho em equipe e tarefas. Além disso, o desempenho aumenta quando os membros compartilham suas estruturas de crença (Cannon-Bowers, Salas & Converse, 1993; Park, 2008).

Para compreender a interação humana no ambiente organizacional, é essencial conhecer a percepção das pessoas, isso porque nas organizações as ações humanas sempre estão baseadas na percepção da realidade, isto é, o mundo percebido, e difere de pessoa para pessoa (Zanelli & Silva, 2015). De acordo com Maximiano (2006), a percepção de pessoas é uma das áreas mais importantes de estudo do comportamento organizacional. O autor explica que a organização é responsável por promover o ambiente no qual as pessoas sofrem influência da percepção e do julgamento de outros. Seguindo a linha de Zanelli e Silva (2015) e Huffaman, Vernoy e Vernoy (2003), nesse estudo, percepção foi entendida como o processo de selecionar, organizar e interpretar os dados sensoriais, modificando-os em representações mentais do mundo.

O conceito de visão compartilhada, ou percepção compartilhada, consiste em um conjunto de pessoas que sustenta imagens semelhantes e assume o compromisso mútuo de manter essa visão. Isso significa criar um senso de propósito comum que reúna pessoas e as estimule a realizar suas aspirações mais profundas, de modo que o trabalho de cada um seja percebido como significativo e esteja conectado com a razão da existência da organização e com seu quadro de futuro (Zanelli e Silva, 2015). Nessa linha, para Kozlowski e Bell (2003),

o clima da equipe representa percepções compartilhadas em nível de grupo de importantes fatores contextuais que afetam o funcionamento da equipe.

Alinhados com esse conceito de percepções compartilhadas, Zagenczyk et al. (2010) e Burt (1987) explicam que a influência social pode afetar a estrutura de crença de um indivíduo diretamente por meio da coesão ou indiretamente através da equivalência estrutural. A coesão ocorre quando existe uma relação direta, como uma relação de amizade entre os trabalhadores. Essas relações diretas resultam em troca de informações que resultam em semelhança nas percepções e crenças. Alternativamente, os trabalhadores são considerados estruturalmente equivalentes na medida em que compartilham os mesmos relacionamentos com o mesmo conjunto de outras pessoas na organização independentemente de estarem conectadas. Como resultado, os equivalentes estruturais frequentemente adotam percepções ou atitudes semelhantes devido ao fato de ter vínculos com outros semelhantes e, portanto, estão expostos à mesma informação.

As variáveis bem-estar no trabalho, justiça organizacional e suporte organizacional, as variáveis preditoras dessa pesquisa, também foram investigadas enquanto variáveis de contexto, isto significa entendê-las enquanto parte da realidade e do cotidiano das organizações que foram objeto desse estudo. E dada a natureza das variáveis que foram trabalhadas, medidas a partir das percepções dos indivíduos, os dados foram agrupados pelo método de composição, respeitando-se a premissa de isomorfismo, uma vez que os constructos tem a mesma função nos diferentes níveis.

Além disso, partindo das premissas de Elton Mayo, que os trabalhadores devem ser vistos como membros de um grupo, e que o sistema social formado pelos grupos formam o resultado do indivíduo (Cole, 2004; Scott, 1998), adotou-se o conceito de percepção compartilhada (Zanelli & Silva, 2015) para a compreensão do papel das equipes. Também entende-se como justificativa para o agrupamento das equipes, a premissa da equivalência estrutural (ver Zagenczyk et al., 2010). Portanto, as variáveis preditoras de nível mais elevado (ou nível 2) foram definidas da seguinte maneira, a partir das definições trabalhadas no Capítulo 2:

- **Percepções Coletivas de Bem-Estar no Trabalho:** Diz respeito à percepção compartilhada por parte dos indivíduos sobre a vivência de emoções positivas no trabalho e a percepção de realização. Essa variável foi constituída pela agregação da percepção individual de bem-estar no trabalho, tomando por base a premissa de que os indivíduos compartilham crenças e percepções comuns

acerca das mesmas condições de trabalho e experiências adquiridas em função de seu contexto de trabalho com seus pares e colegas.

- **Percepções Coletivas de Justiça Organizacional:** Representa a percepção compartilhada por parte dos indivíduos sobre as regras e normas sociais da organização que orientam o modo pelo qual são distribuídos os resultados, os procedimentos que devem ser usados para tomar as decisões e o modo pelo qual as pessoas devem ser tratadas. Da mesma forma que a variável anterior, foi constituída pela agregação da percepção individual da justiça organizacional, tomando por base a premissa de que os indivíduos compartilham crenças e percepções comuns acerca das mesmas condições de trabalho e experiências adquiridas em função de seu contexto de trabalho com seus pares e colegas.
- **Percepções Coletivas de Suporte Organizacional:** Corresponde à percepção compartilhada por parte dos trabalhadores em relação ao tratamento recebido da organização em retribuição ao esforço que despendem no trabalho. Como as demais variáveis, foi constituída pela agregação da percepção individual do suporte organizacional, tomando por base a premissa de que os indivíduos compartilham crenças e percepções comuns acerca das mesmas condições de trabalho e experiências adquiridas em função de seu contexto de trabalho com seus pares e colegas.

Como demonstrado acima, essas variáveis em nível de equipes foram definidas partindo das definições constitutivas adotadas para as respectivas variáveis em nível individual, respeitando a premissa de que possuem a mesma função nos diferentes níveis. Não obstante, é preciso destacar que agregação foi a técnica estatística utilizada para a composição das percepções compartilhadas, ou coletivas, conforme expresso nas definições anteriores. Consoante com o suporte estatístico para a construção das percepções coletivas, a literatura também corrobora com o entendimento de tais variáveis em nível de equipes.

Brief e Weiss (2002) apontam que diversos estudos demonstraram que os grupos de trabalho apresentam reações afetivas homogêneas ou consistentes. Kozlowski e Ilgen (2006) explicam que, ao longo do tempo, uma equipe deve avançar para a homogeneidade em constructos afetivos. Sonnentag e Frese (2002) corroboram com os demais autores ao defenderem que o estudo dos vínculos afetivos em equipes é interessante por estarem relacionados tanto à saúde mental como à física dos membros. No trabalho de Ashkanasy (2003), é defendido que a emoção nas organizações é intrinsecamente um fenômeno de vários

níveis, que se estende desde o topo da organização ao nível mais fundamental – as experiências do dia a dia dos membros organizacionais.

Partindo dessa proposta, Barsade e Gibson (1998), ao conceituarem afeto de grupos e procederem com uma revisão da literatura, concluíram que o afeto de grupos se caracteriza de duas maneiras básicas: a abordagem *top-down* e a abordagem *bottom-up*. Na *top-down*, o afeto de grupo é visto como “um todo” (grifo dos autores), com características e propriedades do grupo atuando sobre as emoções dos indivíduos membros desse grupo. Na perspectiva *bottom-up*, o afeto do grupo emerge da “soma de suas partes” (grifo dos autores), sendo resultante da agregação de estados e traços afetivos dos indivíduos pertencentes ao grupo. Na perspectiva *bottom-up*, também chamada composicional, o afeto de grupos pode se manifestar como a convergência e a diversidade afetiva. Por sua vez, na perspectiva *top-down*, o afeto do grupo pode se manifestar como cultura emocional e afeto de grupo como processo dinâmico, que muda ao longo do tempo de vida do grupo.

Consoante com o modelo analisado por Kelly e Barsade (2001), nesse estudo entende-se que as experiências afetivas de nível individual combinam para formar a composição afetiva da equipe. Isso se deve ao fato de que esse processo combinatório ocorra à medida que as experiências afetivas de nível individual são compartilhadas e, portanto, disseminadas, entre outros membros da equipe.

A justiça organizacional, por sua vez, também é uma variável contextual, e partindo do entendimento de autores como Umphress, Labianca, Brass, Kass e Scholten (2003), o estudo da percepção de justiça é um estudo individual, porém com reflexos sobre os demais colaboradores da organização. Segundo os autores, parte-se da premissa que as opiniões dos colegas de trabalho de um indivíduo, influenciam sua percepção de justiça, de modo que essas percepções não se formam isoladamente, mas a partir das influências daqueles com os quais há interação. Para Rêgo (2002), é admissível que as reações das pessoas derivem de suas percepções individuais de justiça e do contexto de justiça que as envolve.

Rêgo (2002) corrobora com essa proposta explicando que quando os indivíduos percebem que são tratados com justiça adquirem um forte sentido psicológico de comunidade de trabalho, partindo do pressuposto que cada indivíduo também reage ao modo pelo qual os outros membros de sua equipe são tratados. Dessa forma, depreende-se que a temática transita tanto por aspectos individuais quanto grupais. Assim, no nível individual, a justiça organizacional será medida pelas percepções individuais, e no nível grupal, pela variável agregada.

Partindo do pressuposto que a percepção de suporte organizacional de um indivíduo está relacionada ao apoio que esse trabalhador recebe da organização, segundo Zagenczyk et al. (2010) é esperado que os trabalhadores prestem atenção às opiniões emitidas por seus pares em relação ao tratamento que recebem da organização, isso porque há uma identificação e uma relação de confiança estabelecida entre os membros da equipe. Assim, os autores explicam, por exemplo, que quando um membro de uma equipe é tratado positivamente pela organização, os demais trabalhadores da equipe podem interpretar esse tratamento positivo como um sinal de que a organização também os favorece. Portanto, consoante com essa proposta, os trabalhadores de uma mesma equipe tendem a compartilhar percepções semelhantes, bem como compartilham crenças comuns sobre como a organização cumpre as promessas feitas (Ho & Levesque, 2005; Krackhardt & Kilduff, 1990; Zagenczyk et al., 2010). Em suma, e sustentado em Zagenczyk et al. (2010), entende-se que os trabalhadores tendem a adotar percepções de suporte organizacional similares aos de seus pares.

O suporte organizacional, do ponto de vista teórico, é uma característica de contexto, ao mesmo tempo que cada indivíduo é capaz de emitir julgamento sobre o suporte percebido pelo mesmo enquanto agente social inserido neste contexto (Queiroga, 2009). Por esta razão, a variável percepção individual de suporte organizacional será mensurada por uma variável desvio, resultante da diferença entre as percepções compartilhadas relativas ao suporte organizacional e a percepção individual. Essa variável desvio será melhor explicada no próximo Capítulo, voltado para a construção do modelo teórico hipotético.

De acordo com Puentes-Palacios e Laros (2009), quando existem variáveis relativas ao contexto no modelo explicativo de um fenômeno (que nesse estudo são suporte organizacional e justiça organizacional), é imprescindível adotar um método de análise que contemple de forma diferenciada o papel dessas variáveis, abordando as semelhanças existentes entre os indivíduos inseridos nesse contexto em relação à variável em questão. A análise multinível cumpre tais requisitos, e por esta razão justifica-se a sua aplicação no presente trabalho.

As teorias multinível têm origem no nível no qual a variável critério está situada, isto porque investigações desse tipo estudam as relações entre variáveis preditoras e critério em dois ou mais níveis de análise. As variáveis incluídas dentro de cada nível podem ser diferentes ou semelhantes entre si, entre os diferentes níveis de análise. Destaca-se que as variáveis de nível superior são mais propensas a influenciar as variáveis de nível mais baixo que o inverso; a lógica predominante na pesquisa em administração é que o contexto mais amplo no qual os processos de nível inferior são aninhados geralmente exerce uma maior

influência para baixo do que as variáveis de nível inferior exercem sobre o contexto de nível superior (Kozlowski & Klein, 2000; Mathieu & Chen, 2011). Seguindo a tendência das pesquisas em administração, a perspectiva adotada nessa pesquisa será a *top-down*, com a variável critério – desempenho no trabalho – situada no nível menos elevado (nível 1). As hipóteses preliminares que justificam esse posicionamento estão relacionadas no Capítulo seguinte, voltado para a construção do modelo teórico hipotético.

4. MODELO TEÓRICO MULTINÍVEL HIPOTÉTICO

Com base nos achados de Elton Mayo, em Hawthorne, nasceu a chamada escola de relações humanas, partindo da premissa que entre os fatores mais importantes para o desempenho individual está a relação do indivíduo com o sistema social. Por esta razão, o tema central da escola das relações humanas no trabalho é o comportamento coletivo nas organizações, voltado à compreensão das pessoas como integrantes de grupos de trabalho (Cole, 2004; Scott, 1998).

Segundo González, Silva e Cornejo (1996), as equipes de trabalho aparecem como formas de coordenar competências visando à solução de problemas. Kozłowski e Ilgen (2006) e Costa, Reis Neto e Gomes (2015) apontam que diversas pesquisas apresentam uma relação positiva entre o trabalho coletivo e o desempenho organizacional, e com base nisso as equipes de trabalho têm sido consideradas como elemento central no funcionamento das organizações.

Portanto, um dos principais desafios dos estudos organizacionais, segundo Zanelli e Silva (2015), consiste em compreender como grupos, equipes e organizações interagem e que processos articulam ou não, partindo da premissa que, intuitivamente, sabemos que vivemos imersos em vários agrupamentos sociais, de diferentes amplitudes e complexidades. Além disso, com base na perspectiva psicossocial, a realidade é fruto do compartilhamento que ocorre na interação humana; dessa forma, a consolidação dos grupos nas organizações de trabalho depende do processo de compreensão compartilhada de realidade. Por significados e visões de mundo compartilhadas, os autores explicam que os mesmos estão vinculados a mapas ou modelos mentais que orientam pensamentos, sentimentos, percepções e comportamentos no contexto de trabalho, conforme discutido no Capítulo anterior.

Seguindo essa ideia de modelos mentais, as variáveis adotadas nesse estudo são variáveis que dependem diretamente das percepções que os indivíduos têm de sua realidade no ambiente organizacional. E por esta razão, nos estudos voltados para o comportamento organizacional, tradicionalmente são medidas por meio das percepções individuais dos trabalhadores. No entanto, duas variáveis em especial, justiça organizacional e suporte organizacional, embora sejam medidas a partir de percepções individuais, são conceitualmente entendidas como variáveis de contexto. Assim, estudá-las a partir de uma perspectiva multinível se faz necessário a fim que seja possível visualizar seu comportamento em um nível de contexto.

Por sua vez, a variável bem-estar no trabalho, em estudos que se concentram nas perspectivas individuais e situacionais de sua relação com o desempenho, pode ser

interpretada como um conceito de nível individual. Assim, diversos trabalhos têm se concentrado principalmente sobre as perspectivas a nível individual sobre o bem-estar dos trabalhadores e desempenho no trabalho. No entanto, as questões abordadas nessa relação também podem ser estudadas a partir de perspectivas de nível mais elevado (equipe e organizacionais), e a combinação de perspectivas de nível individual e de um nível superior poderia render novas perspectivas sobre o papel do bem-estar como um antecedente de desempenho (Taris & Schaufeli, 2015), justificando, portanto, a adoção de um modelo multinível.

É fundamental esclarecer que no presente estudo pretende-se controlar algumas características relacionadas ao perfil demográfico e funcional da amostra, a fim de verificar quais são as outras fontes de variação entre as unidades investigadas. Considerou-se um modelo com variáveis contidas em dois níveis de análise. No primeiro nível encontram-se os indivíduos. Esses foram agrupados em unidades de trabalho, que correspondem ao segundo nível de análise. Assim, partindo das premissas da modelagem multinível e sustentando-se no referencial apresentado nos capítulos anteriores, depreende-se que esta tese parte de três assunções, a saber:

- 1) O agrupamento social de dois ou mais indivíduos é denominado como equipe.
- 2) A definição de percepções coletivas (ou compartilhadas) parte do pressuposto que toda equipe é capaz de compartilhar percepções em virtude de algo, culminando em uma identidade social.
- 3) As percepções fornecem bases empíricas para a compreensão do desempenho.

Tendo em vista que sabemos pouco sobre características de ambientes de trabalho capazes de produzir humores e emoções (positivos e negativos) entre os trabalhadores (Brief & Weiss) e que as “organizações de trabalho são um sistema de relacionamentos sociais inter-relacionados” (Siqueira & Gomide Jr., 2014, p. 340), a presente pesquisa parte das premissas dos estudos feitos em Hawthorne, da hipótese “trabalhador feliz, produtivo” (Staw, 1986) e da proposta da organização positiva (Chiuzi, Siqueira & Martins, 2012) para construir o modelo teórico hipotético relacionando as variáveis independentes bem-estar no trabalho, justiça organizacional e suporte organizacional com a variável critério desempenho individual no trabalho.

Portanto, este Capítulo foi dedicado à apresentação do modelo teórico hipotetizado para o estudo proposto no objetivo deste trabalho. Será feita uma breve apresentação das variáveis pertencentes ao modelo, com base nas discussões feitas nos capítulos anteriores. Bem como serão apresentadas e justificadas, neste Capítulo, as hipóteses de pesquisa.

4.1. Variáveis componentes do modelo

Visando a compreensão do modelo teórico hipotetizado, são apresentadas aqui as definições das variáveis nos dois níveis de análise: individual e de equipes. As variáveis situadas no nível individual (ou nível 1) são as seguintes: desempenho individual no trabalho, bem-estar no trabalho, justiça organizacional e suporte organizacional. Ressaltando que a variável critério deste modelo é o desempenho individual no trabalho, e que conforme as premissas da modelagem multinível, foi medida apenas no nível individual. Essas variáveis foram apresentadas no Capítulo 2, no qual trouxe algumas definições sobre cada uma delas. Para fins dessa tese, foram adotadas definições constitutivas com base na literatura e propostas definições operacionais tanto para as variáveis de nível 1 quanto para as de nível 2. A seguir as definições constitutivas e operacionais para as variáveis de nível 1.

4.1.1. Desempenho individual no trabalho

Definição constitutiva: representa as habilidades e as competências aplicadas no contexto do cargo à execução de uma obrigação ou tarefa, ou a maneira como atua um indivíduo em termos de eficiência e rendimento, culminando no alcance de resultados organizacionais. Refere-se, portanto, ao empreendimento intencional pelo indivíduo em uma ação que é orientada pelo seu resultado, isto é, uma ação que tem um propósito consciente ou motivação previa (Sonnentag & Frese, 2002).

Definição operacional: conjunto de competências e habilidades aplicadas pelo trabalhador na execução de suas atribuições para o alcance dos resultados organizacionais.

Destaca-se que esta variável foi medida com base na auto-avaliação que o indivíduo faz de seu próprio desempenho no ambiente de trabalho, pensando tanto em estratégias para a execução do desempenho de suas tarefas quanto para o desempenho voltado para o contexto organizacional. A escala adotada para tal é apresentada no Capítulo seguinte, dedicado ao método.

4.1.2. Bem-estar no trabalho

Definição constitutiva: é a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu atuar, expressa e desenvolve seus potenciais e avança no alcance de suas metas de vida. O bem-estar no trabalho inclui tanto aspectos afetivos – emoções e humores – quanto cognitivos – percepção de realização (Paschoal & Tamayo, 2008).

Definição operacional: vivência de emoções positivas em detrimento de emoções negativas no trabalho e a percepção de que na execução de seu trabalho o trabalhador desenvolve seu potencial e atinge suas metas de vida.

Seguindo a definição constitutiva adotada, a variável bem-estar no trabalho foi medida a partir da percepção de cada trabalhador sobre suas vivências de bem-estar nas organizações estudadas, considerando tanto a vivência de afetos positivos quanto negativos, e sua percepção de realização. Sendo também a escala utilizada para essa mensuração apresentada no Capítulo 5.

4.1.3. Justiça organizacional

Definição constitutiva: consiste nas regras e normas sociais que governam, nas organizações, o modo pelo qual são distribuídos os resultados, os procedimentos que devem ser usados para tomar as decisões e o modo pelo qual as pessoas devem ser tratadas (Bies & Tripp, 1995).

Definição operacional: entendimento de como os resultados são distribuídos na organização, de quais procedimentos são os mais adequados para a tomada de decisão e a maneira como os trabalhadores devem ser tratados.

Como mencionado anteriormente, esse estudo segue a tendência da literatura de justiça organizacional utilizando uma medida de auto-relato para apreender as percepções dos indivíduos sobre essa variável contextual, situando-a, dessa forma, no nível individual. Foram analisadas as percepções relativas à justiça distributiva, interacional e procedimental. A descrição da escala adotada para justiça também encontra-se no Capítulo 5.

4.1.4. Suporte Organizacional

Definição constitutiva: representa as percepções do trabalhador acerca da qualidade do tratamento que recebe da organização em retribuição ao esforço que despende no trabalho. Essas percepções baseiam-se na frequência, intensidade e sinceridade das manifestações organizacionais de aprovação, elogio, retribuição material e social ao esforço dos seus trabalhadores (Eisenberger et al., 1986).

Definição operacional: são as percepções sobre o apoio que o trabalhador recebe da organização consoante com a contribuição que o mesmo oferece no trabalho.

No entanto, é preciso esclarecer que no caso da variável suporte organizacional, o procedimento adotado para sua mensuração foi um pouco diferente. Como dito no Capítulo 3, o suporte organizacional é uma característica do contexto das organizações que acaba sendo

estudado sob o prisma das percepções individuais. A fim de ajustar a medida dessa variável em nível individual, optou-se por mensurá-la a partir de uma variável-desvio, resultado da diferença entre as percepções coletivas e a percepção individual.

Primeiramente, o suporte organizacional foi medido a partir da percepção individual, com base nas percepções sobre o suporte material, a carga de trabalho, as práticas de gestão do desempenho e promoções e recompensas. Sendo que os pormenores da escala utilizada estão descritos no próximo Capítulo. Em seguida, foi calculada a média das percepções individuais para cada uma das unidades (equipes) conforme requer a técnica de agregação, para a construção das percepções coletivas. Ao final, calculou-se a diferença entre as percepções coletivas e as percepções individuais, gerando a variável-desvio que representa o suporte organizacional em nível menos elevado.

A título de esclarecimento, conforme dito no Capítulo 3, a justiça organizacional embora também entendida como variável de contexto, não foi tratada como o suporte organizacional para a mensuração das percepções individuais, isto é, não foi medida por uma variável-desvio. Isso porque a literatura entende que a análise da percepção de justiça organizacional é um estudo individual, porém com reflexos sobre os demais colaboradores da organização (Umphress et al., 2003).

O Quadro 6 apresenta essas variáveis e suas definições constitutivas.

Quadro 6
Variáveis explicativas de nível 1

Variável	Definições
Desempenho Individual no Trabalho	As habilidades e as competências aplicadas no contexto do cargo à execução de uma obrigação ou tarefa, ou a maneira como atua um indivíduo em termos de eficiência e rendimento, culminando no alcance de resultados organizacionais (Sonnentag & Frese, 2002).
Bem-Estar no Trabalho	Prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu atuar, expressa e desenvolve seus potenciais e avança no alcance de suas metas de vida (Paschoal & Tamayo, 2008).
Justiça Organizacional	As regras e normas sociais que governam, nas organizações, o modo pelo qual são distribuídos os resultados, os procedimentos que devem ser usados para tomar as decisões e o modo pelo qual as pessoas devem ser tratadas (Bies & Tripp, 1995).
Suporte Organizacional	Percepções do trabalhador acerca da qualidade do tratamento que recebe da organização em retribuição ao esforço que despense no trabalho. Essas percepções baseiam-se na frequência, intensidade e sinceridade das manifestações organizacionais de aprovação, elogio, retribuição material e social ao esforço dos

seus trabalhadores (Eisenberger et al., 1986). Por ser tratar de uma variável de contexto, será medida por uma variável desvio, isto é, as percepções agregadas menos as percepções individuais.

Por sua vez, as variáveis situadas no nível de equipes foram denominadas como percepções coletivas, conforme explicado no capítulo anterior, por serem agrupadas pelo método de composição e partindo do conceito de percepção compartilhada (Zanelli & Silva, 2015) para a compreensão do papel das equipes. A partir da técnica estatística de agregação das percepções individuais (isto é, o cálculo da média) foi possível mensurar essas variáveis.

Assim, temos como variáveis de nível 2 (ou nível de equipes): percepções coletivas de bem-estar no trabalho, percepções coletivas de suporte organizacional e percepções coletivas de justiça organizacional. Tendo em vista que as definições de tais variáveis já foram apresentadas no Capítulo anterior, o Quadro 7 sumariza as definições operacionais dessas variáveis.

Quadro 7

Variáveis explicativas de nível 2

Variável	Definições
Percepções Coletivas de Bem-Estar no Trabalho	Diz respeito à percepção compartilhada por parte dos indivíduos sobre a vivência de emoções positivas no trabalho e a percepção de realização. Essa variável será constituída pela agregação da percepção individual de bem-estar no trabalho, tomando por base a premissa de que os indivíduos compartilham crenças e percepções comuns acerca das mesmas condições de trabalho e experiências adquiridas em função de seu contexto de trabalho com seus pares e colegas.
Percepções Coletivas de Justiça Organizacional	Representa a percepção compartilhada por parte dos indivíduos sobre as regras e normas sociais da organização que orientam o modo pelo qual são distribuídos os resultados, os procedimentos que devem ser usados para tomar as decisões e o modo pelo qual as pessoas devem ser tratadas. Da mesma forma que a variável anterior, será constituída pela agregação das percepções individuais da justiça organizacional, tomando por base a premissa de que os indivíduos compartilham crenças e percepções comuns acerca das mesmas condições de trabalho e experiências adquiridas em função de seu contexto de trabalho com seus pares e colegas.
Percepções Coletivas de Suporte Organizacional	Corresponde à percepção compartilhada por parte dos trabalhadores em relação ao tratamento recebido da organização em retribuição ao esforço que despendem no trabalho. Como as demais variáveis, será constituída pela agregação das percepções individuais de suporte organizacional, tomando por base a premissa de que os indivíduos compartilham crenças e percepções comuns acerca das

mesmas condições de trabalho e experiências adquiridas em função de seu contexto de trabalho com seus pares e colegas.

A análise do modelo também considerou, para fins de controle, as variáveis pessoais e profissionais. As variáveis pessoais correspondem à idade, ao sexo e ao nível de escolaridade dos indivíduos. As variáveis profissionais referem-se às informações relativas ao tempo de serviço e tipo de cargo no qual os indivíduos estão lotados. Assim como no caso das principais variáveis, algumas dessas variáveis foram analisadas no nível de equipes, como o nível de escolaridade e tipo de cargo, entendidas da seguinte forma:

Nível de escolaridade agregado: refere-se à agregação do nível de escolaridade obtido no nível 1.

Cargo agregado: à agregação do cargo obtido no nível 1.

A adoção de tais variáveis parte da mesma premissa que os estudos multinível desenvolvidos por Brandão (2009) e Coelho Jr. (2009), nos quais acredita-se que em uma equipe da organização podem existir modos de agir específicos compartilhados e determinados padrões de comportamento que diferenciem as equipes entre si, e que podem ser oriundos do grau de instrução ou do tipo de cargo do conjunto de trabalhadores nelas alocados, podendo também impactar no desempenho do trabalhador.

No caso da variável sexo é preciso ressaltar que sua inclusão no modelo ocorrerá apenas se forem verificadas diferenças significativas entre as médias do desempenho de homens e mulheres. Isso porque não é objetivo da presente tese propor hipóteses sobre as variáveis pessoais e profissionais, de modo que para indicar que homens ou mulheres apresentam melhores desempenhos seria necessário empreender uma extensa revisão da literatura. Assim com a análise das médias (teste t), descrita no Capítulo 6, a inclusão (ou não) dessa variável será justificada conforme as características do *locus* de pesquisa.

Seguindo o propósito desse Capítulo, e considerando o número de variáveis envolvidas e as relações estabelecidas entre elas e o desempenho individual, as próximas seções apresentam as relações entre as variáveis que foram consideradas para a elaboração das hipóteses e para a construção do modelo teórico hipotético.

4.2. Bem-estar no trabalho como preditor de desempenho individual no trabalho

Evidências teóricas e empíricas sugerem que o fomento do bem-estar psicológico parece ser uma boa maneira de promover o sucesso e o desempenho individual e organizacional (Wright & Cropanzano, 2000). A revisão feita por Sonnentag (2002) dos

estudos sobre a relação entre bem-estar individual e desempenho no trabalho demonstrou que aspectos específicos de bem-estar estão positivamente relacionados ao desempenho no trabalho. Bem-estar afetivo no trabalho explica 23% variância significativa de uma medida de desempenho individual (Rêgo, 2009).

Brief e Weiss (2002) apontam que diversos estudos apresentam o desempenho sendo influenciado por afetos. Saavedra e Earley (1991), por exemplo, mostraram que a auto-eficácia foi maior entre os indivíduos expostos à manipulação de um afeto positivo do que entre os indivíduos expostos a um afeto negativo. Infelizmente, a ausência de um grupo de controle para afeto neutro impediu a constatação se afeto positivo aumenta a eficácia, e afeto negativo reduz a eficácia, ou ambos.

Ainda utilizando o conceito de afetos como forma de compreender o fenômeno bem-estar, Staw e Barsade (1993), Staw, Sutton e Pelled (1994) e Wright e Staw (1999) são reconhecidos por sua preocupação em relatar como os processos afetivos podem influenciar o desempenho. Para se ter uma ideia, uma pesquisa indicou que os estados afetivos positivos facilitavam julgamentos de criatividade e eficácia, ao passo que em outra pesquisa observou-se que os estados afetivos negativos poderiam levar a resoluções de problemas mais completos e julgamentos mais precisos. Em geral, os achados dos estudos anteriormente apontados demonstraram que o desempenho é facilitado por meio dos afetos positivos, em vez de afetos negativos. Por exemplo, o trabalho Staw e Barsade (1993) mostrou efeitos facilitadores do afeto positivo sobre a qualidade das decisões e desempenho interpessoal, bem como os indicadores mais gerais de desempenho.

O estudo de Zelenski, Steven e Jenkins (2008) utilizou amostragem longitudinal para examinar a relação entre felicidade e produtividade em setores públicos e privados. Entre os indicadores usados para mensurar felicidade (satisfação no trabalho, qualidade de vida no trabalho, satisfação com a vida, e afetos positivos e negativos), os afetos positivos foram os mais fortes vinculados à produtividade, mas não exclusivos.

A produção recente aponta a tendência de trabalhar com uma perspectiva do bem-estar no trabalho, focando em aspectos positivos e negativos, sendo a maioria deles preocupados em avaliar os afetos positivos e negativos. Além disso, o vigor e a exaustão emocional também foram utilizados como forma de medir os aspectos positivos e negativos do bem-estar no trabalho. Portanto, considerar os resultados dessas pesquisas é de suma importância para a construção das hipóteses desse trabalho. Como visto no Capítulo anterior, estudos que envolveram as relações entre bem-estar no trabalho e desempenho no trabalho, como em Lam et al. (2011), Fritz e Sonnentag (2006), Zheng et al. (2015), Häusser et al. (2014) e Kaplan et

al. (2009), apontaram a existência de uma relação positiva do bem-estar em relação ao desempenho, em consonância com os estudos apresentados anteriormente (Rego, 2009; Sonnentag, 2002; Wright & Cropanzano, 2000). Por sua vez, também foram encontradas evidências de que a exaustão emocional e o estresse, vertentes negativas de bem-estar, se relacionaram negativamente com desempenho no trabalho (Leung et al., 2011; Lim & Tai, 2014; Lin et al., 2015).

De acordo com Kozlowski e Ilgen (2006), embora tenha sido reconhecido há muito tempo que os sentimentos desempenham um papel importante em equipes, só recentemente os pesquisadores se concentraram em sentimentos *per se*. Um estudo feito por George (1990), por exemplo, avaliou a afetividade positiva e negativa dos membros da equipe e, em seguida, examinou a relação entre afeto positivo e afeto negativo de cada membro e a média de afetos positivos e negativos das equipes com a pontuação de afeto individual dos membros removida.

A autora encontrou uma correlação positiva entre as pontuações individuais e de equipe para afetos positivos e negativos, implicando que o nível global de afetos da equipe influenciou a dos membros individuais da equipe. Também encontrou o afeto negativo da equipe negativamente relacionado ao nível de comportamento pro-social nas equipes. Além disso, encontrou que quando houve concordância dentro do grupo (homogeneidade) sobre o tom afetivo do grupo, tanto o afeto positivo quanto o negativo influenciaram a espontaneidade organizacional e o absentéismo.

Segundo Brief e Weiss (2002), estudos preliminares sugerem que os grupos de trabalho geralmente têm reações afetivas consistentes ou homogêneas. Esse "tom afetivo do grupo" é influenciado por níveis característicos de traços de personalidade dentro dos grupos. Além da personalidade, uma série de outros fatores tem sido postulada para explicar por que os membros do grupo de trabalho tendem a compartilhar humores e emoções. Por exemplo, experiências de socialização comum e influências sociais comuns (Hackman, 1992); similaridade de funções e alta interdependência da tarefa (Gallupe, Bastionatti & Cooper, 1991, Heath & Jourden, 1997); estabilidade de adesão; normas de regulação do humor (Sutton 1991); e o contágio emocional (Pugh, 2001).

Segundo Barsade e Knight (2015), o afeto de grupos pode influenciar quatro grandes categorias de processos e resultados do grupo, a saber: (1) as atitudes, cognições e comportamento para com o grupo; (2) interações, cooperação e conflito entre os membros; (3) criatividade do grupo e tomada de decisão; e (4) a eficácia e desempenho do grupo. Atendo-se

ao quarto item de Barsade e Knight (2015), devido à sua significância para esse estudo, identificou-se três estudos que demonstraram a influência do afeto de grupos no desempenho.

Em um estudo do como o afeto do líder e o afeto do grupo influenciam o desempenho de vendas em empresa varejistas similares, foi encontrada uma relação significativa entre a emoção positiva compartilhada de um grupo e o melhor desempenho de vendas (George, 1995). Em outro estudo, feito entre jogadores de críquete profissional, observou-se que o humor positivo da equipe relacionou-se positivamente com o desempenho individual, mediada pelos humores de cada jogador individualmente (Totterdell, 2000). O último estudo foi conduzido em laboratório, e identificou que o humor coletivo positivo resultante de contágio emocional levou a maiores classificações de desempenho eficaz por parte dos outros membros do grupo; sendo encontrados resultados opostos quando analisado o humor coletivo negativo (Barsade, 2002).

Tendo em vista as proposições e as evidências encontradas na literatura, foram elaboradas a primeira e a segunda hipóteses dessa tese:

H1 Bem-estar no trabalho estará positivamente associado com desempenho individual no trabalho

H2 Percepções coletivas de bem-estar no trabalho estarão positivamente associadas com desempenho individual no trabalho

No entanto, um adendo merece ser feito, pois considerando a definição adotada de bem-estar no trabalho, esse constructo é entendido nesse trabalho em função de suas três dimensões, afetos positivos, afetos negativos e realização. Dessa forma, é provável que cada um dos fatores se relacione de diferentes formas com o desempenho no trabalho. Pensando na hipótese H1, como expresso pela literatura, temos que os fatores realização e afeto positivo do bem-estar no trabalho estarão positivamente associados com os fatores de desempenho individual no trabalho, enquanto o fator afetos negativos estará negativamente associado com os fatores de desempenho individual no trabalho.

As mesmas proposições se aplicam de maneira semelhante para as percepções coletivas de bem-estar no trabalho. Assim temos, no caso da hipótese H2, que as percepções compartilhadas de realização e de afeto positivo estarão positivamente associadas com os fatores de desempenho individual no trabalho, enquanto as percepções compartilhadas de afetos negativos estarão negativamente associadas com os fatores de desempenho individual no trabalho.

4.3. Justiça organizacional como preditor de desempenho individual no trabalho

Pesquisas revelaram relações significativas entre as dimensões de justiça organizacional e desempenho no trabalho, relacionando as percepções de justiça com todas as três facetas de desempenho no trabalho, incluindo o desempenho de tarefas, comportamentos de cidadania e comportamento contraproducente (Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000; Moorman, Blakely, & Niehoff, 1998; Rupp & Cropanzano, 2002; Tekleab, Takeuchi, e Taylor, 2005; Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2002). Na revisão da literatura recente, diversos estudos também apontaram para essa relação preditiva positiva entre justiça organizacional e desempenho no trabalho, com ênfase, em boa parte dos estudos, no desempenho da tarefa (Aryee et al., 2015; Collins et al., 2012; Colquitt et al., 2012; Janssen et al., 2010; Narasimhan et al., 2013).

Alguns pesquisadores de justiça se baseiam na teoria de troca social para prever as relações entre a justiça processual percebida e o desempenho do trabalho (Masterson et al., 2000). A justiça é considerada uma entrada da organização para a relação de troca e pode vir tanto da (a) organização quanto do (b) supervisor direto (Masterson et al, 2000;. Settoon, Bennett, & Liden, 1996); isto é, quando a medida de desempenho no trabalho é influenciada pela relação entre o trabalhador e a organização, deve estar relacionada com a justiça processual, ou a medida de desempenho do trabalho é influenciada pela relação entre o trabalhador e seu supervisor, deve ser relacionada à justiça interacional (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Segundo Konovsky e Cropanzano (1991) estabelecer uma relação entre a justiça procedimental e desempenho no trabalho pode elevar a importância da justiça processual no contexto organizacional sobre os processos psicológicos para prever o comportamento dos trabalhadores. Quando os indivíduos percebem maior equidade nos resultados, tendem a responder com maior produtividade que indivíduos que percebem baixa equidade nos resultados. Os autores identificaram uma associação positiva entre as percepções de justiça nos resultados e desempenho do trabalhador.

A justiça interacional percebida é o tratamento interpessoal por um supervisor ou outros representantes da administração, como tal, pode ser entendida como um resultado da percepção do que um trabalhador recebe, e, portanto, deve influenciar a razão resultado/entrada desse indivíduo. Neste caso, se os gerentes tratam os trabalhadores com justiça, consequentemente os trabalhadores retribuem com melhor desempenho (Masterson et al, 2000; Settoon et al, 1996). Um segundo mecanismo pelo qual a justiça interacional pode estar relacionada com o desempenho é por meio de suas relações com as atitudes para com o

supervisor. Por exemplo, a insatisfação com o supervisor direto pode ser traduzida em um desempenho ruim (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Os resultados de estudos de campo mostram que o desempenho do trabalho está fortemente relacionado com a justiça procedimental, mas dificilmente com a justiça distributiva e a interacional. Isto contradiz a maioria das teorias sobre a relação entre a justiça distributiva e de desempenho, que consideram essa ligação (Lind & Tyler, 1988). Dessa forma, aparentemente, o desempenho é, em vez de relacionado com o supervisor, um comportamento relacionado com a organização. (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Cohen-Charash e Spector (2001) também apresentaram trabalhos que tratavam da relação entre justiça e desempenho, por uma perspectiva negativa, ou seja, as análises se concentravam na percepção de injustiça. A teoria da equidade fornece hipóteses específicas sobre o impacto da percepção de injustiça distributiva no desempenho (Adams, 1963; Austin & Walster, 1974) de tal sorte que quando um trabalhador percebe a injustiça distributiva, o mesmo pode alterar a qualidade ou a quantidade de seu trabalho para restaurar a justiça. A justiça procedimental, por sua vez, pode afetar o desempenho por meio de seus efeitos sobre as atitudes. Por exemplo, quando a percepção de injustiça processual influencia atitudes em relação à organização e suas autoridades, e as atitudes afetam negativamente o desempenho (Brockner & Wiesenfeld, 1996; Greenberg, 1987).

Percepções de desigualdade e injustiça frequentemente incidem sobre a relação entre esforço e recompensa, afetando, assim, atitudes de trabalho das pessoas, grau de satisfação, comprometimento, cidadania organizacional, entre outros. Estes, por sua vez, podem levar a efeitos (negativos) de desempenho. Efeitos de desempenho também são passíveis de acontecer quando, por exemplo, um indivíduo tenta restaurar a equidade ou a justiça aumentando ou diminuindo o esforço despendido na tarefa (Thierry, 2002).

Há uma diferença marcante entre os resultados dos estudos laboratoriais e de campo quando se lida com o desempenho do trabalho. Considerando que os resultados dos estudos de campo mostram uma forte relação entre justiça procedimental e desempenho, resultados de estudos de laboratório mostram uma fraca relação entre os dois e nenhuma relação entre a justiça distributiva e desempenho. Pode ser que em ambiente de laboratório, a relação entre a justiça e desempenho seja muito mais fraca que em estudos de campo porque o desempenho é influenciado por demandas situacionais que são proeminentes em laboratório, mais do que em campo (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Em visita à literatura recente, foi encontrado um estudo que apresentou interações entre a variável justiça organizacional agregada com desempenho, semelhante à proposta do

modelo teórico a ser testado neste trabalho. O estudo de De Dreu e Nauta (2009) trouxe o conceito de “clima de justiça organizacional”, e sua análise apresentou evidências de que o desempenho no trabalho é função de atributos no nível do grupo, como o clima de justiça, quando os trabalhadores possuem uma alta “orientação para o outro”.

Seguindo com esse conceito de clima de justiça, o outro estudo empreendido por Rêgo (2002), demonstrou que as organizações com climas de justiça mais positivos foram as que também apresentaram maiores índices de cidadania agregada. E entendendo o comportamento de cidadania organizacional como sinônimo de desempenho contextual, o pesquisador identificou que as pessoas adotam determinados comportamentos de cidadania organizacional em função de suas percepções individuais de justiça, bem como em função do resultado do contexto/clima de justiça em que se inserem.

Em contrapartida, os efeitos negativos das percepções de injustiça, decorrentes de elevados desníveis salariais (alta injustiça distributiva) tendem a produzir desempenhos de baixa qualidade, com reflexos negativos na motivação e satisfação no trabalho, nos níveis de absenteísmo e nos comportamentos de cidadania, acarretando repercussões desastrosas no clima de cooperação interpessoal necessário à execução das tarefas organizacionais (Rêgo, 2000). Partindo das proposições anteriores as hipóteses 3 e 4 foram elaboradas, e estão expressas a seguir:

H3 Percepção individual de justiça organizacional estará positivamente associada com desempenho individual no trabalho

H4 Percepções coletivas de justiça organizacional estarão positivamente associadas com desempenho individual no trabalho

Destacando o caráter multidimensional da justiça organizacional tão referenciado nesse trabalho, é evidente que as hipóteses propostas acima foram influenciadas por essas dimensões. Por conseguinte, a hipótese H3 pode ser destrinchada da seguinte maneira: os fatores justiça distributiva, justiça interacional e justiça procedimental estarão positivamente associados com o desempenho individual no trabalho.

De maneira análoga, para a hipótese H4 temos que as percepções compartilhadas de justiça distributiva, justiça interacional e justiça procedimental estarão positivamente associadas com os fatores de desempenho individual no trabalho.

4.4. Suporte organizacional como preditor de desempenho individual no trabalho

De acordo com Abbad, Pilati e Borges-Andrade (1999), a literatura tem demonstrado que a relação entre as percepções favoráveis de suporte organizacional e medidas de

desempenho no trabalho costuma ser positiva, destacando assim, a relevância do suporte organizacional como variável indicadora de diversas variáveis do comportamento organizacional.

Segundo Eisenberger et al. (1986), na medida em que o suporte organizacional percebido reúne necessidades de louvor e aprovação, o trabalhador iria incorporar a adesão organizacional para a auto-identidade e, assim, desenvolver um vínculo emocional positivo (vínculo afetivo) com a organização. Uma expectativa de vínculo afetivo seria aumentar os esforços de um indivíduo para atender os objetivos da organização por meio de uma maior participação e desempenho.

Muitos trabalhos que examinaram a relação entre percepção de suporte organizacional e o desempenho foram baseados na teoria de troca social. Gouldner (1960), em seu trabalho, sugeriu que os trabalhadores têm a responsabilidade de reagir positivamente ao tratamento favorável dado pela organização. Armeli, Eisenberger, Fasolo, e Lynch (1998) argumentaram que a alta percepção de suporte organizacional leva a uma obrigação de reembolsar a organização por sua atenção às necessidades sócio-emocionais (Hochwarter et al., 2006).

Hochwarter et al. (2006) recentemente ofereceram uma explicação para o aumento da relação entre percepção de suporte organizacional e desempenho no trabalho com base na teoria de troca social. Os autores consideraram a percepção de suporte organizacional em termos de alocação de recursos e sugeriram que o suporte organizacional fornece recursos que permite aos trabalhadores realizar os objetivos de trabalho. Esses recursos podem ser advindos tanto do suporte socio-emocional, como podem estar na forma de equipamentos, assistência física, financiamento, tecnologia e ideias (Kraimer, Wayne, & Jaworski, 2001). Os autores observaram que, sem tais recursos, é difícil alcançar as expectativas de desempenho. Um trabalhador que relata alta percepção de suporte organizacional pode perceber que a gestão está se posicionando para que os trabalhadores tenham sucesso, fornecendo recursos suficientes e facilitando a cooperação por meio do reconhecimento e recompensas.

Em seu trabalho, Queiroga (2009) propôs a hipótese de que a percepção de suporte organizacional seria significativamente relacionada com o desempenho do indivíduo no trabalho (auto-relatos e indicadores organizacionais). A autora confirmou tal hipótese, pois embora tenha observado correlações significativas em um banco apenas com os auto-relatos de desempenho, em uma empresa de Sociedade Anônima (S/A) foi observada uma correlação entre as metas alcançadas e a percepção de recompensas, além de valores de predição desse fator com desempenho avaliado por indicadores e auto-percepções.

Considera-se que a percepção de suporte organizacional deve ainda aumentar o desempenho do trabalhador tanto nas suas tarefas *in-role*, como nas tarefas *extra-role*. Ver o seu desempenho e trabalho recompensados é *per se* uma motivação para o aumento da produtividade, partindo do pressuposto que uma maior percepção de suporte organizacional levará a um aumento do desempenho nas tarefas relacionadas diretamente com a sua atividade (Erdogan & Enders, 2007; Lynch, Eisenberger, & Armeli, 1999; Randall, Cropanzano, Bormann, & Birjulin, 1999).

Bliese e Castro (2000) investigaram os efeitos comuns do suporte organizacional em grupos de trabalho e argumentaram que as pesquisas que examinarem grupos devem usar o conjunto de percepções dos membros do grupo sobre suporte organizacional, pois, provavelmente, essas percepções diferem significativamente entre os grupos, devido os diferentes níveis de suporte entre os grupos. Wallace et al. (2009) conceberam suporte organizacional como um modelo de agregação de consenso direto. Morgeson e Hofmann (1999, p. 252) afirmaram que "qualquer dado coletivo (por exemplo, uma equipe de trabalho) pode ser visto como uma série de eventos e ciclos de eventos entre as partes dos componentes (por exemplo, indivíduos)". Para o suporte organizacional, a interação entre os membros da unidade dá origem e serve para fortalecer o coletivo de suporte organizacional por meio de ciclos repetidos de interações individuais e influências, codificando assim uma norma de grupo, agindo sobre as percepções sentidas de suporte organizacional (DeGoeey, 2000). Essas interações são muito limitadas por fronteiras geográficas de cada unidade, e são, portanto, suscetíveis de variar entre as unidades (Wallace et al. 2009).

Se o suporte organizacional é considerado elevado, então é possível que as interações ocorram de modo que os trabalhadores demonstrem apoio uns pelos outros, assim como eles percebem a organização para ser solidária; conseqüentemente, os indivíduos se envolvem em ações nas quais se beneficiem mutuamente dentro do grupo, dando origem ao suporte organizacional coletivo. Assim, quando o suporte organizacional é alto e quando as interações dos trabalhadores são positivas, o suporte poderia ser uma influência benéfica sobre a relação entre estresse e desempenho, fornecendo recursos socio-emocionais adicionais. Hochwarter et al. (2006) afirmaram que além de fornecer apoio socio-emocional, o alto suporte organizacional também pode fornecer recursos nas formas de assistência física, financiamento adicional, tecnologia mais recente ou equipamento de trabalho. Portanto, espera-se que a relação entre estresse e desempenho seja mais forte para níveis mais elevados de suporte organizacional devido ao aumento da disponibilidade de recursos e ao reforçar o suporte sócio-emocional (Wallace et al., 2009).

No trabalho de Armeli et al. (1998), oficiais da patrulha da polícia foram entrevistados para investigar como as necessidades socio-emocionais afetavam a relação entre o suporte organizacional percebido e o desempenho no trabalho. Os oficiais de patrulha com fortes necessidades socio-emocionais apresentaram uma relação positiva entre suporte organizacional percebido e desempenho.

Conforme identificado na revisão da produção científica, diversos estudos demonstraram a relação preditiva entre suporte organizacional e desempenho no trabalho (Erdogan & Enders, 2007; Pazy & Ganzach, 2009; Scott et al., 2014; Yu & Frenkel, 2013). Na visita feita à literatura recente, infelizmente não foram encontrados estudos que tratassem de todas as dimensões de suporte organizacional (ver Abbad, Pilati & Borges-Andrade, 1999), mas as dimensões estudadas – promoções, ascensão e salários (Garbers & Konradt, 2014; Nyberg et al., 2013), carga de trabalho (Beck & Schmidt, 2013) e práticas de gestão de desempenho (Lam et al., 2015; Li et al., 2011; Ozer, 2011; Rubin et al., 2013) – sinalizam evidências de que o suporte organizacional exerce influência sobre a variável critério desse estudo, o desempenho no trabalho. Com base nessas considerações, foram construídas as hipóteses 5 e 6, expressas abaixo.

H5 Percepção individual de suporte organizacional estará positivamente associada com desempenho individual no trabalho

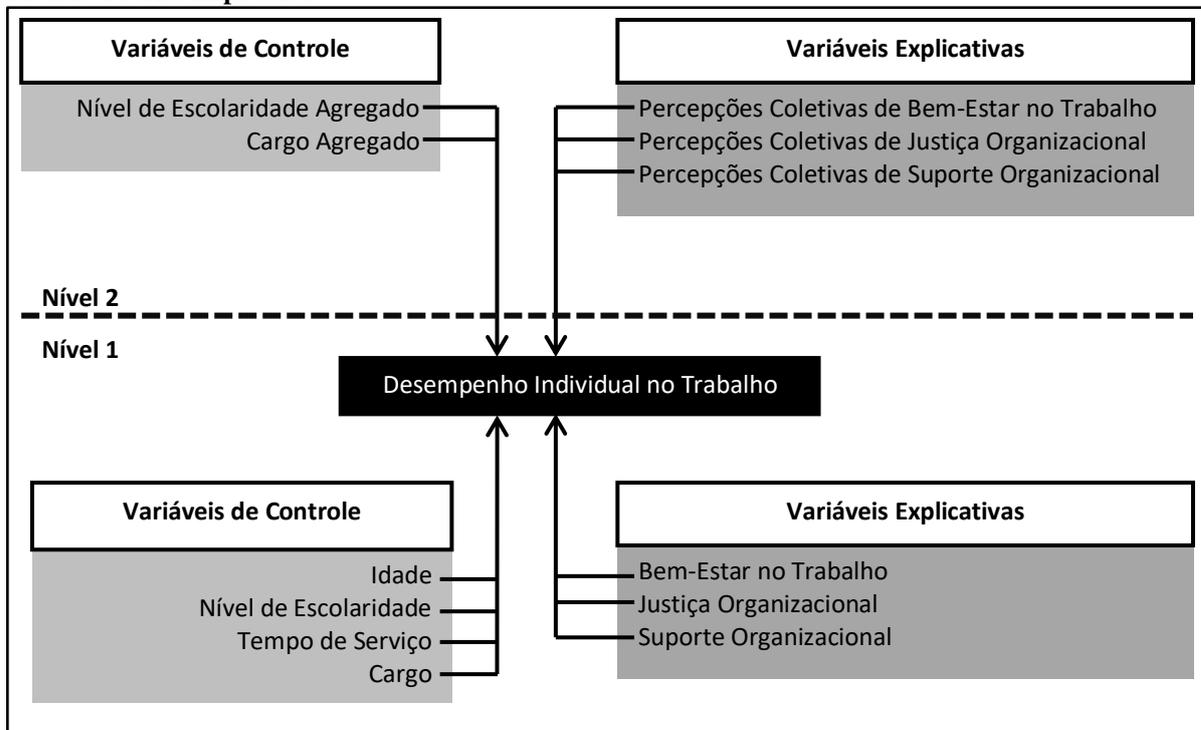
H6 Percepções coletivas de suporte organizacional estarão positivamente associadas com desempenho individual no trabalho

Como ocorreu com as demais variáveis, é provável que cada um dos fatores de suporte organizacional se relacione de diferentes maneiras com o desempenho individual no trabalho. Por essa razão, no caso da hipótese H5 temos que os fatores de suporte organizacional, gestão do desempenho, suporte material, e promoções, ascensão e salários estarão positivamente associados com os fatores de desempenho individual no trabalho, enquanto o fator carga de trabalho estará negativamente associado com os fatores de desempenho individual no trabalho.

Estendendo-se a mesma premissa para as percepções coletivas de suporte organizacional, temos, no caso da hipótese H6, que as percepções compartilhadas de gestão do desempenho, suporte material, e promoções, ascensão e salários estarão positivamente associadas com os fatores de desempenho individual no trabalho, enquanto as percepções compartilhadas de carga de trabalho estarão negativamente associadas com os fatores de desempenho individual no trabalho.

Lançando mão dessas hipóteses, construiu-se a Figura 1, que demonstra as relações preditivas propostas anteriormente.

Figura 1
Modelo Teórico Hipotético



Fonte: Elaborado pela autora.

Portanto, pode-se considerar esse modelo como multinível, uma vez que apresenta relações teóricas hipotetizadas entre variáveis de nível mais baixo (nível 1 ou individual, neste estudo) e variáveis de nível mais elevado (nível 2 ou de equipes) bem como suas interações em relação à predição da variável-critério desempenho individual no trabalho, situada no nível menos elevado.

Conforme será explicado no Método, a modelagem multinível requer a análise dos termos de interação. Assim, foram testadas interações entre variáveis pertencentes aos dois níveis, individual e de equipes, conforme indicado por Hox (2002), pois o efeito produzido isoladamente por essas variáveis pode ser diferente da interação desses com outras de mesmo nível ou nível distinto. A adoção dos termos de interação possibilitará a análise do tamanho do efeito obtido a partir da multiplicação de duas variáveis na predição do desempenho individual no trabalho, sejam elas de mesmo nível ou de níveis diferentes (Coelho Jr., 2009).

Dessa forma, foram testadas interações entre as variáveis independentes propostas no modelo teórico, relacionando fatores de bem-estar no trabalho, fatores de justiça organizacional, fatores de suporte organizacional e as características pessoais e profissionais,

medidos tanto no mesmo nível, quanto em interações *cross-level*, relacionando variáveis de nível 1 com nível 2. Tais interações foram empreendidas com o propósito de ajuste do modelo multinível, não sendo necessária a proposição de hipóteses para essas relações. Para tanto, o Capítulo seguinte dedicado ao método, explicitará melhor as etapas desenvolvidas para o alcance dos objetivos desse trabalho.

5. MÉTODO

A presente pesquisa foi de natureza confirmatória, como a modelagem multinível requer, bem como adotou delineamento explicativo em torno das proposições apresentadas e justificadas no Capítulo 4. Esta pesquisa também tem caráter transversal, uma vez que as informações foram coletadas em um único momento da realidade. Quanto à natureza da pesquisa pode-se classificá-la em quantitativa, pois foram utilizados instrumentos para aferição das variáveis do modelo.

Este Capítulo descreve o método que foi adotado nesta tese, indicando informações referentes aos participantes da pesquisa, aos instrumentos que foram utilizados e aos procedimentos de coleta e análise dos dados.

5.1. Organizações estudadas

Para testar o modelo multinível proposto, foram selecionadas duas organizações para compor o escopo a ser pesquisado. Como fazem parte de diferentes segmentos e possuem estruturas organizacionais distintas, foi interessante observar o comportamento do modelo multinível com base nas peculiaridades de cada uma. Essa diversidade de fontes é de suma importância para a análise dos dados obtidos; principalmente, para diminuir possíveis vieses nos resultados, conforme propõem Donaldson e Grant-Valone (2002). Portanto, a seguir, são apresentadas essas organizações, com uma breve exposição sobre cada uma, sem, no entanto, revelar seus nomes, sendo tratadas como Organizações A e B.

5.1.1. Autarquia Federal (Organização A).

Trata-se de uma instituição pertencente à administração pública federal, uma autarquia federal, vinculada ao Ministério da Justiça. Sua função é zelar pela livre concorrência no mercado, sendo a entidade responsável por investigar e decidir sobre a matéria concorrencial, bem como fomentar e disseminar a cultura da livre concorrência. A autarquia possui três eixos de atuação: preventivo, por meio do controle das fusões e aquisições de empresas cujos efeitos possam causar repercussão em território brasileiro; repressivo, por meio da apuração de infrações à ordem econômica; e educativo, por meio da difusão da cultura da concorrência para a sociedade.

A estrutura organizacional é composta por quatro grandes áreas/presidências. Duas dessas presidências possuem caráter mais técnico, e as outras duas presidências se subdividem em diversas diretorias e coordenações, com áreas-meio e áreas-fim. Essa organização, que foi

tratada nesse estudo tanto como Autarquia quanto como Organização A, demonstrou interesse em participar da presente pesquisa. Isso se deve à preocupação dos gestores em avaliar, sobretudo, a relação entre desempenho no trabalho e bem-estar no trabalho, e aplicar os resultados obtidos nesse trabalho no desenvolvimento de práticas voltadas para o bem-estar dos trabalhadores, qualidade de vida no trabalho e em melhorias no suporte organizacional.

5.1.2. Instituição Financeira ou Banco (Organização B)

Outra organização que foi analisada pertence ao segmento financeiro, constituída na forma de sociedade de economia mista. Tem como missão “ser um banco competitivo e rentável, promover o desenvolvimento sustentável do Brasil e cumprir sua função pública com eficiência”. Sua estrutura organizacional conta com mais de 100 mil funcionários espalhados em agências por todo o Brasil, além de, aproximadamente, 10 mil estagiários. A sede desta organização fica em Brasília, Distrito Federal, onde estão concentradas as áreas estratégicas da instituição. Essa organização foi tratada no presente trabalho tanto como Organização B ou apenas Banco.

Devido à grandiosidade da estrutura organizacional dessa instituição, foram apontadas duas prováveis estratégias de coleta de dados, com base na quantidade de indivíduos distribuídos por unidade: 1) situar a coleta de dados apenas na sede da organização, contemplando as diretorias e coordenações como unidades de nível mais elevado, ou 2) aplicar a pesquisa nas agências espalhadas em todos os estados, considerando as agências como a unidade de nível mais elevado. Visando assegurar unidades com estruturas organizacionais similares optou-se pela coleta nas agências do Banco que estão distribuídas por todo o país.

5.2. Caracterização da amostra

Para proceder às análises com a Organização A e a Organização B, é importante apresentar o perfil da amostra de cada uma das organizações que foram trabalhadas nesse estudo. Essas informações também são relevantes para uma das etapas da modelagem multinível, que consiste na inserção das variáveis de controle no modelo. Portanto, é importante apresentar o perfil de idade, dos cargos, do tempo de serviço e do grau de escolaridade.

5.2.1. Organização A

O total de questionários respondidos pela Organização A foi de 200. Após a etapa de tratamento dos dados, a amostra final ficou composta por 186 sujeitos. O Capítulo 6 explica em detalhes como foi realizado o tratamento desses dados. Como foi dito em momento anterior, a caracterização dessa amostra foi dada quanto à idade, escolaridade, tempo de serviço, cargo, sexo e unidades de trabalho. Um ponto que merece atenção é que, apesar dos 186 sujeitos terem respondido completamente o questionário, alguns desses participantes optaram por não responder as questões socio-demográficas. Tal comportamento pode ser justificado pelo receio dos participantes serem identificados. No entanto, essas omissões não prejudicaram as análises a seguir, pois representaram menos de 5% dos casos.

Os resultados apontaram que a idade média dos participantes é de 32 anos, sendo o respondente mais jovem com 17 anos e o mais velho com 65. Em relação ao sexo, há um equilíbrio entre homens e mulheres, com 50,5% de participantes do sexo masculino e 49,5% do sexo feminino. Uma parcela significativa dos participantes (34,1%) possuem ensino superior completo. O tempo médio de serviço na Organização A é de cinco anos, tendo funcionários com menos de um ano de serviço e um participante que está há 33 anos na Autarquia. Em relação ao cargo também foi encontrado um certo equilíbrio, com a maior parte composta por funcionários do apoio administrativo (18,7%), mas com boa parte composta por ocupantes de cargo DAS sem vínculo (18,1%) e por especialistas em políticas públicas e gestão governamental (17,6%). A tabela 1 discrimina os dados referentes à amostra da Organização A.

Tabela 1
Caracterização da amostra Organização A

Idade (Média)		
32 anos		
Tempo de Serviço (Médio)		
5 anos		
Sexo	Frequência	%
Masculino	94	50,5
Feminino	92	49,5
Escolaridade	Frequência	%
Ensino Fundamental Completo	3	1,6
Ensino Médio Incompleto	6	3,2
Ensino Médio Completo	14	7,6
Ensino Superior Incompleto	36	19,5
Ensino Superior Completo	63	34,1

Especialização	39	21,1
Mestrado	18	9,7
Doutorado	6	3,2
Cargo	Frequência	%
EPPGG	32	17,6
Analista de Tecnologia da Informação	6	3,3
Apoio Administrativo	34	18,7
Procurador Federal	9	4,9
Servidor concursado de outra carreira	7	3,8
Estagiário	21	11,5
Analista Técnico-Administrativo	12	6,6
Ocupante de cargo DAS sem vínculo	33	18,1
Outro cargo terceirizado	9	4,9
Agente Administrativo	18	9,9
Secretária	1	0,5

Fonte: Elaborado pela autora

5.2.2. Organização B

Após a coleta de dados foram obtidos 1290 questionários respondidos pelos trabalhadores da Organização B. Conforme será explicado na etapa de tratamento dos dados, no Capítulo seguinte, a amostra final foi composta por 730 participantes. Assim como foi feito para a Organização A, a caracterização da amostra para a Organização B foi dada quanto à idade, escolaridade, tempo de serviço, cargo, sexo e unidades de trabalho. Diferente do que ocorreu na Organização A, na Organização B os dados socio-demográficos tinham seu preenchimento obrigatório, garantindo, portanto, a totalidade das respostas.

Os resultados apontaram que a idade média dos participantes é de 41 anos, com o respondente mais jovem tendo 20 anos e o mais velho com 73. Em relação ao sexo, há uma leve predominância de homens, sendo 59,6% de participantes do sexo masculino. A maior parte dos participantes (43,4%) possui ensino superior completo. Não foram encontrados respondentes que possuíssem doutorado. O tempo médio de serviço é de 12 anos, com funcionários tendo apenas um ano de serviço e um participante que trabalha há 46 anos na Organização B. Esses resultados não causam estranheza se observarmos que se trata de uma organização tradicional no funcionalismo público e que o concurso é meio para entrada no Banco. Em relação ao cargo verifica-se que a maior parte é composta por escriturários (24,2%), seguidos pelos gerentes de relacionamento, que representam 22,9% dos respondentes. A tabela 2 discrimina os dados referentes à amostra da Organização B.

Tabela 2
Caracterização da amostra Organização B

Idade (Média)		
41 anos		
Tempo de Serviço (Médio)		
11 anos		
Sexo	Frequência	%
Masculino	435	59,6
Feminino	295	40,4
Escolaridade	Frequência	%
Ensino Fundamental Completo	3	0,4
Ensino Médio Completo	136	18,6
Ensino Superior Incompleto	20	2,7
Ensino Superior Completo	317	43,4%
Especialização	245	33,6%
Mestrado	9	1,2%
Cargo	Frequência	%
Assistente de operações	88	12,1
Assistente de unidade	38	5,2
Apoio Administrativo (BNC, BSC)	3	0,41
Caixa executivo	101	13,8
Escriturário	177	24,2
Gerente de unidade	52	7,12
Gerente de negócios	14	1,91
Gerente de relacionamento	167	22,9
Outros gerentes	71	9,72
SAC contínuo	3	0,4
Supervisor de atendimento	16	2,2

Fonte: Elaborado pela autora

A próxima Seção é dedicada à apresentação dos instrumentos de pesquisa adotados.

5.3. Instrumentos de pesquisa

Para atingir os objetivos propostos para essa pesquisa, foram adotados quatro instrumentos já validados cientificamente e amplamente utilizados na literatura. Ressalta-se ainda, que a escolha de tais instrumentos está diretamente relacionada à escolha das

definições adotadas para cada uma das variáveis que compõem o modelo teórico hipotético. A seguir, serão descritas as características de cada escala separadamente.

5.3.1. Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho

A escala que foi utilizada para medir a variável “desempenho individual no trabalho” foi proposta por Coelho Jr. et al. (2010). Esse instrumento, em sua versão original, é composto por 30 itens, divididos em cinco fatores: regulação do desempenho, com 12 itens; grau de esforço e conhecimento da tarefa, com três itens; execução, monitoramento e revisão do desempenho, com quatro itens; auto-gerenciamento do desempenho, com oito itens, e; restrição ao desempenho, com três itens. No entanto, para fins dessa pesquisa, adotou-se a versão reduzida da escala, na qual o fator restrição ao desempenho foi excluído.

De acordo com Hair, Babin, Money e Samouel (2005), apesar de não existir um valor absoluto para o alfa de Cronbach, valores iguais ou superiores a 0,7 representam uma fidedignidade aceitável; por outro lado, valores inferiores a 0,7 podem ser aceitos se a pesquisa tiver caráter exploratório. Tendo em vista que alguns fatores da escala possuem alfas próximos de 0,7 (0,60 e 0,66, por exemplo) e que a presente pesquisa não possui caráter exploratório devido à aplicação da modelagem multinível, optou-se por utilizar a versão mais recente da escala, em processo de validação psicométrica por meio de análise fatorial confirmatória (Fogaça, Coelho Junior & Hollanda, 2016).

A versão recente da Escala de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho (Fogaça, Coelho Junior & Hollanda, 2016), foi composta por 27 itens, sendo retirados os três itens que compunham o fator “restrição ao desempenho”. Análises fatoriais preliminares revelaram a existência de dois fatores consistentes, tendo o fator 1 reunido 15 itens que condizem a “estratégias orientadas ao desempenho individual” com alfa de Cronbach de 0,95 e cargas fatoriais variando entre 0,40 e 0,83, enquanto o fator 2 reuniu nove itens de “desempenho contextual” com alfa de Cronbach de 0,89 e com cargas fatoriais entre 0,40 e 0,75. Três itens foram eliminados por se enquadrarem estatisticamente e não se adequarem teoricamente. A versão aplicada apresenta os 27 itens associados a uma escala tipo Likert, aonde “1” corresponde a “Discordo totalmente” e “10” a “Concordo totalmente”.

5.3.2. Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET)

Para avaliar a variável “bem-estar no trabalho” foi utilizada a escala EBET, proposta por Paschoal e Tamayo (2008). Esse instrumento é composto por 30 itens divididos em três fatores: afeto positivo, com nove itens; afeto negativo, com 12 itens, e; realização, com nove

itens. Tal escala passou por processo de validação em contexto americano, no qual a validade do construto foi verificada pela validade convergente e divergente, e os resultados obtidos mantiveram os componentes afetivos e de realização (Demo & Paschoal, 2016). No entanto, apesar dos bons resultados, como a escala manteve sua estrutura original, optou-se por utilizar a primeira versão de Paschoal e Tamayo (2008), que já está estruturada no idioma português.

Os itens que compõem a parte sobre afeto no trabalho na EBET devem ser respondidos de acordo com uma escala de cinco pontos, que varia de “1” (*nem um pouco*) a “5” (*extremamente*). Por sua vez, os itens que compõem a parte de realização devem ser respondidos de acordo com uma escala de concordância de cinco pontos, que varia de “1” (*discordo totalmente*) a “5” (*concordo totalmente*).

5.3.3. Escala de Percepção de Justiça Organizacional (EPJO)

A EPJO foi elaborada por Mendonça, Pereira, Tamayo e Paz (2002) e inclui as três dimensões de justiça organizacional (justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional) distribuídas em 20 itens: justiça distributiva, conta com 6 itens; justiça procedimental, com 7 itens, e; justiça interacional, com 7 itens. Como nas escalas anteriores, as assertivas estão dispostas em uma escala tipo Likert que varia de “1” (*discordo totalmente*) a “5” (*concordo totalmente*). Tal escala foi adotada por ser a mais utilizada para analisar o constructo justiça organizacional no cenário brasileiro.

5.3.4. Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO)

Para medir o “suporte organizacional”, a escala adotada foi elaborada por Abbad, Pilati e Borges-Andrade (1999) e possuía 50 itens. Contudo, para fins desse estudo optou-se por utilizar a versão reduzida (EPSO-R) da escala, proposta por Brandão (2009), haja vista que a escala original possui itens com conotação negativa e a revalidação realizada por Brandão (2009) inverteu as médias desses itens, a fim de que os mesmos se apresentassem na mesma direção do constructo. Também optou-se pelo critério da parcimônia, haja vista que os participantes seriam submetidos a outras três escalas e em sua versão completa, a ESPO demandaria muito tempo dos respondentes, o que poderia comprometer o preenchimento das demais.

Ressalta-se, ainda, que a versão reduzida apresentou os mesmos fatores sem prejuízo dos índices de consistência interna. Portanto, o instrumento adotado é composto por 28 itens agrupados em quatro fatores: gestão do desempenho, com 7 itens; carga de trabalho, com 7 itens; suporte material ao desempenho, com 6 itens, e; promoções, ascensão e salários, com 8

itens. Os itens estão relacionados em uma escala tipo Likert, cujos extremos variam de “1” (*discordo totalmente*) a “10” (*concordo totalmente*).

A tabela 3 permite visualizar as características das escalas relacionando suas dimensões e seus respectivos índices de confiabilidade.

Tabela 3
Características das escalas

Nome da escala	Dimensões do instrumento	Itens correspondentes	Alfa de Cronbach
Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho	Estratégias orientadas ao desempenho individual	15 itens	0,95
	Desempenho contextual	9 itens	0,89
Bem-Estar no Trabalho (EBET)	Afeto positivo	9 itens	0,93
	Afeto negativo	12 itens	0,91
	Realização	9 itens	0,88
Percepção de Suporte Organizacional (EPSO-R)	Gestão do desempenho	7 itens	0,87
	Carga de trabalho	7 itens	0,85
	Suporte material ao desempenho	6 itens	0,91
Percepção de Justiça Organizacional (EPJO)	Promoções, ascensão e salários	8 itens	0,85
	Justiça distributiva	6 itens	0,87 a 0,89*
	Justiça procedimental	7 itens	
Justiça interacional	7 itens		
Total		105 itens	

*O artigo de Mendonça et al. (2003) apresenta o alfa de Cronbach apenas da escala completa (e não por fatores).

As quatro escalas em conjunto compuseram o questionário final distribuído aos participantes das duas organizações participantes com o total de 105 itens, juntamente com as questões socio-demográficas, que compõem as variáveis de controle desse estudo. É importante destacar que a aplicação desses instrumentos no contexto dessa pesquisa possibilitou testar a generalidade dos mesmos, uma vez que foram aplicados em organizações com características diferentes daquelas em foram anteriormente utilizados.

5.4. Procedimentos de coleta de dados

Para atender os objetivos propostos, foi realizada uma *survey* em cada uma das organizações apresentadas anteriormente. A estratégia de coleta de dados foi estruturada com base em um questionário composto pelas quatro escalas, cada uma relacionada a uma variável da pesquisa. O questionário também contou com questões sobre os dados sócio-demográficos

do respondente, como idade, gênero, grau de escolaridade, tempo de serviço e tipo de cargo, que serão denominados nesse trabalho como variáveis pessoais e profissionais e tiveram a função de variáveis-controle. Considerando as especificidades de cada organização, as próximas subseções são dedicadas ao esclarecimento dos procedimentos de coleta de dados adotados para as organizações A e B.

5.4.1. Organização A

Antes do início da coleta de dados na Organização A, as escalas adotadas nesse estudo foram submetidas à validação semântica e de juízes. Para tal atividade, foi solicitado à Coordenação de Gestão de Pessoas da Autarquia um grupo de três a cinco pessoas para que os mesmos pudessem avaliar os questionários em relação à adequação semântica e à realidade organizacional. O grupo indicado foi composto por três gestores, sendo um deles, a própria coordenadora de gestão de pessoas. Após uma reunião da pesquisadora com os três, verificou-se que as quatro escalas utilizadas não apresentavam problemas semânticos e transmitiam com clareza os objetos de avaliação.

No entanto, foi solicitado que um dos itens da Escala de Percepção de Suporte Organizacional (Brandão, 2009), fosse excluído do questionário. Segundo os juízes, o item 26 (Na organização em que trabalho, os valores pagos ao funcionário a título de participação nos lucros e resultados – PLR – representam uma boa recompensa financeira) estava relacionado a uma prática que não é adotada pela Organização A, não sendo, portanto, aplicável à realidade da Autarquia.

Após a aprovação e adequação das escalas, a etapa seguinte consistiu na definição do meio pelo qual se daria efetivamente a coleta de dados. Por recomendação dos gestores e da própria equipe da Coordenação de Gestão de Pessoas, optou-se pela aplicação presencial do questionário. A justificativa fornecida pelos gestores é que devido à quantidade de e-mails recebidos diariamente pelos funcionários, um envio por meio eletrônico estaria fadado ao fracasso, pois facilmente esse e-mail seria esquecido. No entanto, ao adotar esse procedimento, alguns cuidados foram necessários. Após a impressão do questionário, as escalas foram posicionadas em sequências diferentes para cada participante. Tal atitude foi tomada visando minimizar a perda de dados nos casos em que os respondentes abandonam o questionário antes de responder a todas as questões.

Outra atitude adotada foi a divulgação da pesquisa para os funcionários. Essa atividade foi feita em parceria com a Coordenação de Gestão de Pessoas, que também se encarregou de apresentar a pesquisadora pessoalmente a cada um dos coordenadores de área. A divulgação

da pesquisa foi realizada em um auditório no qual a pesquisadora explicou sobre os objetivos da pesquisa bem como assegurou a entrega dos resultados obtidos ao final desse estudo para que a Organização, em especial a Coordenação de Gestão de Pessoas, pudesse utilizá-los. Feito isso, a pesquisa foi iniciada na Organização A. Para tal intento, foram disponibilizados dois dias para que a pesquisadora estivesse presente na Autarquia e visitasse as seções e coordenações distribuindo os questionários.

Em cada seção visitada, os questionários eram distribuídos e um prazo era estabelecido para o recolhimento dos questionários. Esses prazos eram definidos com base no volume de trabalho de cada setor, mas, em geral, variaram de 1 a 3 dias. Foram impressos aproximadamente 250 questionários (tendo em vista a quantidade de funcionários) e retornaram 200 questionários respondidos. É importante ressaltar que devido ao procedimento de agregação dos dados, conforme os requisitos da modelagem multinível pressupõem, os questionários foram recolhidos por unidade. Assim, foi possível organizá-los adequadamente identificando as equipes de trabalho, que serão apresentadas na próxima Seção.

5.4.2. Organização B

Devido às proporções da Organização B – um banco nacional com agências e filiais em todo o país – os procedimentos adotados variaram significativamente, se comparados com a da organização anterior. Para a etapa de validação semântica e de juízes, foi solicitado que o questionário com as escalas adotadas fosse enviado aos gestores das áreas interessadas na pesquisa, para que os mesmos pudessem avaliar a relevância dos itens e adequação semântica.

As áreas interessadas são divisões atreladas à diretoria de Gestão de Pessoas, e se qualificaram como tal baseadas nas variáveis estudadas na pesquisa. Assim, as divisões participantes dessa etapa de validação semântica e de juízes foram as seguintes: Divisão Bem-Estar, Divisão Avaliações e Gestão do Desempenho e Divisão Cultura e Satisfação. Além disso, foram acionadas também a Gerência de Educação Corporativa e Gerência Regional de Gestão de Pessoas de Brasília; esta última por ser a localidade na qual a pesquisadora reside e onde está localizada a Universidade, tornando-se, portanto, um ponto de contato entre a Organização B e a pesquisadora.

Esse processo de validação demorou um certo tempo, haja vista que cada área interessada só fazia sua avaliação após o término de outra. Com o fim da validação, o questionário foi aprovado para aplicação sem que nenhuma modificação fosse realizada. A partir do aval das áreas competentes, a etapa seguinte consistiu na sensibilização dos participantes sobre a pesquisa que seria realizada.

Como mencionado anteriormente, o público-alvo da pesquisa foram as agências do Banco; assim, com a colaboração da Diretoria de Gestão de Pessoas, optou-se por acioná-las via e-mail funcional, tendo em vista atingir todas as agências em todas as regiões do país. Primeiramente, um e-mail foi enviado com o propósito de apresentar a pesquisadora, bem como os objetivos e implicações da pesquisa. Como a pesquisadora não é funcionária do Banco, foi designado um funcionário da Diretoria de Gestão de Pessoas para acompanhá-la na implantação do questionário em plataforma *online*, denominada *Lime Survey*, para que seu link de acesso pudesse ser disponibilizado nos e-mails dos funcionários participantes. Deve-se destacar que, para possibilitar a identificação das unidades, foi incluído um campo para que os funcionários pudessem assinalar em qual unidade estão alocados.

O primeiro envio foi feito em 16 de novembro de 2016 para 5000 funcionários de agências espalhadas por todo Brasil. Considerando a boa aceitação e quantidade expressiva de respostas, um lembrete para aqueles que não haviam respondido foi enviado em 12 de dezembro de 2016. Em 6 de janeiro de 2017 a quantidade parcial de respostas totalizava 886. No entanto, considerando possíveis perdas no tratamento de dados e pela população abordada, optou-se por enviar lembretes semanais para aqueles que ainda não tinham acessado o questionário. A coleta foi encerrada em 31 de janeiro de 2017 atingindo o total de 1290 questionários respondidos. Tal decisão se justifica por duas razões: a primeira está relacionada com o tempo de coleta, que se aproximava de três meses; já a segunda, foi a saturação da amostra, pois observou-se, especialmente nos re-envios semanais, que a proporção de respostas completas estava diminuindo. Assim como para a Autarquia, as unidades do Banco que foram objeto de análise estão relacionadas na próxima Seção.

5.5. Procedimentos de análise de dados

A análise multinível é considerada uma extensão do modelo de regressão tradicional, quando variáveis são analisadas dispostas em vários níveis de agregação. A modelagem multinível torna-se mais recomendada que a regressão tradicional, por contemplar distintos níveis de agregação, ajustando-se os intervalos de confiança, os erros padrão e os testes de hipóteses, evitando, assim, que o pressuposto de independência das observações seja violado (Coelho Jr., 2009).

Também é importante destacar que a adoção da análise multinível é especialmente recomendada, em lugar da regressão tradicional, nos casos em que o pesquisador reconhece a importância de investigar interações entre variáveis de diferentes níveis, quando evidencia uma correlação intraclasse significativa, quando precisa de maior eficiência estatística, maior

poder e menos viés que aquele contido na regressão tradicional (Puente-Palácios & Laros, 2009). A julgar pelo modelo teórico hipotetizado para essa pesquisa, que inclui variáveis em nível de equipe se relacionando com uma variável dependente de nível individual (desempenho no trabalho), é prontamente recomendado a adoção de uma análise multinível.

De acordo com Maas e Hox (2005), o problema central de estudos multinível reside no tamanho da amostra em nível de grupos, pois esse tamanho é sempre menor que o tamanho da amostra no nível mais inferior. A lógica por trás de tais modelos multinível estabelece que indivíduos que pertencem a um mesmo grupo, por exemplo, escolas, bairros ou famílias, estão submetidos a estímulos semelhantes. Tendo em vista que o objetivo consiste em compreender o comportamento dessas pessoas, é premente investigar tanto o efeito das suas características pessoais quanto o efeito das características do contexto do qual recebem influência. Portanto, é imprescindível estabelecer uma hierarquia entre as características dos indivíduos e as do contexto, na qual deverá ser claramente diferenciado o que é considerado atributo do contexto daquilo que constitui atributo pessoal (Puente-Palácios & Laros, 2009).

A fim de estabelecer essa hierarquia entre as características dos indivíduos e do contexto, conforme propõem Puente-Palácios e Laros (2009), é preciso conhecer as especificidades das organizações que foram objeto de estudo. A Organização A, como foi dito em momento anterior, possui quatro presidências, duas dessas com caráter essencialmente técnico, e que, portanto, possuem poucos indivíduos em suas equipes, com aproximadamente 14 indivíduos cada. As outras duas presidências se subdividem em diversas diretorias e coordenações, sendo que uma das presidências possui 11 coordenações, enquanto a outra possui o dobro de coordenações, 22. Cada uma dessas diretorias/coordenações possui equipes que variam de 4 a 8 pessoas. Sustentando-se nas premissas da modelagem multinível e na quantidade de indivíduos alocados, as duas presidências técnicas e as 33 coordenações foram denominadas como unidades e representaram o nível mais elevado do modelo (equipes). Sendo o tamanho mínimo estabelecido para a formação de cada equipe a participação de quatro indivíduos; com a eliminação dos *missings* e dos *outliers* na etapa de tratamento dos dados, três unidades não apresentaram o tamanho mínimo, ficando com apenas um indivíduo em cada. Assim, a Organização A teve 32 unidades analisadas.

No caso da Organização B, optou-se por trabalhar com as agências do Banco que estão espalhadas por todo o país. Devido à estrutura organizacional que essas agências possuem e pela interligação entre as agências situadas na mesma região – algumas serão fechadas e outras se transformarão em postos de atendimento – as unidades foram definidas com base na segmentação regional feita pela organização (superintendências estaduais). Essa segmentação

considera todas as capitais brasileiras, sendo que São Paulo se subdivide em três. Algumas cidades ou municípios possuem tanta expressão que são considerados separadamente, como Campinas, e os municípios de São Paulo são considerados uma unidade separada da capital paulista, assim como os municípios de Minas Gerais que também são tratados distintamente da capital mineira. Esses agrupamentos possuem de 7 a 85 indivíduos alocados. Portanto, nesse estudo as unidades da Organização B totalizaram 32, com as 27 Unidades da Federação, mais duas unidades da capital paulista, Campinas, o grupo dos municípios de São de Paulo e o grupo dos municípios de Minas Gerais, que representaram o nível mais elevado. Nesse caso, o tamanho mínimo estabelecido para a formação de cada equipe foi a participação de sete indivíduos.

Destrinchando os tipos de cargos existentes em ambas as organizações, observa-se que todas as áreas apresentam estrutura semelhante, contando com pessoal de diversos níveis hierárquicos. Na Organização A com coordenadores/diretores, assessores e assistentes. Na Organização B com escriturários, caixas executivos, gerentes de relacionamento, gerentes de unidade e assistentes. Essa diversidade assegura a heterogeneidade do grupo estudado, e atende às orientações de Puente-Palácios e Laros (2009) sobre estudos multinível. Os autores alertam que em muitas instituições, como escolas e empresas, existem processos seletivos formais que aumentam a homogeneidade dos seus integrantes, e que por essa razão, no modelo explicativo do comportamento humano devem ser consideradas concomitantemente as características dos indivíduos e as do contexto, porém ambas não pertencem ao mesmo nível. Logo, é imprescindível estabelecer uma hierarquia entre essas variáveis, na qual deverá ser claramente diferenciado o que é considerado atributo do contexto daquilo que constitui atributo pessoal.

Além disso, considerando a proposta de análise multinível, trabalhar com uma amostra de dez unidades do nível macro seria tão desconfortável quanto fazer uma análise de regressão considerando apenas as respostas de dez indivíduos (Puente-Palácios & Laros, 2009), até mesmo porque estudos multinível baseados em um número elevado de unidades de nível mais elevado e em número relativamente baixo de unidades do nível menos elevado produzem resultados mais confiáveis e estáveis que estudos baseados em poucas unidades de nível mais elevado e um grande número de unidades de nível menos elevado (Snijders & Bosker, 1999). Observadas as amostras de indivíduos e de unidades selecionadas para as duas organizações, é possível inferir que as mesmas atendem às sugestões de Puente-Palácios e Laros (2009) e Snijders e Bosker (1999).

Para a realização deste estudo, utilizou-se o software MLwiN. Tendo em vista que a interpretação de todas as variáveis individualmente será bastante difícil, procedeu-se com a redução do número de variáveis das escalas de bem-estar no trabalho, suporte organizacional e justiça organizacional utilizando os fatores propostos nas escalas adotadas. O objetivo é, portanto, reduzir dados possibilitando que uma maior quantidade de variáveis seja reduzida a um conjunto menor de parâmetros que tenham variabilidade e fidedignidade (Andrade & Laros, 2007; Brandão, 2009; Coelho Jr., 2009; Jesus & Laros, 2004).

Além disso, seguindo a mesma premissa, a variável dependente desempenho no trabalho também foi tratada com base nos fatores propostos na escala utilizada. No entanto, como o desempenho é um constructo dependente do contexto, bem como tal escala encontra-se em processo de validação e sua utilização em trabalhos anteriores demonstrou diversas combinações fatoriais, a mesma foi submetida a uma análise fatorial para avaliar a estrutura que a escala apresentou para as amostras estudadas.

A convergência das percepções individuais de cada grupo é considerada pré-requisito à agregação das variáveis de nível menos elevado para o nível mais elevado. O modelo multinível investigado deve atender aos pressupostos de normalidade, parcimônia e linearidade. As análises de variância e covariância permitem verificar os efeitos de variáveis pertencentes tanto ao nível do indivíduo quanto do grupo em relação a alguma variável critério predita, bem como o tamanho do erro associado (Coelho Jr., 2009).

Para o alcance do objetivo desse estudo – analisar as relações preditivas, por meio de abordagem multinível, entre as variáveis bem-estar no trabalho, suporte organizacional, justiça organizacional, e a variável desempenho individual no trabalho – e atendendo as especificações da modelagem multinível, os dados foram analisados com base nos seis passos de Hox (2002). É importante destacar que esses passos foram realizados para cada um dos fatores de desempenho no trabalho, entendendo-se, dessa forma, que cada fator de desempenho seria uma variável critério. Além disso, tendo em visto que a modelagem multinível é contexto-dependente, assim como a variável critério desempenho no trabalho, separou-se a análise dos dados das Organizações A e B, realizando os passos de Hox (2002) para cada uma das organizações separadamente.

No passo 1 é calculado o modelo vazio, com o qual tem-se as estimativas iniciais de variância tanto do nível individual quanto do contextual e é calculado o coeficiente de correlação intraclasse (estimativa inicial ou ICC). Também é definida uma estimativa inicial da *deviance*, que será um parâmetro de referência para investigar a adequação dos modelos posteriores. Nesse momento, foram calculados quatro ICCs: um para cada fator de

desempenho em cada uma das amostras, totalizando dois para a Organização A e dois para a Organização B.

Os passos 2 e 3 são conhecidos como modelos componentes de variância, visto que os mesmos decompõem a variância do intercepto em diferentes componentes de variância para cada nível hierárquico.

No passo 2 são adicionadas as variáveis de controle. Nesse estudo, as variáveis escolhidas para a função de controle, foram as variáveis típicas do perfil sócio-demográfico dos respondentes a fim de tentar dissipar seus efeitos na predição de variância de desempenho. Considera-se, ainda, que os indivíduos não se encontram lotados nas unidades por meio de um processo aleatório, mas que a composição de cada unidade é fortemente determinada por fatores do contexto. Este procedimento foi adotado em virtude de se ter o impacto da composição dos dados pessoais e profissionais até o ponto em que se tornem praticamente nulos e possam ser ignorados nos modelos multiníveis. No presente estudo optou-se por dissipar os efeitos da composição amostral por meio do controle das seguintes variáveis: cargo e grau de escolaridade.

Já no passo 3 são incluídas as variáveis de nível mais baixo (nível individual) com parâmetro fixo. Isto é, os componentes da variância das inclinações destas variáveis serão fixos no valor zero, partindo-se do pressuposto que não variam de grupo para grupo. Portanto, as variáveis adicionadas foram bem-estar no trabalho, percepções individuais de suporte organizacional e percepções individuais de justiça organizacional. Destaca-se ainda que essas variáveis foram submetidas ao teste de significância da razão crítica.

O passo 4 consiste na adição de variáveis de nível mais elevado (nível de grupo). A variável identificadora do nível de grupo corresponde à unidade de lotação do indivíduo. As variáveis de nível contextual testadas foram as seguintes: as variáveis agregadas cargo e grau de escolaridade, além das percepções coletivas de bem-estar no trabalho, suporte organizacional e justiça organizacional.

No passo 5 é feita a inserção de variáveis individuais com parâmetro aleatório ou randômico na equação de regressão. Ou seja, considera-se que as inclinações das variáveis explicativas têm componentes de variância significativos entre os grupos, diferindo, portanto, em sua composição. Espera-se que esses coeficientes demonstrem que o efeito exercido por uma variável seja aleatório no nível mais elevado quando ele difere de unidade para unidade. As variáveis randômicas testadas serão aquelas de nível individual que aparecerem no modelo.

O último passo consiste na proposição de termos de interação. Esses termos de interação são adicionados entre as variáveis explicativas de ambos os níveis. As interações são adicionadas uma a uma verificando-se o grau de significância das mesmas a partir de sua inserção nos modelos. Os termos de interação serão obtidos a partir das correlações bivariadas entre as variáveis antecedentes individuais e contextuais. Os escores fatoriais de bem-estar no trabalho, suporte organizacional e justiça organizacional bem como as variáveis pessoais e profissionais que apresentarem maiores correlações significativas, serão inseridos como termos de interação. A interação supõe que o efeito multiplicado das variáveis poderá exercer influência na predição da variável critério associada, e que tal efeito pode ter um impacto diferente se as mesmas variáveis da interação apresentarem contribuição significativa de forma isolada no modelo teórico (Hox, 2002).

É imprescindível realizar análises de resíduos para o modelo empírico, com o objetivo de verificar se tais resíduos são independentes e possuem distribuição normal, segundo procedimentos recomendados por Hox (2002). Ao final, espera-se verificar o quanto da variabilidade da variável critério “desempenho individual no trabalho” ocorrerá em virtude do tamanho do efeito de cada variável antecedente, analisada isoladamente ou em interação, com variáveis de mesmo nível e de níveis diferenciados.

A seguir, o Capítulo 6 dedicado à análise dos resultados desse estudo.

6. RESULTADOS

Esse capítulo é dedicado à apresentação dos resultados das análises empreendidas nesta tese a fim de alcançar o objetivo de analisar as relações preditivas, por meio de abordagem multinível, entre as variáveis bem-estar no trabalho, justiça organizacional, suporte organizacional, e a variável desempenho individual no trabalho. Para tanto, esse Capítulo está dividido em seções que descrevem as etapas desenvolvidas até a construção do modelo multinível. Assim, são descritos o procedimento de análise fatorial para o instrumento utilizado para mensurar a variável desempenho individual no trabalho e as análises descritivas e inferenciais aplicadas para verificar o comportamento da variável desempenho individual no trabalho antes da apresentação dos resultados da análise multinível.

Conforme explicitado no capítulo do método, essa pesquisa optou pela adoção da modelagem multinível por contemplar distintos níveis de agregação das variáveis. Uma justificativa importante para a aplicação da modelagem multinível reside no fato de que muitas vezes um requisito fundamental das regressões tradicionais, a independência das observações, é violado tendo em vista a natureza das pesquisas. Isso porque é possível que os indivíduos de uma mesma unidade organizacional compartilhem determinados atributos e percepções em relação àquele contexto do qual fazem parte (Coelho Jr., 2009). Assim, a análise multinível supre essa questão uma vez que possibilita o ajuste dos intervalos de confiança, os erros-padrão e os testes das hipóteses; mas assim como a regressão tradicional, a modelagem multinível requer a distribuição normal dos resíduos de cada nível (Puentes-Palacios & Laros, 2009).

A fim de assegurar a robustez dos resultados para a aplicação da análise multinível, foi realizado o tratamento dos dados para as amostras de ambas as organizações objeto desse estudo. Como foi apresentado no capítulo anterior, em um primeiro momento, foram contabilizados 200 questionários respondidos pela Organização A e 1290 questionários pela Organização B.

Seguindo as orientações de Tabachnick e Fidell (2013), a fim de verificar questionários com dados faltantes (*missing values*) utilizou-se o procedimento *listwise*, possibilitando a eliminação de sujeitos que apresentaram algum valor em branco. Seguindo esse critério, foram eliminados 10 sujeitos da amostra da Autarquia e 293 sujeitos do Banco.

Em seguida, foram identificados os casos extremos (*outliers*) multivariados por meio da distância Mahalanobis, sendo utilizada como base de verificação para as amostras das duas organizações a tabela qui-quadrado, com índice de significância $p < 0,001$, obtendo-se o valor

de $X^2 = 124,8$. Justifica-se a adoção dos mesmos parâmetros para ambas as organizações por se tratarem das mesmas variáveis estudadas. Assim, após essa etapa foram removidos quatro sujeitos da Organização A e 267 sujeitos da Organização B. Ao final, a amostra total da Autarquia consiste em 186 sujeitos e do Banco em 730 sujeitos. É importante ressaltar que também foram realizadas análises com as amostras com *outliers*, a fim de identificar se esses sujeitos seriam figuras com papéis influentes nas organizações. No entanto, os resultados das análises com as amostras tratadas (isto é, sem *missings* e *outliers*) se mostraram mais interessantes e todas as etapas seguintes descrevem os resultados obtidos com essas amostras.

6.1. Evidências de validade do constructo desempenho individual no trabalho

Seguindo a mesma premissa das demais variáveis, o desempenho no trabalho também foi tratado com base nos fatores propostos pela escala utilizada. No entanto, como tal escala encontra-se em processo de validação e sua utilização em trabalhos anteriores demonstrou diversas combinações fatoriais, devido ao caráter contexto-dependente do desempenho, a mesma foi submetida à análise fatorial, tanto exploratória quanto confirmatória, para avaliar a estrutura que a escala apresentou para as amostras estudadas.

De acordo com Field (2005), há uma tradição na utilização da análise fatorial nas ciências sociais. A premissa por trás desse método aponta que a existência de grupos com grandes coeficientes de correlação entre as variáveis sugere que essas variáveis podem estar medindo os mesmos aspectos de uma dimensão. Tais dimensões são denominadas fatores ou variáveis latentes. Basicamente, a análise fatorial reduz a quantidade de dados, a partir do agrupamento de variáveis interrelacionadas.

A análise fatorial buscou identificar a existência de relações subjacentes entre os quesitos avaliativos da escala utilizada para medir o desempenho individual no trabalho. Primeiramente, empregou-se o método dos eixos principais (*Principal Axis Factoring – PAF*), isso porque estimativas baseadas na análise fatorial comum são comparáveis com as estimativas obtidas usando técnicas de análise confirmatória (Pasquali, 2012). A consistência interna das estruturas de fatores obtidas foram analisadas, e em seguida, foram geradas variáveis relativas aos escores fatoriais, correspondentes às médias das variáveis de cada fator. A fatorabilidade dos dados foi verificada por meio do índice *KMO – Kaiser-Meyer-Olkin* (Field, 2005).

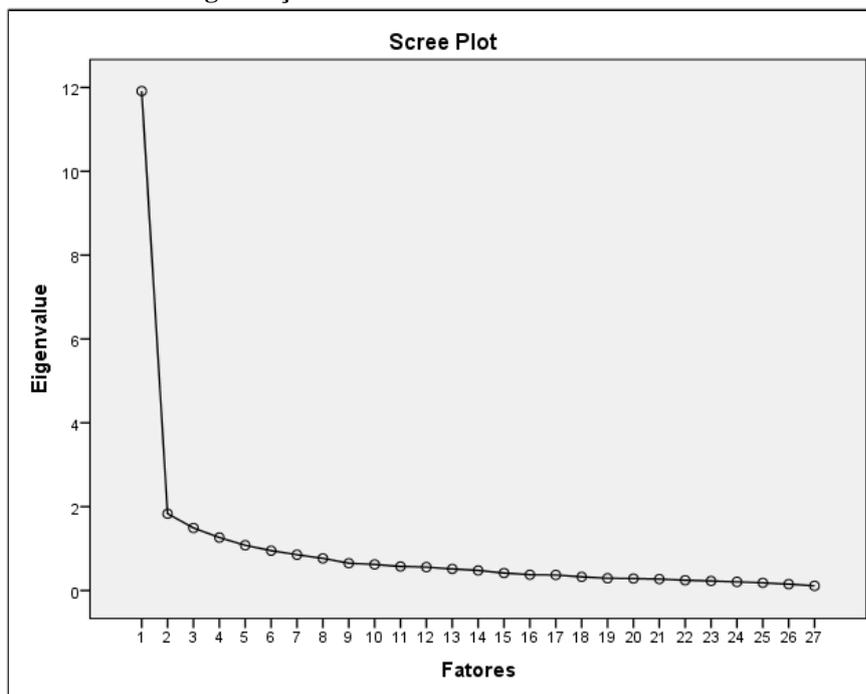
A matriz de correlações entre as respostas aos itens componentes de cada escala foi avaliada para verificar a possibilidade de extração de fatores, de acordo com o critério de distribuição dos valores próprios acima de 1. Como dito anteriormente, procedeu-se à análise

fatorial exploratória usando a técnica PAF, e optou-se como método de rotação ortogonal, recomendada como opção padrão por Tabachnick e Fidell (2013) e tratamento *listwise* para os dados omissos, forçando-se a extração de diferentes números de fatores conforme os resultados obtidos nas próprias análises. É importante destacar, conforme sugerido por Field (2005) e por Pasquali (2012), que foi realizada também a rotação oblíqua, uma vez que estudos comportamentais pressupõem correlações entre as variáveis.

Para a definição do número de fatores foi utilizado o critério do *Eigenvalue* (quantidade de variância explicada por um fator). Somente fatores que apresentaram *Eigenvalues* maiores que 1 foram considerados como significativos (Hair et al., 2009). Tendo em vista que a pesquisa utilizou amostras de duas organizações diferentes, esses procedimentos de análise fatorial foram aplicados separadamente para as amostras da Organização A e da Organização B. Além disso, esperava-se que os resultados apresentassem alguma similaridade a fim de possibilitar a comparação dos achados na discussão dos resultados.

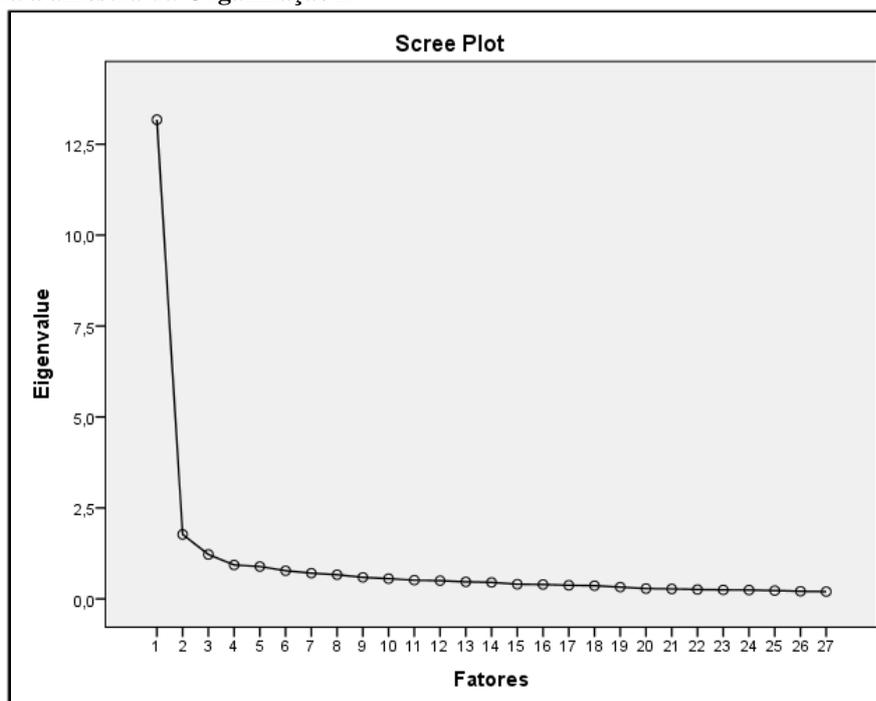
O resultado obtido no teste de KMO para a amostra da Organização A foi de 0,914 e para a Organização B foi igual a 0,965. Em ambas as amostras os resultados do KMO foram excelentes. No que se refere a melhor solução fatorial encontrada, os resultados obtidos foram um pouco divergentes. Para a amostra da Organização A, o método PAF apontou para a extração de cinco fatores, por sua vez, o gráfico de *Scree Plot* apontou para a extração de dois fatores, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2
Scree Plot para a amostra da Organização A



No caso da amostra da Organização B, o método PAF apontou para a extração de três fatores, enquanto o gráfico de *Scree Plot* indicou dois fatores. A Figura 3 apresenta o gráfico para a Organização B.

Figura 3
Scree Plot para a amostra da Organização B



A fim de verificar a confiabilidade dos fatores propostos nas duas amostras, procedeu-se ao cálculo dos alfas de Cronbach. Na Organização A, os cinco fatores apresentaram altas taxas de confiabilidade (alfas de Cronbach variando de 0,90 a 0,76), assim como os três fatores da Organização B também se mostraram confiáveis (alfas variando de 0,95 a 0,88). No entanto, apesar de estatisticamente confiáveis, tanto os fatores obtidos com a amostra da Organização A, quanto da Organização B não faziam sentido teoricamente.

Portanto, tendo em vista que nas duas amostras os gráficos *screeplot* indicaram dois fatores e que a versão mais recente da escala (Fogaça, Coelho Junior & Hollanda, 2016) em processo de validação também aponta para a existência de dois fatores, procedeu-se novamente com a técnica PAF, dessa vez forçando a formação de dois fatores. Os resultados se mostraram estatisticamente satisfatórios e mais robustos que a validação recente, uma vez que nenhum item foi eliminado. Os alfas obtidos para a amostra da Organização A foram iguais a 0,94 e 0,83; para a Organização B, os valores de alfa para os dois fatores foram iguais a 0,96 e 0,70.

A combinação dos itens para cada fator também se mostrou bem parecida, com apenas alguns itens variando de fator. Os itens 6, 10 e 16 fazem parte do fator 2 na amostra para a Organização A, e do fator 1 na amostra para a Organização B. A redação dos três itens são as seguintes, a saber: 6) mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação; 10) eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho, e; 16) contribuo com alternativas para a solução de problemas e melhoria de processos desta Organização. Já o item 14 (recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade) integra o fator 1 para Organização A e o fator 2 para a Organização B. No entanto, como o estudo tratará as amostras separadamente, optou-se por manter estruturas fatoriais diferentes para as duas Organizações. Haja vista, que os itens em questão permitem adequação à teoria conforme a leitura dos participantes dos diferentes *lócus*. A Tabela 4 a seguir apresenta a distribuição dos itens (e suas respectivas cargas fatoriais) nos dois fatores encontrados para a amostra da Organização A.

Tabela 4

Cargas fatoriais da Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho para a Organização A.

Item	Fator	
	1	2
21. Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.	0,873	
25. Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	0,861	
23. Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	0,849	
22. Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	0,824	

12. Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	0,759	
24. Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	0,720	
20. Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	0,689	
3. Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela Organização.	0,656	
26. Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.	0,653	
8. Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	0,614	
9. Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.	0,613	
27. Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	0,533	
11. Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados.	0,509	
5. Meu trabalho é importante para o desempenho desta Organização.	0,484	
2. Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta Organização.	0,477	
1. Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta Organização.	0,472	
15. Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa.	0,451	
7. Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	0,440	
4. Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta Organização.	0,404	
14. Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.	0,397	
19. Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas desta Organização.		0,848
17. Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais.		0,692
18. São realizados encontros e reuniões grupos entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.		0,630
16. Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta Organização.		0,611
13. As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.		0,445
6. Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.		0,422
10. Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.		0,393

Da mesma forma que a tabela anterior, a Tabela 5 demonstra a distribuição dos itens com suas respectivas cargas fatoriais nos dois fatores encontrados para a amostra da Organização B.

Tabela 5

Cargas fatoriais da Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho para a Organização B.

Item	Fator	
	1	2
21. Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.	0,856	
22. Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	0,831	
9. Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.	0,825	
23. Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	0,817	
25. Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	0,798	
24. Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	0,766	
2. Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta Organização.	0,759	
1. Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta Organização.	0,758	
8. Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	0,751	
4. Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta	0,746	

Organização.		
12. Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	0,745	
11. Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados.	0,743	
27. Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	0,738	
26. Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.	0,736	
20. Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	0,723	
3. Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela Organização.	0,718	
6. Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	0,645	
15. Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa.	0,642	
5. Meu trabalho é importante para o desempenho desta Organização.	0,598	
10. Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	0,505	
16. Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta Organização.	0,492	
7. Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	0,471	
18. São realizados encontros e reuniões grupais entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.		0,778
19. Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas desta Organização.		0,599
14. Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.		0,476
17. Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais.		0,448
13. As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.		0,399

Considerando que a escala inicialmente era composta por quatro fatores, e os resultados da análise fatorial para as amostras utilizadas nesse trabalho apontaram a existência de dois fatores com altas taxas de confiabilidade, retornou-se à teoria para denominar esses fatores. Para essa denominação, partiu-se das definições de Arvey e Murphy (1998) e Coelho Jr. & Borges-Andrade (2011b), que expressam que o desempenho no trabalho é um fenômeno multifacetado composto por fatores individuais e contextuais. Dessa forma, características da tarefa, como grau de conhecimento e de *expertise* do indivíduo com a tarefa, bem como características do contexto de trabalho também podem impactar o nível de desempenho do indivíduo.

Na mesma linha, Koopmans et al. (2011) indicaram a existência de quatro dimensões de desempenho: (a) execução de tarefas, (b) desempenho contextual, (c) comportamento de trabalho contraproducente e (d) desempenho adaptativo. Como é possível inferir, duas das dimensões indicadas pelos autores, execução de tarefas e desempenho contextual, são os mesmos fatores apontados por Arvey e Murphy (1998) e Coelho Jr. & Borges-Andrade (2011b). Ao comparar essas dimensões com os itens do instrumento, verifica-se que um fator se relaciona a aspectos individuais, enquanto o outro fator apresenta itens relacionados a

aspectos contextuais voltados para o alcance dos objetivos organizacionais, conforme explicado a seguir.

Os itens do primeiro fator podem ser relacionados ao desempenho voltado para a execução de tarefas, pois demonstraram comportamentos específicos prescritos para uma determinada função, que segundo a literatura indica, contribuem para o núcleo técnico de uma organização (Borman & Motowidlo, 1997; Christian, Garza & Slaughter, 2011; Mullins, Corina, Drake & Dalal, 2014; Williams & Anderson, 1991). Além disso, é um fator relevante para o instrumento, uma vez que quaisquer que sejam as definições de desempenho no trabalho, essa dimensão é contemplada. Recorrendo à literatura também foi possível identificar que os itens do segundo fator encontrado apresentam ações executadas pelos indivíduos visando à eficácia organizacional, mas que ultrapassam as atividades prescritas para seus cargos (Borman & Motowidlo, 1997; Rêgo, 2002), caracterizando, portanto, o desempenho contextual.

Tendo em vista a similaridade dos dois fatores com os dois fatores da validação recente, os mesmos foram denominados conforme a nomenclatura adotada no estudo em validação: “estratégias orientadas ao desempenho individual” e “desempenho contextual”. A Tabela 6 sumariza os dados obtidos na análise para cada fator em cada uma das amostras.

Tabela 6

Estrutura fatorial para a Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho

Organização	% Variância explicada		Cargas fatoriais		Alfa de Cronbach	
	A	B	A	B	A	B
Estratégias orientadas ao desempenho individual	42,25%	47,13%	0,40 a 0,87	0,47 a 0,85	0,94	0,96
Desempenho contextual	4,99%	4,51%	0,40 a 0,84	0,40 a 0,77	0,83	0,70

A partir dos fatores encontrados, procedeu-se a análise confirmatória da escala para as amostras das duas organizações, utilizando a modelagem por equações estruturais, método de estimação da verossimilhança. A adoção desse método é justificada, uma vez que esse é o método de estimação mais usado em modelagem por equações estruturais por ser mais robusto a problemas de normalidade, sendo eficaz tanto para amostras pequenas quanto para amostras grandes (Hair et al., 2009).

É importante destacar, conforme apontam Hair et al. (2009), que uma das maiores vantagens em aplicar a análise fatorial confirmatória com modelagem por equações estruturais reside em sua propriedade em avaliar a validade de constructo de uma teoria de mensuração proposta. Ressaltando que validade de constructo consiste no grau em que um conjunto de

itens medidos realmente reflete o constructo latente teórico que aqueles itens devem medir. Dessa maneira, a “evidência de validade de constructo fornece segurança de que medidas tiradas de uma amostra representam o verdadeiro escore que existe na população” (Hair et al, 2009, p. 591).

De acordo com Hair et al. (2009), para avaliar a aceitabilidade de um modelo que utiliza modelagem por equações estruturais são utilizados índices de ajuste, devendo-se adotar um índice incremental e um índice absoluto, além do valor do qui-quadrado e dos graus de liberdade associados. Assim, deve-se avaliar o valor χ^2 normal (NC, ou CMIN/df, onde CMIN é a estatística do χ^2 e df são os graus de liberdade do modelo), CFI (Comparative Fit Index ou índice de ajuste comparativo) e RMSEA (raiz do erro médio quadrático de aproximação).

Segundo Hair et al. (2009), a verificação do ajuste global de um modelo à amostra pesquisada pode ser realizada por meio de um indicador de ajuste absoluto, que utiliza a estatística de teste qui-quadrado (NC) e pela estatística RMSEA, que também é um índice de má qualidade do ajuste (valores maiores indicam ajustes pobres) e que representa melhor quão bem um modelo se ajusta a uma população e não apenas a uma amostra usada para estimação. Para que os valores sejam satisfatórios para um modelo estrutural, eles devem obedecer aos seguintes critérios: valores para NC (CMIN/DF) de 2,0 ou 3,0 e no máximo até 5,0 e valores para RMSEA inferiores a 0,05 ou até 0,10.

Os autores recomendam ainda que seja utilizado um indicador de ajuste incremental, como o CFI que, por ser mais insensível à complexidade dos modelos, está entre os índices mais usados; para que os valores para CFI sejam satisfatórios para um modelo estrutural, os índices devem ser iguais ou superiores a 0,90 (Hair et al., 2009).

Seguindo as recomendações de parcimônia de Byrne (2009), procedeu-se ao teste dos modelos multifatoriais das amostras das organizações A e B com o propósito de verificar as dimensões da escala. Tanto o modelo da Organização A (NC=2,491; CFI=0,841; RMSEA=0,090) quanto o modelo da Organização B (NC=5,086; CFI=0,90; RMSEA=0,075) apresentaram índices satisfatórios. Tais resultados tornam possível afirmar que a escala possui um bom ajuste, uma vez que todos os parâmetros estão dentro das recomendações de Hair et al. (2009).

No que tange às cargas fatoriais dos itens da validação confirmatória, no caso da amostra da Organização A, os valores variaram entre 0,50 e 0,789, enquanto para a Organização B, os valores variaram entre 0,50 e 0,811. Em ambos os casos, os resultados demonstraram boa qualidade e validade da escala (Hair et al., 2009).

Com o objetivo de melhorar o ajuste obtido em ambos os modelos, os índices de modificação (I.M.) também foram analisados. Focando inicialmente na amostra da Organização A, os I.M. entre as variáveis D1 e D3, D1 e D11, D2 e D5, D9 e D23, D12 e D20, D20 e D21, D21 e D22, D23 e D25, D25 e D26 foram altos e significativos. Desta forma, uma seta dupla foi introduzida entre as variáveis, indicando correlação positiva entre os pares de itens, que se sustentam teoricamente.

De maneira análoga, também foram analisados os índices de modificação (I.M.) para a amostra da Organização B. Nesse caso, os I.M. entre as variáveis D1 e D2, D2 e D5, D3 e D4, D21 e D22, D25 e D26 foram altos e significativos. Assim como para a amostra anterior, procedeu-se com a inclusão de uma seta dupla entre as variáveis, indicando correlação positiva entre os itens, de modo que essas associações possuem suporte teórico.

Os itens 1, 2, 3, 4, 5 e 11 se referem a aspectos de resultado de desempenho, conforme apontam Sonnentag e Frese (2002), enfocando a consequência ou o resultado do comportamento do indivíduo, e que tais ações são relevantes para os objetivos organizacionais. Destaca-se ainda que se tratam de itens que faziam parte do fator “regulação do desempenho” na primeira validação empreendida para essa escala.

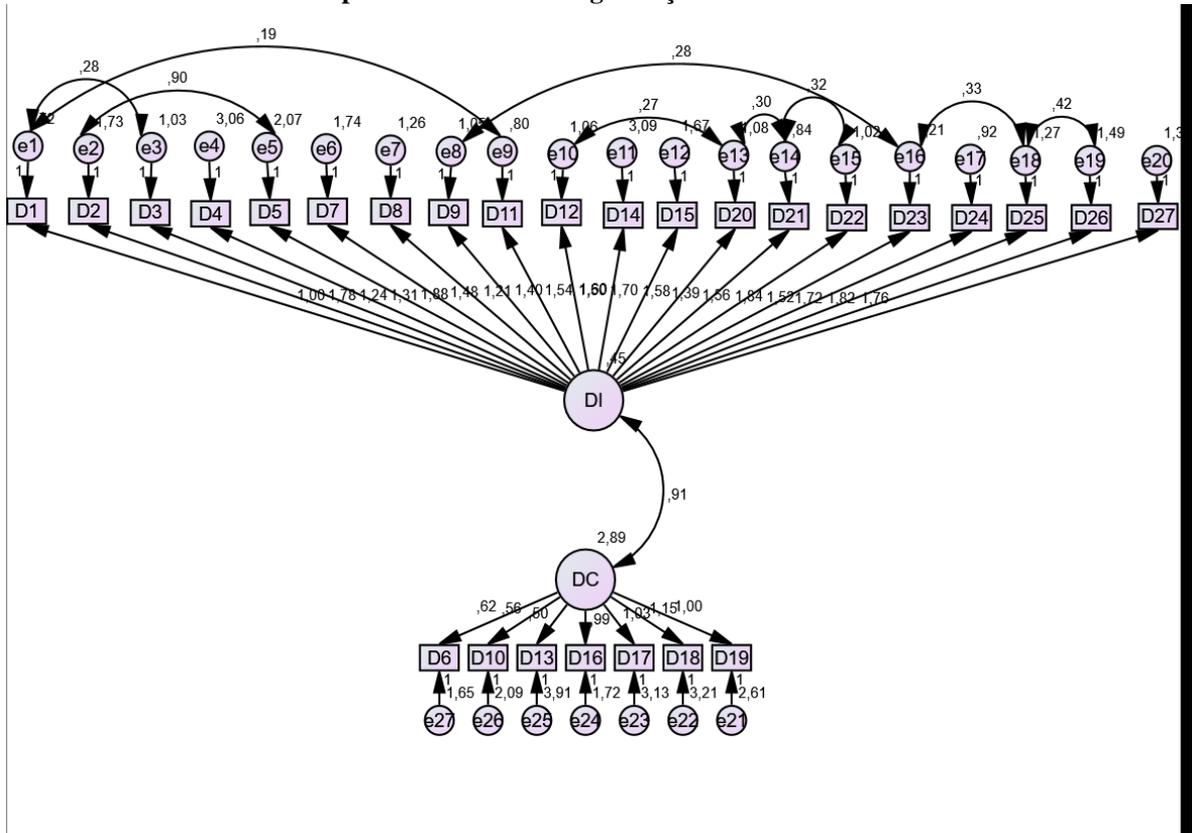
Por sua vez, os itens 20, 21, 22, 23, 25 e 26 estão enquadrados no ponto de vista individual do desempenho, que contempla, de acordo com Sonnentag e Frese (2002), fatores como princípios, metas, interesses, educação, treinamento, experiência profissional e motivação. Esses itens denotam ações voltadas para o auto-gerenciamento do desempenho e integravam um dos quatro fatores da primeira validação da escala.

Na relação entre os itens 9 (Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho) e 23 (Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais) fica evidente a preocupação em empreender ações com base em fatores que facilitam o desempenho, como características do emprego, variedade de habilidades, autonomia, *feedback* e identificação com a tarefa (Sonnentag & Frese, 2002).

Por conseguinte, a relação entre os itens 12 (Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim) e 20 (Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho) demonstra a percepção do indivíduo sobre os comportamentos que são reconhecidos pelos sistemas de recompensa formal e fazem parte dos requisitos descritos nas descrições dos trabalhos (Williams & Anderson, 1991).

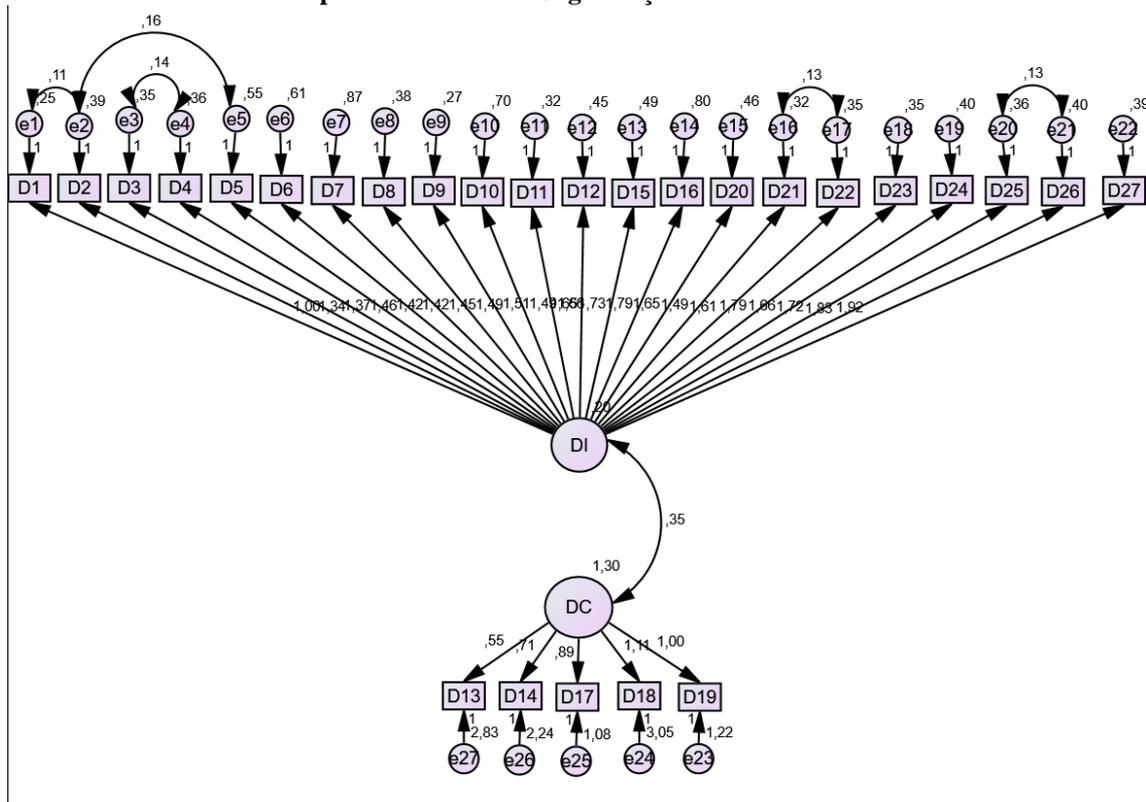
A Figura 4 apresenta o modelo de mensuração obtido na análise fatorial confirmatória com os respectivos parâmetros para amostra da Organização A.

Figura 4
Análise fatorial confirmatória para a amostra da Organização A



O mesmo procedimento foi realizado para a Organização B, construindo o modelo de mensuração a partir da análise fatorial confirmatória com seus respectivos parâmetros, conforme apresentado na Figura 5.

Figura 5
Análise fatorial confirmatória para a amostra da Organização B



De acordo Hair et al. (2009), a validade convergente refere-se ao grau de concordância entre duas ou mais medidas de um mesmo construto. Neste sentido, o primeiro indício de validade convergente dos fatores de uma escala reside na confiabilidade de cada fator; no caso da Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho, todos estavam acima de 0,7, em ambas as amostras, indicando convergência apropriada. Segundo os autores, outro indicativo de validade convergente da escala são as cargas fatoriais superiores a 0,5, o que ocorreu em todos os 27 itens da escala, em ambas as amostras. Portanto, é possível inferir que a escala utilizada para medir desempenho no trabalho possui validade convergente.

Em suma, os resultados revelam que a Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho possui validade interna e externa (a estrutura de dois fatores foi testada em duas amostras diferentes) e confiabilidade, ou seja, constitui uma medida operacional fidedigna para uso em diagnósticos organizacionais e estudos relacionais. Não obstante, os resultados apontam ainda para a validade de constructo, isto é, os dois fatores “estratégias orientadas ao desempenho individual” e “desempenho contextual” representam efetivamente o constructo desempenho individual no trabalho e são distintos entre si, constituindo sub-escalas independentes.

6.2. Resultados Descritivos e Inferenciais

Nessa seção foram incluídas análises inferenciais preliminares do comportamento da variável critério, desempenho individual no trabalho, a fim de identificar a viabilidade da inclusão da variável sexo no modelo, bem como identificar se o desempenho médio das equipes de trabalho das duas organizações possui diferenças significativas que justifiquem a adoção do modelo multinível.

6.2.1. Desempenho individual no trabalho e a variável sexo

Conforme explicado no Capítulo 4, a adoção da variável sexo no modelo multinível está relacionada à existência (ou não) de diferenças significativas no desempenho individual no trabalho entre homens e mulheres. Apesar das variáveis pessoais e profissionais terem sido adotadas como controle no modelo, as implicações de afirmar que um dos grupos apresenta melhor desempenho que o outro demandaria uma análise mais acurada da literatura. Portanto, empreendeu-se um comparativo de médias, a fim de verificar em que medida as diferenças de desempenho são estatisticamente significativas, ao ponto de justificar que em determinado *locus* de pesquisa homens ou mulheres possuem percepções mais favoráveis de seu desempenho. É importante destacar que os indivíduos analisados foram aqueles que restaram após a etapa de tratamento de dados. A Tabela 7 apresenta os resultados da Organização A para o fator de desempenho – “estratégias para o desempenho individual”.

Tabela 7

Variável sexo para o fator “Estratégias Orientadas para o Desempenho Individual” na Organização A

	N	Média	Desvio-padrão	Teste de Levene	Teste F	Significância
Homens	94	8,59	1,265		3,859	0,060
Mulheres	92	8,88	0,847			

Por sua vez, a Tabela 8 apresenta os resultados da Organização A para o fator “desempenho contextual”.

Tabela 8

Variável sexo para o fator “Desempenho Contextual” na Organização A

	N	Média	Desvio-padrão	Teste de Levene	Teste F	Significância
Homens	94	7,70	1,661		2,357	0,126
Mulheres	92	7,97	1,443			

Com base no critério de significância de 5%, verifica-se que não existem diferenças significativas no desempenho dos dois grupos no caso da Organização A. Além disso, é possível observar que as médias de ambos, nos dois fatores, são muito próximas. Por esta

razão, no caso da Autarquia, essa variável não fará parte do modelo testado. O mesmo procedimento foi empreendido para a Organização B e a Tabela 9 apresenta dos resultados para o fator de desempenho, “estratégias orientadas para o desempenho individual”.

Tabela 9

Variável sexo para o fator “Estratégias Orientadas para o Desempenho Individual” na Organização B

	N	Média	Desvio-padrão	Teste de Levene	Teste F	Significância
Homens	435	9,13	0,716		0,81	0,776
Mulheres	295	9,17	0,731			

Já a Tabela 10 apresenta os resultados da Organização B para o fator “desempenho contextual”.

Tabela 10

Variável sexo para o fator “Desempenho Contextual” na Organização B

	N	Média	Desvio-padrão	Teste de Levene	Teste F	Significância
Homens	435	8,10	1,772		0,158	0,691
Mulheres	295	8,04	1,203			

Os resultados apontam, conforme o critério de significância de 5%, que não existem diferenças significativas no desempenho dos dois grupos no caso da Organização B. Assim como ocorreu com a Organização A, verifica-se também que as médias de ambos os grupos estão muito próximas para os dois fatores de desempenho. Dessa maneira, tendo em vista não haver diferenças significativas no desempenho de homens e mulheres, a variável sexo também não será incluída no modelo testado para a Organização B.

6.2.2. Desempenho individual no trabalho e as equipes de trabalho

Visando identificar possíveis diferenças significativas nas médias obtidas com a medida de auto-avaliação de desempenho no trabalho, com base nas características relativas à Unidade de trabalho dos indivíduos, foram realizadas análises descritivas e inferenciais. Os resultados descritivos da amostra dos participantes serão apresentados separadamente por organização. Esses resultados consideram os dados relativos ao desempenho individual por unidades da Empresa.

Com relação aos dois fatores de desempenho obtidos na escala, as médias e desvios-padrão relativos às unidades da Organização A podem ser visualizados na Tabela 11. É importante ressaltar que esses dados são concernentes somente os participantes que restaram após o tratamento dos dados e às 32 unidades que possuíam o tamanho mínimo, conforme explicado na Seção 5.5 do Capítulo 5.

Tabela 11

Médias das unidades para os fatores de Desempenho Individual no Trabalho na Organização A

Unidades	Estratégias Orientadas para o Desempenho Individual	Desempenho Contextual
1	8,75 (0,36)	6,88 (1,47)
2	9,20 (0,31)	8,29 (2,17)
3	9,11 (0,73)	7,86 (1,71)
4	9,26 (0,73)	8,26 (1,22)
5	9,30 (0,52)	8,57 (1,24)
6	9,35 (0,57)	8,55 (0,74)
7	8,34 (0,77)	8,21 (1,33)
8	8,56 (1,76)	8,04 (1,79)
9	8,29 (0,53)	8,26 (1,07)
10	7,88 (2,09)	7,49 (2,00)
11	8,62 (0,83)	7,18 (1,44)
12	8,72 (1,16)	7,38 (1,95)
13	8,34 (1,01)	7,14 (1,47)
14	7,60 (3,51)	7,14 (2,09)
15	9,59 (0,14)	9,14 (0,49)
16	8,94 (0,92)	8,45 (0,99)
17	9,12 (1,14)	8,59 (1,83)
18	9,04 (0,53)	8,51 (0,79)
19	8,36 (0,98)	7,84 (1,21)
20	8,74 (0,75)	7,05 (1,37)
21	8,89 (0,36)	8,64 (0,41)
22	8,81 (0,93)	8,17 (1,49)
23	8,36 (1,52)	7,13 (2,83)
24	8,68 (0,81)	7,94 (2,11)
25	9,42 (0,75)	8,76 (0,58)
26	8,80 (1,00)	7,67 (2,13)
27	7,99 (1,12)	7,49 (1,59)
28	8,57 (0,86)	7,54 (1,07)
29	8,40 (0,61)	6,95 (1,28)
30	9,33 (0,57)	8,19 (0,91)
31	8,89 (0,77)	6,95 (0,66)
32	8,51 (0,94)	8,05 (0,33)

A Tabela 12 apresenta as médias e desvios-padrão relativos às unidades da Organização B para cada um dos dois fatores de desempenho obtidos na escala. Como ocorreu com a amostra da outra organização, esses dados são relativos somente aos participantes que restaram após o tratamento dos dados, isto é, aos 730 trabalhadores do Banco e às suas 32 unidades.

Tabela 12

Médias das unidades para os fatores de Desempenho Individual no Trabalho na Organização B

Unidades	Estratégias Orientadas para o Desempenho Individual	Desempenho Contextual
1	9,20 (0,69)	8,15 (1,08)
2	9,27 (0,43)	8,72 (0,69)
3	8,95 (0,53)	7,84 (1,59)

4	9,10 (0,83)	7,88 (1,29)
5	9,34 (0,68)	7,85 (1,24)
6	9,18 (0,81)	8,16 (1,10)
7	9,22 (0,56)	8,25 (1,25)
8	9,49 (0,50)	8,49 (1,10)
9	8,91 (0,74)	7,87 (1,15)
10	9,10 (0,62)	8,12 (1,31)
11	9,00 (0,75)	8,00 (1,18)
12	9,12 (0,71)	7,92 (1,34)
13	9,19 (0,71)	8,34 (1,01)
14	9,04 (0,76)	7,68 (1,31)
15	9,21 (0,71)	8,06 (1,07)
16	8,83 (1,09)	8,35 (1,25)
17	9,03 (0,55)	8,06 (0,93)
18	9,24 (0,79)	8,18 (1,21)
19	9,36 (0,18)	8,07 (0,98)
20	9,16 (0,72)	8,31 (0,97)
21	9,12 (0,41)	8,60 (0,43)
22	8,84 (0,67)	8,15 (1,01)
23	8,72 (0,63)	8,30 (0,96)
24	9,26 (0,85)	8,40 (1,21)
25	9,21 (0,55)	8,31 (0,56)
26	9,36 (0,38)	8,56 (0,70)
27	9,50 (0,54)	8,71 (0,78)
28	9,42 (0,69)	8,05 (1,68)
29	9,82 (0,64)	8,90 (0,42)
30	9,00 (0,00)	8,40 (0,00)
31	9,20 (0,77)	7,54 (0,71)
32	9,10 (0,70)	8,05 (1,29)

Pode-se constatar nas Tabelas 11 e 12 que há bastante heterogeneidade entre as unidades investigadas em ambas as organizações, no que se refere às médias e desvios-padrão dos escores de desempenho. Foram, portanto, realizadas análises de variância (ANOVA) com o objetivo de verificar em que medida essas diferenças eram estatisticamente significativas. Os resultados para a Organização A aparecem na Tabela 13 abaixo.

Tabela 13

Análise de variância para os fatores de Desempenho Individual no Trabalho na Organização A

	Soma Quadrática	Graus de Liberdade	Média Quadrática	Teste F	Significância
Estratégias Orientadas para o Desempenho Individual	35,784	31	1,154	0,975	0,01
Desempenho Contextual	70,211	31	2,265	0,920	0,05

A seguir, a Tabela 14 apresenta os resultados da ANOVA realizada para a amostra da Organização B.

Tabela 14

Análise de variância para os fatores de Desempenho Individual no Trabalho na Organização B

	Soma Quadrática	Graus de Liberdade	Média Quadrática	Teste F	Significância
Estratégias Orientadas para o Desempenho Individual	15,292	31	0,493	0,944	0,05
Desempenho Contextual	41,946	31	1,353	0,964	0,02

Os dados indicam que há diferenças significativas, utilizando o critério de significância de 5%, entre os dois fatores de desempenho atribuídos aos indivíduos em relação às unidades. Encontraram-se, ainda, unidades em que não houve qualquer variabilidade na atribuição das notas em avaliação de desempenho. Estas unidades apresentaram tanto o escore médio quanto o desvio-padrão nulos, o que indica que pode estar havendo ou bastante leniência por parte da avaliação realizada ou o seu extremo, severidade, já que não houve qualquer variância.

A partir dessas análises, os dados demonstraram que os dois fatores de desempenho individual no trabalho são influenciados por variáveis referentes ao contexto das unidades. Os resultados apontam que nas diferentes unidades de trabalho das organizações existe bastante variação quanto à percepção média que os indivíduos têm de seu desempenho. Com base em Brandão (2009) e Coelho Jr. (2009) esses resultados podem ser um indicativo da importância de mensurar possíveis fatores individuais e de contexto capazes de prever uma parcela significativa da variância do desempenho. Além disso, é importante identificar se essa variabilidade do desempenho está associada a especificidades organizacionais que caracterizem o *modus operandi* de cada equipe de trabalho.

6.3. Modelos Empíricos Multiníveis

Conforme explicado no Capítulo Método, os dados foram analisados seguindo os seis passos propostos por Hox (2002) e para tanto, os resultados foram apresentados de acordo com a sequência adotada em tais passos. Além disso, deve-se destacar que para cada organização foram testados dois modelos multiníveis, um para cada variável critério, isto é, um para cada fator de desempenho no trabalho. Assim, para Organização A foi testado um modelo para verificar os preditores do fator “estratégias de desempenho individual” e outro para identificar os preditores do “desempenho contextual”, assim como para a Organização B também foi testado um modelo para verificar os preditores do fator “estratégias de desempenho individual” e outro para identificar os preditores do “desempenho contextual”.

No entanto, é preciso destacar que alguns procedimentos metodológicos foram adotados a fim de viabilizar a aplicação dos passos de Hox (2002) no alcance do objetivo da

presente pesquisa. Primeiramente, optou-se pelo método de agregação para a construção das unidades. Para tanto, as variáveis de nível mais elevado (unidades) foram agregadas por meio do cálculo de suas médias. Lembrando que nessa pesquisa, os fatores de cada um dos constructos estudados correspondem às variáveis estudadas, temos, portanto, dez variáveis de nível mais elevado (equipes), a saber:

- Percepções coletivas de afetos positivos
- Percepções coletivas de afetos negativos
- Percepções coletivas de realização
- Percepções coletivas de justiça distributiva
- Percepções coletivas de justiça procedimental
- Percepções coletivas de justiça interacional
- Percepções coletivas de práticas de gestão de desempenho
- Percepções coletivas de carga de trabalho
- Percepções coletivas de suporte material
- Percepções coletivas de promoção e recompensa

Outro procedimento adotado se refere às variáveis pessoais e profissionais, isso porque duas dessas variáveis, tipo de cargo e grau de escolaridade, são categóricas e foram testadas tanto no nível individual quanto no nível de equipes. Por esta razão, as mesmas foram recodificadas em variáveis *dummy*, ou seja, recodificadas nos valores 0 e 1 a fim de tornar a interpretação de seus resultados mais plausível a partir da interpretação do tamanho do efeito associado a cada uma delas. É fundamental destacar que para efetuar tal recodificação procedeu-se à análise de quais tipos de cargo e graus de escolaridade foram os mais presentes nas respostas e de posse dessa informação codificou-se com 0 os indivíduos que não possuíam tais características (ausência) e com 1, os indivíduos que apresentavam essas características.

Na Seção 5.2, do Capítulo anterior, as análises descritivas realizadas permitiram essa identificação. Como foi visto, as informações sobre o grau de escolaridade e os tipos de cargo diferem para cada organização. Portanto, foram aplicadas diferentes codificações para cada uma das organizações. No caso da Organização A, o grau de escolaridade “ensino superior completo” e o cargo “apoio administrativo” foram os que apresentaram maior quantidade de respondentes. A recodificação feita está sintetizada na Tabela 15.

Tabela 15

Variáveis recodificadas para a Organização A

Variáveis de Nível Individual

Variáveis Recodificadas

Grau de Escolaridade	0 = Ensino Fundamental Completo, Ensino Médio Incompleto, Ensino Médio Completo, Ensino Superior Incompleto, Especialização, Mestrado, Doutorado 1 = Ensino Superior Completo
Cargo	0 = EPPGG, Analista de Tecnologia da Informação, Procurador Federal, Servidor concursado de outra carreira, Estagiário, Analista Técnico-Administrativo, Ocupante de cargo DAS sem vínculo, Outro cargo terceirizado, Agente Administrativo, Secretária 1 = Apoio Administrativo

No caso da Organização B, o grau de escolaridade “ensino superior completo” também foi o mais representativo, enquanto que o cargo “escriturário” foi o que apresentou maior quantidade de respondentes. A Tabela 16 a seguir demonstra como ficaram essas recodificações.

Tabela 16
Variáveis recodificadas para a Organização B

Variáveis de Nível Individual	Variáveis Recodificadas
Grau de Escolaridade	0 = Ensino Fundamental Completo, Ensino Médio Completo, Ensino Superior Incompleto, Especialização, Mestrado 1 = Ensino Superior Completo
Cargo	0 = Assistente de operações, Assistente de unidade, Apoio administrativo, Caixa executivo, Gerente de unidade, Gerente de negócios, Gerente de relacionamento, Outros gerentes, SAC contínuo, Supervisor de atendimento 1 = Escriturário

A adoção desse procedimento em uma pesquisa multinível, a utilização de variáveis dicotômicas, é feita com a finalidade de se considerar o maior número possível de respondentes por unidade, com o objetivo de tornar as estimativas mais confiáveis. E por último, para assegurar a confiabilidade da análise multinível realizada, procedeu-se com a padronização de todas as variáveis, tanto de nível 1 quanto de nível 2. Para isso, a média de

cada variável foi fixada no valor zero com desvio padrão igual a um (1), conforme propõem Snijders e Bosker (1999) e o próprio Hox (2002).

Segundo os autores, é necessária essa padronização tendo em vista possibilitar a comparação dos resultados de maneira mais eficaz, uma vez que as variáveis são oriundas de escalas diferentes. A padronização das variáveis é um tipo de transformação linear das variáveis independentes que torna a análise dos resultados mais compreensível, especialmente quando as médias e desvios-padrão das mesmas variam consideravelmente (Coelho Jr., 2009).

A seguir a aplicação dos seis passos de Hox (2002) para a construção dos modelos multinível para cada uma das organizações.

6.3.1. Passo 1: Estimativa do coeficiente de correlação intraclasse (ICC)

Conforme proposto por Hox (2002), nesse primeiro momento é preciso analisar as estimativas iniciais de variância tanto do nível individual quanto do contextual, bem como o ICC. É importante destacar que o valor do ICC pode variar entre 0 e 1 (Andrade e Laros, 2007). Nesse momento também é feita uma estimativa inicial de *deviance*, indicador de soma importância, pois é o parâmetro de referência para avaliar a adequação dos modelos. Assim, procedeu-se com esse passo para os dois fatores de desempenho, “estratégias de desempenho individual” e “desempenho contextual” em cada uma das amostras estudadas.

No caso da Organização A, os ICCs obtidos para as duas variáveis critérios foram muito parecidos, porém sem representatividade. Ambos os fatores apresentaram valores positivos de *deviance*. Já em relação ao valor do coeficiente de correlação intraclasse, o primeiro fator de desempenho, “estratégias de desempenho individual”, apresentou um ICC de 0,0021, sendo que 0,21% da variância total dessa variável critério seria devido ao nível de equipes, enquanto que o segundo fator “desempenho contextual” teve o valor de ICC igual a zero.

De acordo com Andrade e Laros (2007), quando o valor do ICC é nulo ou muito próximo de zero, significa que as unidades analisadas são homogêneas entre si e as estratégias de desempenho individual para cada trabalhador são independentes da unidade na qual estão alocados. Dessa forma, os resultados acima apontam que não existe variância para os dois fatores de desempenho, implicando na incapacidade de testar um modelo multinível para a amostra da Organização A.

A amostra da Organização B, no entanto, apresentou um comportamento interessante, pois os resultados foram diferentes para cada uma das variáveis. O primeiro fator “estratégias de desempenho individual” apesar de apresentar um valor de *deviance* positivo, o valor do

coeficiente de correlação intraclasse foi igual a zero. Considerando que esse índice indica o percentual da variância total que é devido ao nível 2 de análise (Andrade & Laros, 2007), o resultado para a variável “estratégias de desempenho individual” demonstra que não há variância, inviabilizando a testagem de um modelo multinível.

Por sua vez, a variável “desempenho contextual” apresentou resultados satisfatórios, com sua estimativa inicial de *deviance* positiva e o ICC igual 0,12. Isso significa dizer que 12% da variância total dessa variável critério seria devido ao nível de equipes. Demonstrando que o fato de estar lotado em determinada unidade da empresa exerce efeito significativo no desempenho contextual desse indivíduo. Esse resultado justifica, portanto, a adoção de uma análise em múltiplos níveis, consoante a proposta dessa pesquisa. Dessa forma, os passos seguintes foram desenvolvidos apenas para a variável “desempenho contextual” no que se refere à Organização B.

Como foi dito em momento anterior, ainda no primeiro passo de Hox (2002), é feito o cálculo do modelo vazio, que contém apenas o intercepto e os parâmetros aleatórios que mensuram a variação entre as unidades e os indivíduos. A estimativa de variância entre as unidades (σ^2u_0) é 0,127 e da variância entre os trabalhadores (σ^2e) é 0,872. Os dados referentes ao intercepto podem ser interpretados como o valor esperado do desempenho contextual. A Tabela 17 a seguir representa o modelo vazio.

Tabela 17
Modelo Vazio

Efeito Fixo	Coefficiente	Erro Padrão	
(γ_{00}) Intercepto	0,000	0,037	
Efeito Randômico	Variância	Erro Padrão	Razão t
Variância do nível 2			
σ^2u_0 = variância (U_{0j})	0,127	0,155	0,819
Variância do nível 1			
σ^2e = variância (R_{ij})	0,872	0,159	5,484
<i>Deviance</i>		2.069,957	

Como mostrado na tabela, a estimativa de *deviance* para o modelo vazio foi igual a 2069,957, de tal sorte que esse valor será o parâmetro para a testagem dos modelos seguintes. Isso significa dizer que após a inserção de cada variável, será observado se o valor da *deviance* apresentará uma redução no seu valor. Caso verifique-se essa queda, significa que houve melhora do ajuste do modelo, indicando que o modelo escolhido deve ser aquele com

menor *deviance*, consoante recomendações de Snijders e Bosker (1999), Coelho Jr. (2009), Brandão (2009) e Santos (2012).

Ainda seguindo os procedimentos adotados em estudos multiníveis anteriores, como Brandão (2009), Coelho Jr. (2009) e Santos (2012), outro critério que será analisado consiste no índice resultante do tamanho das diferenças encontradas entre o valor atual da *deviance* e o seu valor no modelo seguinte. Isso porque a contribuição de uma variável é considerada significativa quando a diferença entre as *deviances* entre os modelos testados dividido pelo número de parâmetros adicionados em relação ao modelo anterior for maior que 2. Esse critério também é utilizado para averiguar se houve ou não melhora significativa nos modelos testados.

6.3.2. Passo 2: Inserção de variáveis de controle

Este passo e o seguinte, segundo Hox (2002), são responsáveis por decompor a variância do intercepto em diferentes componentes de variância para cada nível hierárquico. No segundo passo, portanto, foram adicionadas no modelo as variáveis de controle, tanto de nível 1 quanto de nível 2. Nesse estudo, as variáveis de controle adotadas foram as sócio-demográficas: idade padronizada (nível 1), tempo de serviço padronizado (nível 1), grau de escolaridade recodificado (nível 1), grau de escolaridade agregado recodificado (nível 2), cargo recodificado (nível 1), cargo agregado recodificado (nível 2). A inclusão de tais variáveis justifica-se pelo objetivo de controlar o efeito dessas variáveis no desempenho contextual.

A fim de verificar se sua inserção no modelo é significativa, as variáveis foram submetidas ao teste de significância da razão crítica (ou razão t). A razão t é obtida a partir da proporção entre o coeficiente de regressão em relação ao erro padrão associado, de maneira que todos os valores acima de 2 são considerados significativos ($p < 0,05$).

Após a inserção de todas as variáveis de controle, apenas cargo recodificado e idade padronizada se mostraram significativas para o modelo 2. Comparando-se a *deviance* obtida no modelo 2, no valor de 2048,480, com a do modelo vazio, de 2069,957, é perceptível uma redução no valor, indicando um melhor ajuste do presente modelo. As tabelas 18 e 19 sintetizam esses achados.

6.3.3. Passo 3: Inserção de variáveis de nível individual (nível 1)

Seguindo a proposição de Hox (2002), nessa etapa ocorre a inserção das variáveis de nível menos elevado, ou como têm sido chamadas até aqui, de nível individual. Consoante

com o proposto anteriormente, os fatores de cada um dos constructos estudados correspondem às variáveis estudadas. Assim, temos dez variáveis de nível 1 que foram inseridas nesse modelo, são elas: afetos positivos, afetos negativos, realização, justiça distributiva, justiça procedimental, justiça interacional, percepções individuais de práticas de gestão de desempenho, percepções individuais de carga de trabalho, percepções individuais de suporte material, e percepções individuais de promoção e recompensa. Assim como no passo anterior, as variáveis foram submetidas ao teste da razão t para avaliar sua significância no modelo.

No que tange às variáveis inseridas no modelo 3, realização, justiça interacional e justiça distributiva apresentaram significância, com valores da razão t superiores a 2. Por outro lado, as demais variáveis apesar de não serem significativas para o modelo 3, serão estimadas novamente em modelos subsequentes, de acordo com o que propõem Hox (2002) e Andrade e Laros (2007). Observando novamente a *deviance* dos modelos, percebe-se uma redução significativa do índice do modelo 2 para o modelo 3, saindo de 2048,480 para 1828,093. A Tabela 18 descreve os achados para os modelos 1, 2 e 3.

Tabela 18
Modelos 1, 2 e 3

Variáveis explicativas	Modelo 1 (Vazio)		Modelo 2 (Referência): Inclusão de variáveis de controle		Modelo 3: Inclusão de variáveis explicativas do nível 1	
	Efeito (β) e Erro padrão	Razão t	Efeito (β) e Erro padrão	Razão t	Efeito (β) e Erro padrão	Razão t
(γ_{00}) Intercepto	0,000 (0,037)	-	0,086(0,042)	-	0,077(0,036)	-
(γ_{10}) Cargo			-0,357(0,086)	4,15	-0,297(0,075)	3,96
(γ_{20}) Idade			-0,105(0,037)	2,83	-0,112(0,032)	3,50
(γ_{30}) Realização (Bem-estar no Trabalho)					0,326(0,034)	9,58
(γ_{40}) Justiça Interacional (Justiça Organizacional)					0,281(0,034)	8,26
(γ_{50}) Justiça Procedimental (Justiça Organizacional)					0,108(0,044)	2,45
Parâmetro aleatório	Variância e Erro Padrão	Razão t	Variância e Erro Padrão	Razão t	Variância e Erro Padrão	Razão t
(σ^2_{u0}) Variância no nível 2	0,127(0,155)	0,81	0,184(0,147)	1,25	0,063(0,113)	0,55
(σ^2_e) Variância no nível 1	0,872(0,159)	5,48	0,787(0,149)	5,28	0,659(0,117)	5,63
Ajuste do modelo						
<i>Deviance</i>	2.069,957		2048,480		1828,093	
Número de parâmetros estimados	3		5		8	
Diferenças entre <i>deviances</i>			21,477		220,387	
Diferença entre n° de parâmetros (g.l.)			2		3	

6.3.4. Passo 4: Inserção de variáveis de nível de equipes (nível 2)

Para a construção do modelo 4 foram inseridas as variáveis de nível mais elevado, são elas: percepções coletivas de afetos positivos, percepções coletivas de afetos negativos, percepções coletivas de realização, percepções coletivas de justiça distributiva, percepções coletivas de justiça procedimental, percepções coletivas de justiça interacional, percepções coletivas de práticas de gestão de desempenho, percepções coletivas de carga de trabalho, percepções coletivas de suporte material e percepções coletivas de promoção e recompensa.

Das variáveis de nível de equipes adicionadas ao modelo 4, as percepções coletivas de práticas de gestão de desempenho e as percepções coletivas de carga de trabalho, ambas do constructo suporte organizacional, foram as únicas que contribuíram significativamente para a explicação do desempenho contextual ($t > 2$). O ajuste deste modelo em comparação ao modelo anterior (modelo 3), foi significativo uma vez que o valor da *deviance* caiu de 1828,093 para 1799,723.

Além disso, um fato importante deve ser mencionado. A variável de nível 1, justiça distributiva até então significativa, perdeu significância no modelo 4 ($t < 2$), com a inserção das variáveis de nível mais elevado. Tal fato não causa estranheza se apoiado nos pressupostos de Hox (2002), que expressa que os efeitos de cada variável adquirem novos valores a cada modelo teórico, tendo em vista a variância compartilhada entre as variáveis testadas, seus coeficientes de regressão e erros associados, além de seu impacto na predição da variável critério.

6.3.5. Passo 5: Inserção de variáveis individuais com efeito randômico

Nesse passo, as variáveis individuais com parâmetro aleatório ou randômico foram incluídas no modelo. A adoção de tais variáveis faz sentido tendo em vista que as inclinações das variáveis explicativas têm componentes de variância significativos entre os grupos, diferindo, portanto, em sua composição. Assim, as variáveis inseridas nessa etapa foram as seguintes: afetos positivos_randômico, afetos negativos_randômico, realização_randômico, justiça distributiva_randômico, justiça procedimental_randômico, justiça incremental_randômico, percepções individuais de práticas de gestão de desempenho_randômico, percepções individuais de carga de trabalho_randômico, percepções individuais de suporte material_randômico, e percepções individuais de promoção e recompensa_randômico.

Apesar da importância desse passo, as variáveis de efeito randômico inseridas no modelo 5 não apresentaram qualquer contribuição significativa ($t < 2$). Não obstante, ao inserir tais variáveis o valor da *deviance* teve um aumento se comparado com o modelo anterior,

passando de 1799,723 para 1848,962. Isso se contrapõe à proposta de Snijders e Bosker (1999), Brandão (2009), Coelho Jr. (2009) e Santos (2012), na qual a melhora do ajuste do modelo está relacionada à queda do valor da *deviance*. Em suma, nesse passo não houve inclusão de variáveis, passando, então, para a etapa seguinte.

6.3.6. Passo 6: Inserção dos termos de interação

A última etapa ou o sexto passo de Hox (2002) consiste na inclusão dos termos de interação, isso porque a interação pressupõe que o efeito multiplicado das variáveis poderá exercer influência na predição da variável critério associada, e que tal efeito pode ter um impacto diferente se as mesmas variáveis da interação apresentarem contribuição significativa de forma isolada no modelo teórico. Além disso, destaca-se que as variáveis em interação têm efeitos diferentes de quando as mesmas são inseridas separadamente.

Para a construção dos termos de interação, realizou-se uma análise da correlação entre todas as variáveis explicativas, tanto de nível 1 quanto de nível 2. Os escores que apresentaram maiores correlações significativas foram inseridos como termos de interação. Com base nesse procedimento, dois termos de interação foram significativos para o modelo 6: realização com percepções coletivas de justiça interacional e justiça distributiva com percepções coletivas de práticas de gestão do desempenho. Todas as demais interações abrangendo variáveis do mesmo nível e variáveis *cross-level* não foram significativas ($t < 2$).

Verificou-se, ainda, que houve uma redução do *deviance*, saindo de 1828,093 no modelo anterior (neste caso, o modelo 4) para 1786,767 no modelo final. Esse resultado demonstra que o modelo 6 apresenta o melhor ajuste em relação aos dados. Por sua vez, as interações mostram que o efeito da realização é maior quando há percepções compartilhadas de justiça interacional; além disso, os dados apontam que o efeito da justiça distributiva é maior quando há percepções compartilhadas de práticas de gestão do desempenho. Assim, a Tabela 19 sumariza os resultados para os modelos 4, 5 e 6.

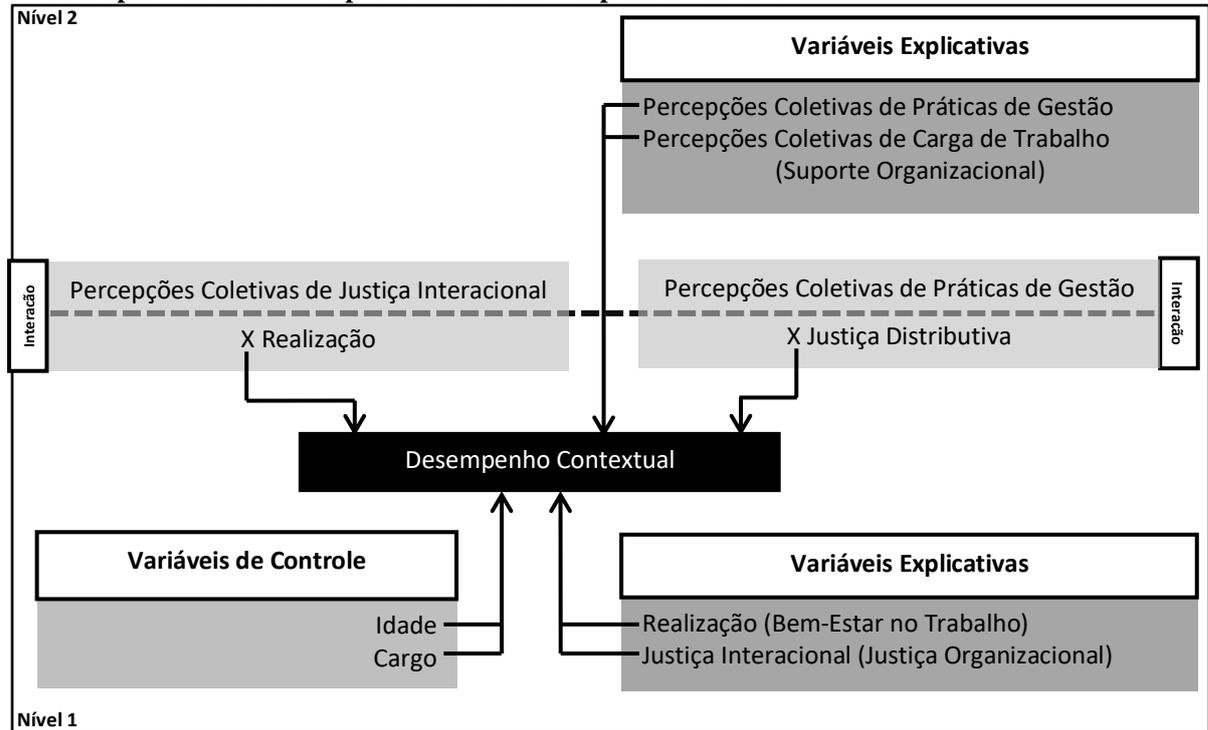
Tabela 19
Modelos 4, 5 e 6

Variáveis explicativas	Modelo 4: Inclusão de variáveis explicativas do nível 2		Modelo 5: Inclusão de efeitos randômicos nas variáveis de nível 1		Modelo 6: Inclusão dos termos de interação	
	Efeito (β) e Erro padrão	Razão t	Efeito (β) e Erro padrão	Razão t	Efeito (β) e Erro padrão	Razão t
(γ_{00}) Intercepto	0,072(0,036)	-	0,177(0,035)	-	1,258(0,179)	-
(γ_{10}) Cargo	-0,299(0,073)	4,09	-0,385(0,073)	5,27	-0,312(0,073)	4,27
(γ_{20}) Idade	-0,112(0,031)	3,61	-0,099(0,030)	3,3	-0,105(0,031)	3,38
(γ_{30}) Realização (Bem-estar no	0,269(0,035)	7,68			0,357(0,047)	7,59

Trabalho)						
(γ 40) Justiça Interacional (Justiça Organizacional)	0,202(0,037)	5,45			0,202(0,037)	5,45
(γ 50) Justiça Procedimental (Justiça Organizacional)	0,030(0,050)	0,6	-	-	-	-
(γ 01) Práticas de gestão agreg. (Suporte Organizacional)	0,208(0,039)	5,33	0,399(0,032)	12,46	0,232(0,040)	5,8
(γ 02) Carga de trabalho agreg. (Suporte Organizacional)	0,084(0,031)	2,70	0,055(0,031)	1,77	0,079(0,031)	2,54
Interação: Realização x Justiça Interacional agreg.					-0,103(0,032)	3,21
Interação: Justiça Distributiva x Práticas de Gestão agreg.					0,080(0,028)	2,85
Parâmetro aleatório	Variância e Erro Padrão	Razão <i>t</i>	Variância e Erro Padrão	Razão <i>t</i>	Variância e Erro Padrão	Razão <i>t</i>
(σ^2u0) Variância no nível 2	0,052(0,108)	0,48	1,244(0,429)	2,89	0,045(0,106)	0,42
(σ^2e) Variância no nível 1	0,637(0,112)	5,68	0,613(0,102)	6,00	0,632(0,111)	5,69
Ajuste do modelo						
<i>Deviance</i>	1799,723		1848,962		1786,767	
Número de parâmetros estimados	10		7		11	
Diferenças entre <i>deviances</i>	28,37		-49,239		12,956	
Diferença entre nº de parâmetros (g.l.)	2		-3		4	

Diante dos modelos apresentados, os resultados obtidos demonstram a existência de um relacionamento significativo entre as variáveis individuais e de contexto e sua relação com o desempenho, devendo-se levar em conta o efeito destas no score do desempenho contextual no âmbito da Organização B, objeto desse estudo. De posse desses resultados, propõe-se um modelo explicativo multinível para o desempenho contextual da Organização B. Esse modelo está representado na Figura 6.

Figura 6

Modelo explicativo multinível para a variável Desempenho Contextual

Ao final da análise multinível empreendida para a amostra da Organização B, o modelo explicativo para a variável “desempenho contextual” apresenta que os fatores realização, justiça interacional, idade, cargo, percepções coletivas de práticas de gestão e percepções coletivas de carga de trabalho, além dos termos de interação “realização X percepções coletivas de justiça interacional” e “justiça distributiva X percepções coletivas de práticas de gestão” são preditores da variável critério desempenho contextual. Essas interações serão discutidas à luz da literatura no próximo Capítulo.

7. DISCUSSÃO

O presente estudo identificou relações preditivas de variáveis em nível individual e nível de grupo com o desempenho individual no trabalho. Um fato interessante das relações encontradas é que os resultados apontaram que variáveis tradicionalmente estudadas no nível individual realmente se mantiveram situadas nesse nível para a explicação do desempenho individual, como o bem-estar no trabalho e a justiça organizacional. Por sua vez, o suporte organizacional tradicionalmente entendido como variável de contexto, mas tradicionalmente estudado sob a percepção dos indivíduos, apareceu no nível de grupos, reforçando os indícios de que o suporte organizacional realmente deve ser trabalhado em níveis acima do nível individual.

Transpondo os achados do estudo para a realidade da Organização B, é possível compreender os porquês das relações encontradas. Iniciando pelas variáveis pessoais e profissionais que foram identificadas como preditoras, idade e cargo, temos alguns pontos interessantes. A relação do cargo com o desempenho individual demonstrou que os gerentes – sejam eles de unidade, de negócios, de relacionamento ou demais gerentes – percebem seu desempenho de forma mais positiva que os demais trabalhadores. Uma provável explicação poderia estar associada ao fato de tais profissionais possuírem subordinados, que segundo a forma de avaliação 360° utilizada pela Organização B, são responsáveis por parte da avaliação. Dessa forma, o gerente enxerga o seu desempenho de forma mais clara por ter mais parâmetros de análise que o escriturário, por exemplo, que não tem esse parâmetro por não ter subordinados.

Foi encontrado que quanto menor a idade, mais favorável a percepção de desempenho individual, o que contrasta fortemente com a literatura que aponta para diversos estudos que encontraram uma relação direta entre as variáveis: quanto maior a idade, mais positiva é a percepção de desempenho. As justificativas são diversas, se pautando principalmente pela questão da experiência, na qual os mais velhos, possuem maior experiência, e portanto, maior *expertise*, culminando em resultados positivos de desempenho (Eagly, Karau & Makhijani, 1995; Wright & Cropanzano, 2000). No entanto, nesse estudo o resultado aponta para o oposto, refletindo uma característica da Organização B. Esse resultado vai ao encontro dos achados de Waldman e Avolio (1986), que explicam que a relação entre idade e desempenho no trabalho pode depender do tipo de medida de desempenho usada, das exigências do emprego, dos níveis de experiência individual, bem como das características da amostra. No estudo empreendido pelos autores, a idade e o desempenho não se correlacionaram. O mesmo

estudo constatou que, para os empregados mais novos, havia uma correlação consistente e modestamente positiva entre a idade e o desempenho.

Contextualizando os resultados para a realidade do Banco, uma possível justificativa poderia estar relacionada com o processo de seleção adotado, o concurso público, que implica na longa carreira dos trabalhadores dentro da organização. Com o passar dos anos, há uma tendência de diminuir a motivação, pois as possibilidades de ascensão e promoção também diminuem; por esta razão, normalmente os mais jovens apresentam desempenhos mais positivos, pois estão imbuídos do sentimento de “vestir a camisa” e estão empolgados com as chances de crescimento. Além disso, quando alocados em cargos de menor nível hierárquico, os mais velhos não possuem mais disposição para ascender na Organização B.

Dando continuidade à discussão, as análises da relação das demais variáveis com o desempenho serão destrinchadas conforme as hipóteses propostas no Capítulo 4, que tratava do modelo teórico hipotético.

7.1. Bem-estar no trabalho como preditor de desempenho individual no trabalho

Sobre a relação entre bem-estar no trabalho e desempenho individual, duas hipóteses foram formuladas, H1 e H2. No entanto, com base nos resultados da amostra da Organização B, somente uma delas foi confirmada. O modelo multinível apontou para a relação preditiva entre realização (fator de bem-estar no trabalho) e desempenho no trabalho. Nesse caso, somente a hipótese H1 foi confirmada de que o bem-estar no trabalho está positivamente associado com desempenho individual, demonstrando a premissa de Parker e Turner (2002), de que a percepção dos indivíduos sobre variáveis presentes em seu ambiente de trabalho pode exercer uma importante influência em outros aspectos pessoais, que neste caso, é o próprio desempenho do trabalhador.

Ao encontrar o fator realização como preditor, esse estudo corrobora com a proposição de Sonnentag (2002) que demonstrou que aspectos específicos de bem-estar estão positivamente relacionados ao desempenho no trabalho. Esse resultado se alinha com os achados recentes de Zheng, Zhu, Zhao e Zhang (2015), que encontraram uma correlação significativa do bem-estar do trabalhador com o desempenho no trabalho, tendo o bem-estar psicológico como um de seus fatores. A julgar pela produção recente que define bem-estar no trabalho com base no bem-estar psicológico, podemos afirmar, com base na relação preditiva encontrada, que o bem-estar no trabalho possui relação com o desempenho individual.

Todavia, conforme a revisão empreendida aqui, verificou-se a tendência de se estudar o bem-estar no trabalho com enfoque nos afetos, sejam eles positivos ou negativos. Assim,

são escassos os estudos que contemplam a perspectiva eudamônica do bem-estar (ver Paschoal & Tamayo, 2008; Warr, 2007; Waterman, 1993), o chamado bem-estar psicológico. Diante desse cenário, esse estudo se torna relevante no sentido de apontar a perspectiva eudamônica do bem-estar no trabalho como um importante preditor do desempenho individual no trabalho.

Com base no lócus de pesquisa da Organização B e conforme a definição de Paschoal e Tamayo (2008) é possível inferir que os trabalhadores que percebem o desenvolvimento de seus potenciais e que alcançam seus objetivos de vida com base em seu trabalho apresentam percepções mais positivas de seu desempenho que aqueles não vivenciam tais realizações. Assim, uma possível explicação para essa relação reside no fato de que todos os trabalhadores têm acesso aos resultados da avaliação de desempenho promovida pela organização. Esse acesso imediato aos resultados impacta significativamente no atendimento, pois o indivíduo passa a se preocupar demasiadamente com as metas a serem atingidas e fica acompanhando o desempenho do colega. Além disso, as promoções estão diretamente atreladas ao cumprimento de metas.

Outro ponto que merece atenção, é que os grandes movimentos organizacionais estão provocando a realocação dos trabalhadores, gerando o sentimento de que todo o esforço feito perde o sentido, diminuindo a sensação de segurança no cargo, conseqüentemente diminuindo a percepção de realização e a promovendo uma percepção menos favorável de desempenho. Em suma, tem-se que a realização possui um caráter mais pessoal, atrelada a essa sensação de segurança.

Por sua vez, a H2 não foi confirmada, que propunha que as percepções coletivas de bem-estar no trabalho estariam positivamente associadas com desempenho individual no trabalho. Embora tenha se defendido aqui a existência das percepções coletivas de bem-estar no trabalho e os resultados do modelo multinível gerado não demonstrarem uma relação preditiva entre as percepções coletivas de bem-estar no trabalho e desempenho individual, isso não significa dizer que elas não existam no ambiente organizacional. Até mesmo porque segundo Barsade e Knight (2015), processos de afeto de grupos podem ter implicações poderosas para as conseqüências em nível do grupo, tais como o desempenho.

Parte-se da ideia, portanto, consoante com Puente-Palácios e Albuquerque (2014) de que um dos resultados do processo de trabalho das equipes pode ser o surgimento de reações afetivas positivas entre os membros. Portanto, recomenda-se que análises futuras voltadas para as equipes considerem as percepções coletivas de bem-estar no trabalho, a fim de

compreender o que as constitui e seguindo a tendência de tratar esse tema com um campo emergente dentro do comportamento organizacional (Barsade & Knight, 2015).

Não obstante, esse resultado traz à tona uma evidência importante de que o bem-estar no trabalho realmente parece ser uma variável de nível individual, uma vez que as percepções coletivas não se mostraram significativas na explicação do desempenho. Uma possível explicação pode se sustentar em Barsade e Knight (2015) que explicam que o afeto de grupos pode influenciar, entre outros aspectos, a eficácia e desempenho do grupo. Enquanto aqui nessa pesquisa a proposta foi relacionar o bem-estar em nível de equipes com o desempenho individual. Além disso, os estudos que situaram tal variável em nível de análise de grupos focaram especialmente em humor coletivo (Barsade, 2002; Totterdell, 2000), constructo diferente do proposto bem-estar no trabalho.

A julgar com base na relação entre bem-estar no trabalho e desempenho, pode-se hipotetizar que as percepções coletivas de bem-estar tenham relação com o desempenho das equipes, ou com sua efetividade, uma vez que comportamentos que impactem maneira negativa no bem-estar dos membros de uma equipe podem comprometer a efetividade da equipe, mesmo que tenham tido êxito na tarefa desempenhada (ver Puente-Palácios & Albuquerque, 2014). Assim, entende-se que esse trabalho deu um primeiro passo em direção à compreensão do bem-estar no trabalho em nível de grupos, apesar de não confirmá-lo no modelo, a sua proposição e a reflexão sobre as percepções coletivas de bem-estar e o chamado afeto de grupo podem contribuir na compreensão de outras variáveis tanto de nível individual quanto de grupos.

7.2. Justiça organizacional como preditor de desempenho individual no trabalho

Colocando o enfoque na justiça organizacional, mais duas hipóteses foram propostas a fim de relacionar essa variável com o desempenho individual no trabalho, H3 e H4. Seguindo a mesma premissa, a primeira hipótese propôs a relação entre a percepção individual de justiça organizacional com desempenho, enquanto a outra tratou das percepções coletivas de justiça organizacional. Assim como ocorreu com a variável bem-estar no trabalho, apenas uma das duas hipóteses em questão foi confirmada.

A hipótese H3 atestava que a percepção individual da justiça organizacional estaria positivamente associada com o desempenho individual no trabalho, sendo a mesma confirmada com o modelo multinível gerado pela amostra da Organização B, quando a dimensão justiça interacional apareceu como preditora do desempenho individual no trabalho. Esse resultado demonstra a premissa sustentada na teoria da troca social, de que quando a

medida de desempenho no trabalho é influenciada pela relação entre o trabalhador e seu supervisor, há uma relação entre o desempenho e a justiça interacional (Masterson et al, 2000; Settoon, Bennett, & Liden, 1996).

Ao encontrar um dos fatores de justiça como preditor de desempenho individual, esse estudo corrobora com a literatura demonstrando a sensibilidade dos trabalhadores à justiça organizacional em diversas matérias e ocorrências (Rêgo, 2000). De posse desses resultados é possível depreender que o foco dos respondentes ao avaliar o desempenho contextual estava calcado nas relações superior-subordinado, de modo que quando os trabalhadores percebem que são tratados de forma justa pelos gerentes ou quando estão satisfeitos com os mesmos, apresentam melhor desempenho (Cohen-Charash & Spector, 2001; Masterson et al, 2000; Settoon et al, 1996).

Um possível entendimento sobre o papel da justiça interacional nesse modelo, em detrimento das outras dimensões pode se apoiar nas indicações de Levinson (1965) e de Skarlicki e Folger (1997), nas quais os trabalhadores da Organização B parecem tolerar uma combinação de distribuição salarial injusta e procedimentos injustos porque recebem tratamento digno e respeitoso de supervisores. Isso se explica, talvez, porque nesse caso o supervisor seria como uma personificação da organização na visão do trabalhador. Assim, ao perceber a boa vontade e as boas intenções de seu supervisor, o trabalhador entende que está sendo bem tratado pela organização, culminando em uma percepção favorável de seu desempenho.

No entanto, esse resultado se diferencia da tendência apontada pela literatura de que o desempenho é um comportamento relacionado à organização, uma vez que os estudos de campo mostram uma forte relação do desempenho com a justiça procedimental, mas dificilmente com justiça distributiva e interacional (Cohen-Charash & Spector, 2001; Lind & Tyler, 1988). Além disso, essa relação é interessante, pois na revisão de literatura empreendida aqui a dimensão interacional (e suas subdimensões, informacional e interpessoal) não foi considerada como uma única dimensão para medir a justiça organizacional pelos estudos recentes. Esse apontamento pode ser visto, em um primeiro momento como um aspecto limitador para a comparação de resultados e posterior discussão dos dados analisados aqui com dados oriundos de outras análises.

Em outro momento, esse achado pode ser visto como uma oportunidade para que estudos posteriores considerem essa dimensão em pesquisas sobre justiça organizacional, não necessariamente como único fator de justiça, mas que seja considerado com os outros, haja vista que sua contribuição para o desempenho individual do trabalhador é substancial.

Portanto, essa relação entre a justiça interacional e desempenho merece mais atenção por parte dos pesquisadores e deve ser investigada em diferentes *locus* de pesquisa a fim de compreender as especificidades que contribuem para que essa relação entre superior-subordinado favoreça o desempenho dos trabalhadores.

Na Organização B existe uma prática de repasse da cobrança do superior para o subordinado, de tal sorte que aquele que está alocado no nível mais operacional acaba sofrendo uma sobrecarga por não ter como repassar tal cobrança. Não obstante, falta clareza nas decisões de escolhas para determinados cargos, bem como sobre os critérios de distribuição dos lucros. Todas essas situações podem estar relacionadas com o achado feito aqui de que a justiça interacional é uma preditora do desempenho individual no trabalho. Por outro lado, existe um comitê itinerante que possibilita que trabalhadores de diversos cargos tenham a oportunidade de interagir com o pessoal do alto escalão. Essas situações também podem ajudar a compreender a relação preditiva de justiça interacional e desempenho individual no âmbito da Organização B.

Em determinado momento, Siqueira e Gomide Jr. (2014) apontaram que estudos voltados para a análise de altos desempenhos individuais encontraram nas investigações sobre justiça organizacional, indicadores relevantes para diversas questões que ainda estavam em aberto. Aqui nesse estudo essa afirmativa encontra respaldo nos resultados que demonstram uma relação preditiva entre as percepções individuais de justiça interacional e o desempenho individual, e nos dois termos de interação que contemplaram dimensões da justiça organizacional. Dessa forma, podemos assumir que em estudos voltados para a análise do desempenho humano é fundamental considerar as percepções de justiça na compreensão desse fenômeno ou de fenômenos que ajudem a explicá-lo. Adiciona-se ainda que esse estudo corrobora com as indicações de consequentes da justiça interacional apontadas por Siqueira e Gomide Jr. (2014), nas quais o desempenho em longo prazo aparece como uma dessas variáveis.

As percepções coletivas de justiça organizacional, por sua vez, não estabeleceram relações preditivas com o desempenho individual no trabalho, não confirmando, portanto, a hipótese H4. Apesar de não aparecer em uma relação direta no modelo, as percepções coletivas de justiça aparecem em um dos termos de interação preditores de desempenho, traduzindo-se em uma oportunidade de análise sobre como a justiça organizacional é entendida no nível de grupos.

O termo de interação encontrado aponta para uma relação inversa entre realização e as percepções coletivas de justiça interacional, sendo essa relação um fator que contribui para o

desempenho. Pautando-se em Rêgo (2000) é fácil compreender essa interação, uma vez que os efeitos negativos das percepções de injustiça tendem a acarretar repercussões desastrosas no clima de cooperação interpessoal necessário à execução das tarefas organizacionais, produzindo desempenhos de baixa qualidade. Assim, temos no caso da Organização B, que a percepção individual é de realização, mas perante o grupo há a percepção de injustiça e vice-versa. Traduzindo, pode-se dizer que quando um trabalhador sente que desenvolve seus potenciais e atinge seus objetivos, perante o grupo há uma percepção de que o superior não oferece um tratamento digno aos seus subordinados.

Esse resultado não causa estranheza quando comparado ao trabalho de Janssen, Lam e Huang (2010), que perceberam quando havia baixa percepção de justiça distributiva, havia uma relação negativa entre exaustão emocional e desempenho no trabalho. Apesar de abordar diferentes dimensões, ambos os estudos demonstram que a interação entre bem-estar no trabalho e justiça organizacional conduz a uma percepção mais ou menos favorável de desempenho.

Encontrar a justiça organizacional em nível de grupos em um termo de interação identificado como preditor, traz à tona o caráter multidimensional da justiça organizacional, conforme Sousa e Mendonça (2009) apontam. Isto significa dizer que a justiça não considera apenas o indivíduo, mas a interação e o contexto na qual emerge, de modo que a percepção de justiça afeta não apenas o indivíduo como membro de um grupo social, mas também os demais membros desse grupo (Assmar, 1997; Sousa & Mendonça, 2009). Esse achado fornece indícios para o desenvolvimento do conceito chamado “clima de justiça organizacional”, definido por De Dreu e Nauta (2009) como uma cognição com relação ao quanto as pessoas dentro de uma equipe, unidade ou organização são tratadas de forma justa.

Uma boa explicação para a presença da justiça interacional no modelo pode ser encontrada em Tyler e Lynd (1992), na qual os indivíduos ao verificarem que seus superiores violam os princípios de neutralidade e confiança no trato de seus subordinados, entendem que esse é um tratamento prejudicial a todos membros da unidade organizacional. Por sua vez, pensando nas percepções coletivas de justiça interacional no termo de interação com as percepções individuais de realização com relação negativa, podemos inferir que uma pessoa pode estar se sentindo realizada no desenvolver de suas atividades, mas ao mesmo tempo percebe que as pessoas de sua unidade organizacional sentem que, em média, existe injustiça no tratamento oferecido pelos superiores. Portanto, consoante com as inferências do estudo de Rêgo (2003), é plausível presumir que não existam “verdadeiros” climas de justiça nas unidades da Organização B.

7.3. Suporte organizacional como preditor de desempenho individual no trabalho

Seguindo a tendência das demais variáveis, também foram propostas duas hipóteses para a relação entre o suporte organizacional e o desempenho individual no trabalho, considerando as percepções individuais e coletivas. Também consoante com o ocorrido com as variáveis tratadas anteriormente, somente uma dessas hipóteses foi confirmada. Contudo, diferente das demais, nesse caso, a hipótese refutada se refere à H5, relacionada às percepções individuais, que propunha que a percepção individual de suporte organizacional estaria positivamente associada ao desempenho individual no trabalho.

Assim, a hipótese H6, de que as percepções coletivas de suporte organizacional estarão positivamente associadas com desempenho individual no trabalho, foi confirmada ao verificar que as percepções coletivas sobre carga de trabalho e as percepções coletivas das práticas de gestão de desempenho apareceram no modelo multinível como preditoras de desempenho individual no trabalho. Além disso, as percepções coletivas de suporte organizacional apareceram em um dos termos de interação, onde a relação entre a justiça distributiva e as percepções coletivas das práticas de gestão desempenho contribuíram para a explicação do desempenho contextual.

Autores como Chen, Eisenberger, Johnson, Sucharski e Aselage (2009) apontam que um grande corpo de evidências indica que os trabalhadores com altos níveis de percepção de suporte organizacional julgam seus postos de trabalho de maneira mais favorável (por exemplo, o aumento da satisfação com o trabalho, o humor mais positivo, redução do estresse) e investem mais em sua organização (por exemplo, o aumento do comprometimento organizacional afetivo, o aumento da *performance*, volume de negócios reduzido). Portanto, os achados da presente tese se alinham com a proposta de que o desempenho é afetado pelas percepções de suporte organizacional.

Os fatores de suporte organizacional que apresentaram relações preditivas com desempenho estavam situados no nível mais elevado, o que significa dizer que as percepções coletivas de suporte organizacional estão positivamente relacionadas com o desempenho no trabalho. Partindo da proposta de Eisenberger et al. (1986), significa dizer que essa percepção favorável de suporte organizacional fortalece a expectativa esforço-resultado e o envolvimento afetivo do trabalhador com a organização, resultando em maior esforço do trabalhador para atingir os objetivos organizacionais.

Esses resultados corroboram com estudos anteriores que haviam demonstrado que tais dimensões, carga de trabalho (Beck & Schmidt, 2013) e práticas de gestão de desempenho

(Lam et al., 2015; Li et al., 2011; Ozer, 2011; Rubin et al., 2013) possuíam uma relação direta e preditiva com o desempenho no trabalho. Ao identificar que as percepções coletivas de suporte organizacional figuram como fatores explicativos da variável desempenho, é possível defender que esse seja uma das principais contribuições desse trabalho. Haja vista que suporte organizacional é uma variável tradicionalmente de contexto, mas como comumente é estudada sob a égide do indivíduo, não era possível compreender sua relevância em nível de grupos e organizacional.

Pensando em grupos, nas percepções coletivas de suporte organizacional, e sustentando-se nos pressupostos de Hochwarter et al. (2006) e Wallace et al. (2009), podemos entender que as interações na Organização B ocorrem de modo que os indivíduos demonstrem apoio uns pelos outros e se envolvem em ações nas quais se beneficiem mutuamente dentro do grupo sendo, portanto, uma influência benéfica sobre o desempenho, além de reforçar o suporte sócio-emocional.

Um resultado interessante identificado na Organização B é que as percepções coletivas a cerca da carga de trabalho se relacionaram positivamente com o desempenho individual. Isso se contrapõe ao encontrado na literatura, no trabalho de Beck e Schmidt (2013) em que a percepção da pressão do tempo (um aspecto da carga de trabalho) foi negativamente relacionada ao estado de orientação para o objetivo. Ressaltando que o estudo mencionado tratou das variáveis em nível individual.

No entanto, esse mesmo estudo (Beck & Schmidt, 2013) pode fornecer indícios para a compreensão desse resultado em nível de grupos, uma vez que os autores encontraram que a relação entre pressão de tempo e desempenho é mediada pelas orientações de objetivo. Assim é possível pensar que mesmo maiores cargas de trabalho geram melhores desempenhos, uma vez que a equipe possui metas a serem atingidas. Portanto, para cumprirem tais metas necessitariam dispende maior carga de trabalho.

Partindo para a Organização B, no caso das percepções coletivas de carga de trabalho aparecerem como preditoras do desempenho individual pode se justificar pela diferença de carga de trabalho nas diferentes agências, especialmente considerando as superintendências estaduais (que foi o critério de agrupamento dos indivíduos). Agências situadas em shoppings, organizações e cidades pequenas costumam ter uma demanda menor, uma vez que possuem poucos clientes, enquanto cidades maiores possuem agências maiores devido ao alto volume de clientes que possuem. Assim, praças como São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro possuem mais agências e mais clientes com as mais diversas demandas, de modo que mesmo com um contingente maior de funcionários, a carga de trabalho é muito maior, já que a

quantidade maior de funcionários não é proporcional à quantidade maior de clientes, impactando negativamente no desempenho individual desses trabalhadores.

Além disso, as metas impostas às agências não são calibradas, isto é, são impostas metas globais para todas as agências, mas não são consideradas as especificidades de cada região e do perfil de clientes nessa proposição de metas. A regra de Pareto explica bem essa relação: 80% das receitas são oriundas de 20% do total de produtos e serviços ofertados. Então, muitas vezes o trabalho de gerentes de agências localizadas em regiões com poucos clientes, não tem seu trabalho reconhecido. Considerando esse panorama, é comum que os trabalhadores prefiram recomeçar em outra praça para ter mais chances de progredir na carreira.

Sintetizando os achados, para os gestores da Organização B isso significa dizer que ao traçar determinadas estratégias, como práticas de gestão de desempenho e carga de trabalho, é preciso levar em consideração aspectos peculiares de cada equipe a fim de alcançar determinados índices de desempenho e produtividade de um trabalhador. Então, temos que práticas que são percebidas positivamente pelas equipes do Acre, podem não ser vistas da mesma forma por equipes do Tocantins (respectivamente o maior e menor índice de desempenho médio individual), e talvez parte da explicação para entender essas diferenças no desempenho dos indivíduos dessas regiões esteja justamente nas equipes.

A interação entre suporte organizacional e justiça organizacional identificada no termo de interação entre justiça distributiva e percepções coletivas das práticas de gestão de desempenho merece atenção. É importante ressaltar que a relação entre ambos é direta, o que faz total sentido teórico, pois partindo da definição de Rêgo (2002), a justiça distributiva está atrelada à percepção dos indivíduos em relação aos salários, às classificações obtidas pelas pessoas nas avaliações de desempenho, às promoções, aos lucros distribuídos e às sanções disciplinares. Portanto, quando o indivíduo percebe que a avaliação de desempenho foi justa, sua percepção perante o grupo é de que as práticas de gestão de desempenho são positivas.

A tônica das pesquisas envolvendo justiça distributiva focava especialmente em critérios de desempenho e na predição de desempenhos positivos. Assim, foram diversos os estudos que identificaram que os trabalhadores que perceberam estar sendo retribuídos por seus esforços pela organização eram os que apresentavam desempenhos positivos (Siqueira & Gomide Jr., 2014). Nessa pesquisa em especial essa afirmação se mostrou de uma maneira peculiar de acordo com os resultados da amostra da Organização B. O que se viu nesse estudo é que essa percepção de retribuição somente prediz desempenho quando as percepções coletivas das práticas de gestão do desempenho são positivas. Isso significa dizer que quando

a equipe percebe essas práticas de gestão de desempenho sendo aplicadas pela organização, o trabalhador percebe que está sendo retribuído positivamente pelo seu esforço, o que resulta em uma percepção mais favorável do desempenho individual. Em suma, é factível que a justiça distributiva e o desempenho individual possuem uma relação estreita no contexto organizacional.

7.4. Implicações do modelo multinível para o desempenho individual no trabalho

Que implicações esses achados trazem para a compreensão das equipes no contexto organizacional? Partindo da premissa que as equipes de trabalho são unidades de desempenho (Puentes-Palácios & Albuquerque, 2014), encontrar evidências de que as percepções coletivas de suporte organizacional predizem o desempenho individual indica que o comportamento apresentado pelo indivíduo demonstra o grupo de referência ao qual pertence. Além disso, é esse grupo de referência que sustenta o comportamento emitido (Puentes-Palácios & Albuquerque, 2014).

Ao encontrar tais evidências da relação entre percepções coletivas de suporte e desempenho individual é possível perceber não somente a relação preditiva, mas a confirmação de que realmente as unidades estudadas se constituem como equipes, consoante com a assunção feita no Capítulo 3 e que permeou todo esse trabalho. Haja vista, que um atributo das equipes é, conforme Katzenbach e Smith (1994), produzir uma sinergia positiva entre os membros, e que a interdependência de trabalho entre seus membros consiste na natureza das equipes, sendo a dependência o fator que favorece a identificação dos grupos (Puentes-Palácios, Almeida & Rezende, 2011).

Conforme Puentes-Palácios e Albuquerque (2014), o poder que os grupos exercem sobre os indivíduos pode ser utilizado em favor da busca do cumprimento dos objetivos organizacionais ou contra esses objetivos. Não obstante, para um gestor tentar mudar o comportamento do indivíduo sem entender o grupo do qual o mesmo faz parte pode ser uma tarefa inútil, já que o comportamento desse indivíduo é afetado pelo comportamento dos demais, indicando que as normas são adquiridas socialmente, promovendo, assim, fortes tendências coletivas de significação de uma dada realidade organizacional.

Seguindo esse raciocínio, o estudo de Valentine, Greller e Richtermeyer (2006) indicou que os gerentes, ou pessoas que exercem cargos de liderança, são capazes de influenciar a percepção de suporte organizacional que outros trabalhadores têm da organização, tomando por base os valores éticos que são adotados pelas organizações. Essa é uma interessante reflexão que pode ser válida para esse estudo, dada a heterogeneidade

interna das equipes, com membros dos mais variados cargos, incluindo até mesmo gerentes. No entanto, nesse estudo não foi analisado o poder de influência desses membros (ou se não há influência), pode-se apenas especular esse papel de influenciadores dos gerentes com base nos resultados do modelo que apontaram para o fato de os gerentes perceberem seu desempenho de forma mais positiva que os demais trabalhadores. Assim, poderíamos pensar: será que a percepção positiva do suporte organizacional por parte dos gerentes da Organização B foi responsável pelas percepções coletivas positivas de suporte organizacional de suas equipes?

Destrinchando as dimensões de suporte organizacional analisadas, é preciso buscar entender, no contexto da organização estudada, o que está por trás dessas percepções coletivas sobre a carga de trabalho, por que as equipes carregam consigo essa percepção de que uma maior carga de trabalho conduz a um desempenho positivo? Será que se trata de uma questão cultural? Ou teria relação com o achado de que os mais jovens percebem seu desempenho de maneira mais positiva? Que implicações essa evidência poderia trazer para as estratégias da organização? E para os estudos organizacionais? Conceitos como significado do trabalho e cultura organizacional poderiam ajudar na compreensão desse resultado.

E no caso das percepções coletivas sobre as práticas de gestão do desempenho fica evidente que no entender do grupo a percepção positiva de tais práticas conduz a desempenhos positivos; assim, o indivíduo incorporado em equipes com tal percepção acaba por apresentar percepções mais favoráveis de seu desempenho. Conforme apontam Puente-Palácios e Albuquerque (2014), compreender a complexidade envolvida no comportamento e no desempenho humano é possível com o entendimento e o gerenciamento do efeito dos grupos na hora de administrar pessoas.

Isso reforça a necessidade de que mais estudos busquem compreender o papel das equipes no contexto de trabalho, haja vista que ao conhecer as idiossincrasias dos grupos é possível entender alguns dos comportamentos apresentados pelos indivíduos nas tarefas desempenhadas na organização. Tal como em Hawthorne, os resultados desse estudo apontam para o fato de que fazer parte de um grupo que compartilha trabalho e objetivos comuns conduz a um aumento na produtividade (Cole, 2004; Morgan, 2006; Puente-Palácios & Albuquerque, 2014; Scott, 1998).

Um dos pontos mais interessantes desse estudo está relacionado com as percepções coletivas de suporte organizacional figurarem como preditoras do desempenho individual. Destarte as implicações anteriormente discutidas, voltadas para as relações estabelecidas, ao identificar essas percepções coletivas podemos corroborar a teoria da categorização social, na

qual percebemos que “dois ou mais indivíduos que compartilham a mesma identificação social ou organizacional (tal qual nesse estudo) realizam comparações sociais semelhantes quando operam ou têm salientada a mesma identidade social” (Torres & Pérez-Nebra, 2014, p.532).

E conforme Lakatos e Marconi (1999) a interação social engloba significados e expectativas em relação às ações de outros, de modo que é possível dizer que a interação é a reciprocidade de ações sociais. Por esta razão, falar em percepções coletivas, e mais especificamente no conteúdo psicológico que traz consigo, nos permite deduzir que existem diferenças de intensidade e de força em relação aos fenômenos observados. Isto significa dizer que em determinadas equipes exista maior coesão e maior densidade geodésica (isto é, a conectividade da rede) no compartilhamento das percepções, ao passo que pode haver unidades mais fragmentadas, seja pela divisão do trabalho realizado seja pela diferenciação das posições sociais e papéis ocupacionais.

Quando identificamos a predição das percepções compartilhadas de dois fatores de suporte organizacional no desempenho dos indivíduos, podemos recorrer ao conceito de cognição compartilhada (Park, 2008) para entender esses resultados. Retomando que cognição compartilhada refere-se a pensamentos, atitudes, conhecimentos, crenças e expectativas comuns a todos os membros de um grupo, é possível inferir que em cada unidade da Organização B há o mesmo entendimento entre os trabalhadores de cada equipe sobre como a carga de trabalho e as práticas de gestão de desempenho são gerenciadas. E é essa cognição compartilhada da equipe sobre tais aspectos de suporte que influencia o desempenho de um indivíduo da Organização B.

A partir dessa inferência, podemos pensar nas percepções compartilhadas de suporte organizacional como um constructo coletivo, de acordo com a proposta de Morgeson e Hoffmann (1999), pois o mesmo foi definido com base em sua função. Procedendo dessa forma, foi possível falar em suporte organizacional em nível coletivo, uma vez que tanto as percepções individuais quanto as coletivas de suporte organizacional possuem a mesma função. A obtenção de um modelo multinível e as relações preditivas das variáveis em nível coletivo também ratifica a validade do constructo e na significância do constructo de nível superior que resulta do processo (Klein & Kozlowski, 2000).

Ao identificar que as percepções coletivas de suporte organizacional contribuem para percepções mais favoráveis do desempenho do indivíduo, essa tese contribui para preencher uma lacuna apontada por Kelly e Barsade (2001) que disseram que os estudos de grupos estavam mais orientados para a compreensão de suas tarefas em detrimento dos elementos

emocionais. Os resultados indicam que os indivíduos sentem que as equipes oferecem um benefício sócio-emocional, satisfazendo assim, por exemplo, necessidades de pertencimento e de afiliação, conforme apontam Allen e Hecht (2004).

Na mesma linha da necessidade de pertencimento, emerge o conceito de identidade social, que conforme dito em momento anterior, consiste na representação que um indivíduo faz de si mesmo pelo sentimento de pertencimento de um grupo (Tajfel, 1982) e assim direcionam seus comportamentos, resultando na ação grupal. Tendo esse conceito como referência, é possível elucidar que essa identidade social permeia o desempenho dos indivíduos na Organização B. Nesse ínterim, esses sentimentos de vinculação a uma equipe podem contribuir para que o indivíduo se sinta parte integrante da organização, formando a chamada identidade organizacional (Machado, 2003), o que se traduz em um convite para que estudos futuros se dediquem à investigação desse nível macro de análise, buscando compreender como essa identidade social se relaciona com a construção da identidade organizacional, e como o desempenho individual é impactado por esse sentimento.

Se pautando na teoria da troca social, fica mais fácil também entender essas diferenças entre os grupos, especialmente no que se refere ao termo de interação “percepção de realização e percepções coletivas de justiça interacional”. Isso se deve ao fato de que “na troca social devido à ausência de regras explícitas que a normalizam, fica aberta a possibilidade para que cada parte envolvida avalie livremente os benefícios e/ou prejuízos oriundos de uma relação social” (Siqueira & Gomide Jr., 2014, p. 325). Assim, podemos inferir que as percepções de justiça interacional de cada equipe são diferentes entre si, com cada equipe definindo à sua maneira o que é benéfico ou não no tratamento que recebem por seus superiores, refletindo-se, portanto, na forma como cada indivíduo externaliza sua percepção de realização. E conseqüentemente, a forma como se dá essa interação é que impacta no desempenho individual dos trabalhadores da Organização B.

Outra contribuição desse estudo tem a ver com a maneira como as variáveis foram definidas. Isso porque boa parte dos estudos descritos aqui e que embasaram a formulação das hipóteses utilizaram essencialmente, em sua maioria, o desempenho com enfoque na tarefa (no inglês conhecido com *task performance*). Apesar de diversos autores referendarem as dimensões do desempenho, como da tarefa, contextual, contraproducente e assim por diante (Koopmans et al., 2011), a aplicação prática se sustentou no uso da perspectiva de desempenho da tarefa.

Os achados desse estudo, sob a perspectiva multinível, demonstraram que o desempenho contextual foi a dimensão do desempenho individual que teve percepções

coletivas como preditores. Assim, questionamentos podem ser feitos: será que a opção por utilizar o desempenho da tarefa estava relacionado com o fato de que os estudos se concentravam no nível do indivíduo? E por conseguinte, os achados da presente tese apontam para o fato de que realmente pode se falar em desempenho contextual haja vista que o mesmo tem influência de percepções coletivas de suporte organizacional, uma variável de caráter contextual?

Partindo da ideia de desempenho contextual apontada por Rêgo (2002) e Borman e Motowidlo (1997), os resultados indicam que os fatores preditores identificados discutidos anteriormente contribuem para o desempenho do indivíduo que contribui para o alcance dos objetivos organizacionais desenvolvendo ações não relacionadas diretamente com sua função principal, mas que modelam o contexto organizacional.

Ainda nessa linha, outras variáveis trouxeram à tona dimensões que são pouco trabalhadas na literatura, no que tange à relação com desempenho. Bem-estar no trabalho, por exemplo, como foi visto no referencial é operacionalizado considerando os afetos positivos e negativos. No entanto, ao optar pela definição de Paschoal e Tamayo (2008) esse estudo incluiu o aspecto realização, que tem seus defensores na literatura, mas que possui pouca aplicação prática (inclusive na revisão empreendida para esse estudo não foi identificado trabalho algum que contemplasse de maneira consistente esse fator de bem-estar). Opção acertada uma vez que o fator realização foi um dos preditores capazes de explicar o desempenho contextual no *locus* da Organização B, o que se transforma em um convite para que estudos posteriores passem a considerar o fator realização na análise com o desempenho individual, a fim de compreender os pormenores dessa relação e assim contribuir com a teoria (e com o esclarecimento do conceito) de bem-estar no trabalho.

Justiça organizacional também figura nesse rol de variáveis com fatores pouco abordados. Há muito se fala em justiça distributiva e em justiça procedimental, mas poucos estudos contemplam a justiça interacional como dimensão estudada. Como foi visto no referencial, uma boa parcela de autores considera que a justiça interacional é parte integrante da justiça procedimental; no entanto, nos resultados dos artigos não foi possível identificar quais itens se referem à justiça interacional. Ao adotar a definição de justiça organizacional de Bies e Tripp (1995) e seguir as premissas de Rêgo (2002) e Mendonça et al. (2002) que entende a justiça organizacional como um fenômeno multidimensional, sendo três as dimensões que a compõe, essa tese encontrou evidências de que a justiça interacional é um fator relevante na compreensão do desempenho contextual, tanto no nível individual quanto no nível de equipes (com base no termo de interação). Portanto, recomenda-se fortemente que

estudos posteriores utilizem as três dimensões de justiça, a fim de compreender especialmente o papel da justiça interacional. Adiciona-se ainda que a proposta de dividir a justiça interacional em duas dimensões – interpessoal e informacional – pode trazer contribuições ainda mais contundentes sobre o fenômeno desempenho individual.

Essa presença da justiça organizacional no modelo multinível também demonstra um papel interessante dessa variável, uma vez que foi a única variável que apareceu nos termos de interação e também como preditora de nível individual. Esse achado nos leva a pensar que a justiça poderia ter um papel transversal no contexto organizacional, perpassando pelas demais variáveis envolvidas no processo que conduz a desempenhos individuais positivos. Assim, seria interessante investigar se a justiça organizacional seria um moderador das relações entre as variáveis aqui estudadas, bem como de outras variáveis tradicionalmente associadas ao desempenho. Ao pensar na própria definição de justiça organizacional, isso faz completo sentido do ponto de vista teórico.

Refletindo um pouco mais sobre os resultados e alicerçando-se na literatura, um ponto interessante dos resultados desse estudo aponta que o bem-estar no trabalho foi um preditor significativo no nível individual enquanto o suporte organizacional foi um preditor significativo no nível de equipes. Ora, se conforme a literatura o suporte organizacional é definido como a percepção que os indivíduos têm sobre como a organização provê bem-estar (Eisenberger et al., 1986), não poderíamos pensar que o desempenho individual é influenciado pelo bem-estar? Sendo que a vivência de bem-estar é advinda da percepção do indivíduo e que as percepções coletivas desse bem-estar estão relacionadas à forma como a equipe percebe o apoio oferecido pela organização.

Compreender o papel das percepções coletivas de suporte organizacional pode contribuir para o desenvolvimento de ações e programas favoráveis ao comportamento dos trabalhadores (Valentine, Greller & Richtermeyer, 2006). Ações essas que podem estar relacionadas à percepção que o indivíduo tem de que expressa e desenvolve seus potenciais no trabalho e/ou à vivência de emoções positivas no trabalho (Paschoal & Tamayo, 2008). Ressaltando o caráter indicativo dessas análises, recomenda-se fortemente que estudos futuros procurem tratar dessa relação entre bem-estar no trabalho e suporte organizacional, contribuindo assim para a compreensão do conceito de percepções coletivas de bem-estar e reforçando o papel contextual da variável suporte organizacional.

Tomados em conjunto esses fatores preditores de desempenho apontam para um importante aspecto da Organização B, que tem a ver com a forma como os trabalhadores são tratados pela organização. Temos que o suporte organizacional reflete as crenças dos

trabalhadores do quanto a organização cuida de seu bem-estar e valoriza suas contribuições (ver Eisenberger et al., 1986), e aqui verificou-se que as percepções compartilhadas dessas crenças contribuem para percepções mais favoráveis de desempenho. Temos que a justiça interacional demonstra que receber tratamento digno e respeitoso de seus supervisores é favorável para um melhor desempenho e que a realização, uma faceta do bem-estar no trabalho, está relacionada desenvolvimento de atributos pessoais, exploração do próprio potencial, realização e expressão de si mesmo (ver Paschoal & Tamayo, 2008; Warr, 2007) também contribui para o desempenho do indivíduo. Assim, pode-se inferir que o desempenho contextual está diretamente relacionado com a maneira como os indivíduos percebem o tratamento recebido por suas organizações tanto para o alcance de suas metas de vida, tanto pela forma como a equipe da qual faz parte percebe esse tratamento.

O modelo obtido nesta tese parece se sustentar na teoria da reciprocidade (Gouldner, 1960), em que o desempenho individual é uma forma do trabalhador retribuir à organização pelo bom tratamento oferecido pela mesma. Retomando, percepção de reciprocidade organizacional significa “um conjunto de crenças acerca do estilo retributivo adotado pela organização perante contribuições ofertadas por seus empregados” (Siqueira, 2003, p. 170).

Conforme as premissas da reciprocidade social apresentadas por Siqueira e Gomide Jr. (2014), podemos entender que os trabalhadores da Organização B entendem que são os receptores e a organização é a doadora, haja vista a relação preditiva encontrada aqui. Essas crenças por parte do trabalhador contribuem para a construção de sua identidade social tomando essa relação de troca social como base. Isso porque o indivíduo se identifica como um beneficiário e a organização é identificada por ele como uma fonte social de apoio.

Portanto, transpondo esse conceito da sociologia para uma visão psicológica e aplicada ao contexto de trabalho, temos que essa reciprocidade pode ser entendida como integrante de um esquema mental, que transpõe expectativas de comportamento sobre o beneficiário de uma troca social (Siqueira & Gomide Jr., 2014), de modo que na presente tese, tem-se que o desempenho que se espera de um indivíduo está relacionado com a percepção que ele e sua equipe têm do suporte organizacional, da justiça organizacional e do bem-estar no trabalho.

Desde o início, ressaltou-se o fato de que tal trabalho estaria sustentado nas premissas da chamada Organização Positiva, influenciando, sobretudo, na escolha das variáveis analisadas, especialmente as preditoras. O modelo multinível encontrado demonstrou que a Organização B, objeto desse estudo, é uma boa representante da organização positiva. Isso porque a organização positiva é, segundo Keyes, Hysom e Lupo (2000), uma organização que produz, é lucrativa, é eficiente e constrói, pois promovem e sustentam altos níveis de bem-

estar de seus trabalhadores, não focando apenas e tão somente em negócios lucrativos e rentáveis no mercado acionário.

Os resultados da presente tese, somados aos diversos estudos empreendidos anteriormente, fornecem evidências de que a hipótese “trabalhador feliz, produtivo” é factível, demonstrando que o trabalhador que percebe ser bem tratado apresenta um melhor desempenho que os demais. Portanto, os resultados aqui encontrados contribuem com a reflexão iniciada por Brief e Weiss (2002), quando apontavam a existência de teorias que dizem, por exemplo, que se os trabalhadores são tratados injustamente por seus empregadores, iriam de alguma forma se sentir mal. Os autores indicaram ainda que sabemos menos do que deveríamos sobre características de ambientes de trabalho que são suscetíveis de produzir humores e emoções (positivos e negativos) entre os trabalhadores.

Embora não seja possível generalizar os resultados, essa tese, ao se inspirar em tais reflexões de Brief e Weiss (2002), conforme dito no primeiro Capítulo, deu alguns passos a fim de conhecer um pouco mais sobre as relações entre as percepções dos trabalhadores sobre alguns aspectos do ambiente organizacional com seu próprio desempenho. Dessa forma, os achados empreendidos aqui podem auxiliar, a depender das características das organizações, administradores e gestores organizacionais na proposição e na reflexão sobre políticas de gestão de pessoas voltadas para as práticas de gestão de desempenho e a carga de trabalho, por exemplo. Além disso, práticas de treinamento, desenvolvimento e educação devem ser empreendidas visando que os gestores estejam melhor preparados para lidar com seus trabalhadores. Práticas de envolvimento, reconhecimento e recompensas poderão ter papel substancial na busca da realização do indivíduo, contribuindo para suas vivências de bem-estar no trabalho.

De posse dos resultados por ora discutidos, é perceptível que esta tese procurou enfatizar os aspectos positivos da atividade humana no ambiente de trabalho ao adotar as premissas da hipótese “trabalhador feliz, produtivo” (Staw, 1986) e da chamada “organização positiva” (Chiuzi, Siqueira & Martins, 2012). Esse posicionamento está em conformidade com a corrente do Comportamento Organizacional Positivo, que segundo Luthans (citado por Wright & Quick, 2009, p.148) é o “estudo e a aplicação das forças e capacidades psicológicas dos trabalhadores orientadas positivamente que podem ser medidas, desenvolvidas e gerenciadas de forma eficaz para a melhoria do desempenho no local de trabalho atual”.

Em suma, foram encontradas evidências de que, da mesma forma que os membros das equipes diferem entre si sobre as percepções de bem-estar e justiça, as equipes apresentam diferenças relativas ao valor médio da percepção de suporte organizacional que coletivamente

demonstram. Interpretando de outra forma, o desempenho contextual é explicado pela realização, pela justiça interacional e pelas percepções coletivas de carga de trabalho e práticas de gestão do desempenho. E uma das recomendações mais importantes dessa tese é a evidência de que as atitudes e reações dos indivíduos não podem ser limitadas às percepções de nível individual, sendo premente o desenvolvimento de mais estudos que contemplem o papel das equipes no comportamento dos indivíduos no ambiente organizacional.

8. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta dessa tese nasceu inspirada por conceitos como o efeito Hawthorne e a organização positiva (Chiuzi, Siqueira & Martins, 2012), e pela hipótese “trabalhador feliz, produtivo” (Staw, 1986), partindo da crença que a relação do indivíduo com o sistema social constitui-se entre os fatores mais importantes para o desempenho individual (Cole, 2004). Assim, o objetivo de analisar as relações preditivas, por meio de abordagem multinível, entre as variáveis bem-estar no trabalho, justiça organizacional, suporte organizacional, e a variável desempenho individual no trabalho foi cumprido uma vez que o modelo multinível encontrado demonstrou tais interações.

E falando em modelo multinível, os resultados obtidos com a amostra da Organização B permitiram o alcance dos objetivos específicos propostos. O modelo multinível apontou para uma relação preditiva entre realização (fator de bem-estar no trabalho), operacionalizada como variável de nível individual, e desempenho no trabalho, também de nível individual, cumprindo o primeiro objetivo específico. A relação preditiva encontrada entre justiça interacional, também operacionalizada como variável de nível individual, e desempenho no trabalho, também de nível individual, cumpre o segundo objetivo específico desta tese. E a relação preditiva entre as percepções coletivas de suporte organizacional, operacionalizada como variável de nível de equipes, e desempenho no trabalho, de nível individual demonstra que o terceiro objetivo específico foi atendido.

Na introdução ficou clara a inspiração desse estudo nos achados de Elton Mayo e sua descoberta: o efeito Hawthorne. Embora as condições e objetivos de pesquisa da presente tese fossem distintos dos de Mayo e sua equipe, a essência dos resultados obtidos aqui se assemelha às premissas do efeito Hawthorne. Ao identificar que as percepções coletivas sobre suporte organizacional foram preditoras significativas do desempenho dos indivíduos, verifica-se a importância das equipes na determinação do resultado do indivíduo. Pode-se elucidar que esse resultado demonstra que os trabalhadores percebem mais favoravelmente seu desempenho porque ficaram felizes por receberem atenção especial, haja vista que as percepções coletivas de suporte organizacional foram entendidas aqui como a percepção compartilhada por parte dos trabalhadores em relação ao tratamento recebido da organização em retribuição ao esforço que despendem no trabalho.

E é justamente, na identificação do efeito preditivo das percepções coletivas de suporte organizacional que reside a principal contribuição desta tese. Contribuição essa que não se limita à relação estatística por ora encontrada, mas pelas implicações que traz consigo

relacionadas ao papel das equipes no desempenho do indivíduo e no modo como este percebe a realidade organizacional. Como foi discutido no Capítulo anterior, o sentimento de identidade social que emerge do fato do indivíduo se sentir parte de um grupo pode ser a chave para entender a chamada identidade organizacional. E assim, práticas gerenciais e de gestão de pessoas podem ser empreendidas a fim de que o indivíduo desempenhe suas tarefas em perfeito alinhamento com os objetivos organizacionais e como membro de uma equipe.

As evidências do modelo multinível possibilitaram a reflexão sobre a premissa, apresentada na introdução, de que membros de uma equipe ou setor apresentariam comportamento semelhante (homogeneidade intragrupo), ao mesmo tempo que as equipes apresentariam comportamentos diferentes entre si, dado as peculiaridades das atividades e da rotina de cada um (heterogeneidade intergrupos). A presença da variável suporte organizacional, operacionalizada em nível de equipes, no modelo demonstrou a existência de uma homogeneidade das percepções dos indivíduos membros de uma equipe, ao mesmo tempo que as percepções de suporte das equipes eram diferentes entre si. Esse achado representa uma contribuição interessante para o avanço de teorias voltadas para o papel das equipes nas organizações, sobretudo, no impacto que as mesmas exercem sobre importantes variáveis organizacionais. A seguir são apresentadas as recomendações práticas, as limitações, e a última Seção apresenta uma proposta de agenda de pesquisa.

8.1. Contribuições e recomendações práticas

Os resultados do modelo multinível forneceram evidências significativas do papel que as equipes exercem na percepção que o indivíduo tem de seu desempenho. Ao longo da discussão, a comparação dos resultados com a literatura demonstrou que passos foram dados no avanço de uma teoria multinível voltada para o desempenho no trabalho. No entanto, sendo a Administração uma ciência social inserida em um ambiente corporativo, e a própria presença das organizações na formação da amostra desse estudo, é esperado que os resultados obtidos também fornecessem implicações práticas para as organizações, não limitando-se apenas às Organizações A e B.

A preocupação com as aplicações práticas dos resultados desta tese estava presente desde a proposição dos objetivos, uma vez que a hipótese “trabalhador feliz, produtivo” foi uma das inspirações para a adoção das variáveis que iriam compor o modelo hipotetizado. Além disso, essa hipótese também é bastante discutida no senso comum, mas como apontaram Brief e Weiss (2002) e Weiss e Cropanzano (1996) tal afirmação apesar de bastante estudada, ainda se sustentava em medidas de satisfação e não contemplava o papel

dos grupos. Destarte as contribuições teóricas nesse sentido, os resultados dessa pesquisa indicaram que o bem-estar do trabalhador deve ser uma preocupação premente dos gestores e de suas organizações tendo em vista o almejado desempenho positivo por parte de seus trabalhadores.

E quando falamos em bem-estar, inclui-se nesse escopo as percepções coletivas de suporte organizacional, entendidas aqui como a percepção compartilhada de como a organização provê bem-estar aos seus trabalhadores. Assim, tanto a percepção da equipe sobre como a organização fornece bem-estar quanto as vivências de bem-estar do indivíduo no contexto de trabalho contribuem para que o indivíduo perceba positivamente seu desempenho. Com base nessas evidências, o que poderia ser feito em relação às práticas de gestão de pessoas?

As práticas voltadas para as condições de trabalho talvez sejam as que mereçam mais atenção, uma vez que é voltada para a proteção e cuidados dos trabalhadores, em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia. Uma vez que a carga de trabalho demonstrou um papel relevante no desempenho do trabalhador, recomenda-se que as organizações revejam a carga de trabalho de seus trabalhadores com base nas atividades desempenhadas pelas equipes, principalmente investigando que aspectos da cultura da organização estão por trás das percepções coletivas das unidades em relação à carga de trabalho. Tomando a Organização B como exemplo, foi visto que cada unidade percebe a carga de trabalho de maneira diferente, e mesmo com uma maior quantidade de funcionários não sendo proporcional a uma quantidade maior de clientes, agências maiores apresentaram resultados superiores aos das agências menores, dando aos indivíduos uma percepção mais favorável de seu desempenho.

Os resultados também fornecem indícios de que investimentos em programas de qualidade de vida no trabalho (QVT) voltados à promoção do bem-estar físico e emocional e instalações ergonômicas, com oferta de recursos materiais e tecnológicos adequados para o desempenho das tarefas são aspectos a serem considerados pelas organizações. Recomenda-se ainda que práticas de desenvolvimento de competências sejam adotadas a fim de que os gestores estejam preparados para lidar com as equipes de trabalho, tanto a sua quanto as demais, tendo em vista que a percepção de justiça interacional foi um preditor de desempenho individual, demonstrando que ao perceberem o bom tratamento dado pelos gestores, os trabalhadores entendem que estão sendo bem tratados pela organização, resultando em um desempenho positivo.

As variáveis explicativas de nível individual, realização e justiça interacional, apontam para a necessidade de práticas voltadas para o envolvimento dos trabalhadores, focando em ações de reconhecimento do desempenho do indivíduo, seja na forma de elogios, seja na forma de premiações, financeiras ou não. Estimular a participação dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão e na solução de problemas organizacionais também podem contribuir para o alcance de bons resultados de desempenho, além de contribuir para a coerência entre o discurso organizacional e a prática gerencial. No caso específico da Organização B, deve-se reforçar a presença do comitê itinerante nas agências a fim de que os trabalhadores ao interagirem com a diretoria sintam-se parte da organização, aumentando sua percepção de realização e o sentimento de que são tratados de forma justa por seus superiores.

Ainda referendando o fator realização, e com base na realidade da Organização B, práticas de progressão funcional devem ser definidas com clareza e conhecida por todos, considerando, na medida do possível, as expectativas dos trabalhadores. Com relação às práticas de gestão do desempenho é fundamental que as organizações tratem o *feedback* como uma prática primordial. Assim, as organizações precisam esclarecer seus trabalhadores com relação às metas atingidas e resultados alcançados, bem como definir o desempenho desejado. Lembrando que segundo Abbad, Pilati e Borges-Andrade (1999) a gestão do desempenho engloba práticas como estabelecimento de metas, valorização de novas ideias, conhecimento de dificuldades associadas à execução eficaz das tarefas e esforço organizacional de atualização de seus trabalhadores em face das novas tecnologias e processos de trabalho, sendo todas essas práticas abordadas nessas recomendações.

Do ponto de vista de recomendações para o meio acadêmico, a agenda de pesquisa proposta adiante cumpre esse papel. Espera-se que esse trabalho possa ser um norte para o avanço de pesquisas futuras voltadas para as variáveis analisadas aqui.

8.2. Limitações

Uma limitação desse estudo pode ser atribuída à amostra da Organização A. Embora sua quantidade de funcionários possibilitasse análises inferenciais tradicionais (como regressões e equações estruturais) e a quantidade de equipes permitisse uma variância necessária à modelagem multinível, o índice de correlação intraclasse (ICC) para as duas variáveis critério não atingiu o valor adequado para a construção de um modelo com variáveis em dois níveis. Apesar de ser uma possibilidade, a não construção de um modelo multinível para a Autarquia não possibilitou a comparação dos resultados entre as duas organizações. A existência de dois modelos para uma mesma variável critério, por exemplo, permitiria traçar

análises comparativas sobre o comportamento das equipes em relação ao desempenho em contextos organizacionais diferentes.

Essa limitação fornece o gancho para a identificação de outra limitação: a dificuldade em generalizar os resultados. Embora os resultados dessa tese sejam significativos por fornecerem evidências da representatividade das equipes de trabalho para o desempenho do indivíduo no trabalho, seria interessante que mais amostras representativas de outros contextos organizacionais fossem estudadas a fim de confirmar ou refutar as hipóteses propostas no Capítulo 4. Investigar que outras características do contexto de trabalho, da equipe e da organização podem facilitar ou restringir o desempenho do indivíduo no trabalho, dentro de uma perspectiva de múltiplos níveis de análise seria interessante para compreender o modelo multinível encontrado aqui.

Caso fosse percebido um alinhamento dos modelos multiníveis no que tange às variáveis preditoras de desempenho no trabalho, por exemplo, seria possível caminhar para a construção de uma teoria consistente sobre desempenho no trabalho. Ou caso fossem encontradas diferenças, seria possível elucidar sobre os fatores organizacionais que estariam por trás do comportamento das variáveis explicativas.

A própria composição das equipes se constitui em limitação para a generalização dos resultados. Como foi descrito no Capítulo do método, as equipes da Organização B foram formadas com base na segmentação geográfica adotada pelo Banco, refletindo uma especificidade do seu contexto organizacional. A Organização A, por sua vez, teve suas equipes constituídas com base no organograma da Autarquia. Além disso, também não foi possível contar com informações referentes à composição das equipes, focando em aspectos dos padrões de interação social, como: nível de coesão grupal, nível de comunicação entre os membros de grupo, valores, quais indivíduos exercem papel de influência ou de liderança. De posse dessas informações, análises mais aprofundadas sobre a construção das percepções compartilhadas poderiam ser realizadas, bem como seria possível avaliar como ocorre o processo de formação de identidade social nas equipes de trabalho.

Um exemplo de reflexão que poderia ser feita, está relacionada ao fator de bem-estar no trabalho, realização. No Capítulo 7 foram discutidas características da Organização B que poderiam explicar a presença do fator realização nesse modelo, como o fácil acesso dos trabalhadores aos resultados da avaliação de desempenho promovida pelo Banco. Será que em outra organização, com práticas distintas de gestão de pessoas, os trabalhadores perceberiam positivamente seu desempenho tendo em vista o sentimento de que desenvolvem seus potenciais e que alcançam seus objetivos de vida com base em seu trabalho? Dessa forma,

dadas às limitações desse estudo, pode-se afirmar que os resultados obtidos aqui são mais indicativos que conclusivos, sendo a agenda de pesquisa proposta a seguir uma indicação de que possíveis caminhos pesquisadores futuros possam seguir no avanço de uma teoria sobre o desempenho individual no trabalho.

8.3. Agenda de pesquisa

Durante a discussão algumas indicações para estudos futuros foram feitas e nessa Seção essas indicações serão melhor exploradas. A grande contribuição desse estudo, como foi dito anteriormente, foi a identificação das percepções coletivas do suporte organizacional como preditoras do desempenho individual no trabalho, demonstrando o papel que as equipes exercem no processo de identificação social do indivíduo nas organizações. Partindo dessa premissa, os resultados desse estudo, além de sua contribuição ao adotar a modelagem multinível, podem servir como inspiração para estudos posteriores voltados para a compreensão de variáveis contextuais em níveis de grupo e de organização, especialmente na análise do constructo desempenho no trabalho.

Outros estudos (Brandão, 2009; Coelho Jr., 2009; Santos, 2012) já haviam se dedicado à análise da relação entre variáveis de outros níveis com o desempenho individual no trabalho, a fim de compreender a influência do contexto nesse constructo, tal qual ocorreu nesse estudo. No entanto, a fim de entender as especificidades das unidades e das equipes recomenda-se que estudos futuros apliquem métodos qualitativos de pesquisa aliados à modelagem multinível, com o propósito de entender, por exemplo, como ocorre o processo de significação de uma dada realidade organizacional. Sim, pois os resultados quantitativos apontam para o que Zanelli e Silva (2015) já explicavam sobre a realidade ser advinda do compartilhamento que ocorre na interação humana, sendo a consolidação dos grupos nas organizações de trabalho dependente do processo de compreensão compartilhada de realidade. Mas como ocorre esse processo? Que fatores estão envolvidos nessa construção de uma percepção compartilhada? A resposta para essas e outras questões podem estar em análises de grupos focais ou etnografias realizadas com as unidades de trabalho.

Ainda nessa tônica, a adoção de métodos qualitativos no estudo de variáveis situadas em nível de grupo pode ajudar a identificar as equipes nas quais existam maior coesão no compartilhamento de percepções e as equipes mais fragmentadas, com pouca coesão entre as percepções. Nesse último caso, a adoção de estudos qualitativos pode contribuir com a identificação dos indivíduos mais influentes de cada grupo e assim entender o papel que ele(s) exerce(m) na formação das percepções coletivas da equipe. O desempenho pode ser incluído

nessa análise das percepções coletivas em estudos que se dediquem à análise da potência das equipes, que, de maneira simplificada, consiste em um constructo baseado na crença de que a efetividade é compartilhada por todos os integrantes de uma equipe e que é advindo da noção de auto-eficácia (ver Shea & Guzzo, 1987).

A compreensão da potência ou da força de uma equipe pode ainda ser relacionada com as variáveis estudadas nessa tese, a fim de ampliar o arcabouço teórico sobre equipes no comportamento organizacional. A partir daí, pesquisadores poderiam se aprofundar mais em como o desempenho e a efetividade se relacionam, e buscar o refinamento dos conceitos desses constructos tanto em nível individual quanto em nível de equipes.

Os achados dessa tese apontam para uma direção interessante, que é trabalhar com o desempenho contextual como variável critério. Conforme foi apresentado na revisão da literatura e comentado na discussão, os estudos voltados para o desempenho individual no trabalho focam especialmente na dimensão “desempenho da tarefa”, por sua vez, os resultados dessa tese indicaram que uma variável contextual, operacionalizada em nível de equipes, foi uma importante preditora do desempenho contextual, sinalizando que variáveis de níveis distintos ao desempenho individual podem explicar essa dimensão. Assim, estudos multiníveis futuros poderiam adotar a dimensão desempenho contextual como variável critério para identificar o comportamento preditivo de variáveis contextuais em diferentes níveis, tanto de equipes quanto organizacional. Recomenda-se ainda que também sejam analisadas as outras dimensões de desempenho indicadas por Koopmans et al. (2011), como o desempenho contraproducente e o desempenho adaptativo.

Falando ainda de desempenho no trabalho, e na aplicação de outras dimensões de desempenho em estudos multiníveis, faz-se necessário que sejam elaboradas escalas que contemplem todas essas dimensões. Para tanto, indica-se que sejam empreendidos estudos para a revalidação psicométrica da escala utilizada aqui visando sua maior aplicabilidade e consistência fatorial. Talvez a inclusão de itens voltados para essas dimensões de desempenho e a retirada de alguns itens podem contribuir para a robustez do instrumento e assim possibilitar o avanço da teoria com a análise de relações de diversas variáveis com todas as dimensões de desempenho.

Recomenda-se fortemente, dadas às evidências desse trabalho, que estudos futuros se dediquem a aprofundar a análise da variável justiça organizacional utilizando a modelagem multinível a fim de apreender o caráter transversal dessa variável. Como foi visto aqui, fatores de justiça foram preditores relevantes tanto em nível individual quanto em nível de equipes, com presença inclusive nos termos de interação. Consoante com o que foi abordado na

discussão é interessante que a justiça seja incluída em modelos multiníveis futuros em diferentes papéis, como moderadora ou mediadora, por exemplo, tendo em vista as fortes contribuições que essa variável pode fazer na compreensão do desempenho individual no trabalho.

Como foi dito anteriormente também é importante que pesquisas futuras contemplem as três dimensões de justiça, ao invés de privilegiarem as dimensões tradicionalmente estudadas, justiça distributiva e procedimental, uma vez que os resultados da presente tese indicaram a justiça interacional como importante preditor de desempenho individual no trabalho. Além disso, utilizar as subdimensões interpessoal e informacional da justiça interacional poderia ajudar na compreensão do fenômeno justiça organizacional na relação com o desempenho individual no trabalho.

Uma das expectativas desse estudo estava relacionada ao comportamento da variável bem-estar no trabalho quando operacionalizada em nível de equipes, dada à escassez de pesquisas que contemplassem essa variável em nível meso de análise. No entanto, o modelo multinível obtido nesse estudo demonstrou que as percepções coletivas de bem-estar no trabalho não explicaram o desempenho individual no trabalho. O fato dessa variável não estar presente no modelo multinível não limita seu potencial, uma vez que a tentativa de propor uma definição operacional para essa variável pode servir de alavanca para que trabalhos futuros utilizem a modelagem multinível na compreensão desse constructo e de sua relação com outras variáveis tanto de nível individual quanto de grupos.

Dentro dessa linha de estudos envolvendo bem-estar no trabalho, um questionamento feito na discussão envolvia o achado de que o bem-estar no trabalho foi um preditor significativo no nível individual enquanto o suporte organizacional foi um preditor significativo no nível de equipes para a variável desempenho individual no trabalho. Tendo em vista que a definição de Eisenberger et al. (1986) entende a percepção de suporte organizacional como a percepção que os indivíduos têm sobre como a organização provê bem-estar, é muito provável que a explicação para as evidências encontradas aqui do nível no qual estas variáveis se situaram no modelo esteja na análise da relação que existe entre suporte organizacional e bem-estar no trabalho. Assim, seria interessante que pesquisas futuras empreendessem estudos multinível relacionando as duas variáveis possibilitando o avanço no conceito de percepções coletivas de bem-estar no trabalho, bem como enfatizando o papel de variável contextual do suporte organizacional.

Pensando ainda na relevância das variáveis bem-estar no trabalho e suporte organizacional para o modelo obtido, é possível que outras variáveis afins contribuam para o

entendimento do desempenho. Como foi dito na Seção 8.1, práticas de gestão de pessoas voltadas para as condições de trabalho, especialmente ligadas a programas de QVT, foram indicadas para que sejam desenvolvidas nas organizações estudadas. Portanto, do ponto de vista acadêmico (e com implicações gerenciais, obviamente), seria salutar estudar o papel que a qualidade de vida no trabalho e os fatores ergonômicos exercem no desempenho tanto do indivíduo quanto das equipes. E em se tratando de equipes, pesquisas futuras poderiam se dedicar à investigação das percepções coletivas da qualidade de vida no trabalho, uma vez que se trata de uma variável contextual tradicionalmente medida sob a percepção individual.

Como recomendação prática, também foi sugerido que práticas de envolvimento fossem desenvolvidas, uma vez que os resultados apontaram que a justiça interacional tem um papel importante como preditora do desempenho. Assim, pesquisas posteriores poderiam analisar a relação entre o envolvimento no trabalho e o desempenho individual. Bem como a abordagem multinível poderia ser aplicada a fim de entender o envolvimento no trabalho no nível de equipes. Como a percepção de envolvimento de um trabalhador é influenciada pela percepção compartilhada? E como as percepções coletivas de envolvimento no trabalho se relacionam com a justiça e com o desempenho? São questões de pesquisa que merecem reflexão.

Focando nas percepções coletivas de suporte organizacional, tendo em vista o resultado de que as percepções coletivas a cerca da carga de trabalho se relacionaram positivamente com o desempenho individual, reflexões devem ser feitas a fim de compreender que aspectos estão por trás desse achado. Isso porque tal evidência denota que as equipes percebem que o indivíduo que trabalha mais sente que está produzindo mais. Dessa forma, será mesmo que maiores cargas de trabalho geram melhores desempenhos, uma vez que a equipe possui metas a serem atingidas? Será que a elaboração de metas mais audaciosas seria o caminho mais adequado para a realização do indivíduo? Ou seriam essas evidências reflexo de um dado momento da organização estudada? A fim de evitar a proposição precipitada de metas, recomenda-se fortemente que estudos futuros sejam empreendidos em caráter longitudinal visando confirmar se essas percepções se mantêm ao longo do tempo. Em complemento estudos relacionais podem ser empreendidos incluindo variáveis como cultura organizacional, e porque não, idade dos trabalhadores buscando identificar aspectos que expliquem (ou ajudem a explicar) essas percepções sobre carga de trabalho.

E como não poderia deixar de mencionar que estudos futuros deveriam contemplar a cultura organizacional, partindo do pressuposto que modelos multinível dependem do contexto no qual estão inseridos. Assim, a interpretação de resultados de modelos desse tipo

poderia ser incrementada quando compreendida a cultura da organização estudada. Embora, não tenha sido o objeto de análise desse estudo, em alguns momentos recorreu-se a informações dessa natureza que pudessem contribuir com a análise. No entanto, o que se recomenda para estudos futuros é que a cultura organizacional seja analisada sob outros prismas, por exemplo, verificando seu papel preditivo, moderador ou mediador em modelos multinível que tenham o desempenho como variável critério, tendo em vista que o desempenho possui um caráter contexto-dependente. Além disso, estudar a cultura em nível de equipes e em nível organizacional, mudando um pouco o foco do que tradicionalmente é aplicado: uma análise da cultura partindo da perspectiva do indivíduo.

Existem outros aspectos envolvidos no ato de trabalhar, como qualidade de vida, preocupação social e bem-estar, que podem beneficiar ou prejudicar a empresa. Dessa forma, enxergar um trabalhador como um mero recurso pode representar abrir mão de uma vantagem competitiva e de profissionais talentosos. O fato é que, muitas vezes, as organizações não percebem com clareza o impacto que o contexto pode exercer no desempenho do trabalhador. Portanto, as organizações necessitam de pessoas que, além de conhecimento técnico, tenham como competências essenciais a curiosidade pelo aprendizado, a flexibilidade, a facilidade de relacionamento e a capacidade de adaptação às mudanças. Por conseguinte, os trabalhadores podem ser considerados a parte vital de uma organização, são eles que atuam em todas as áreas, fazendo a “engrenagem girar”. Cabe aos administradores, portanto, a análise de suas necessidades, visando proporcionar o bem-estar dos mesmos e a conquista dos objetivos organizacionais.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbad, G. (1999). *Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT*. Tese de doutorado não publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- Abbad, G., Pilati, R., & Borges-Andrade, J. E. (1999). Percepção de suporte organizacional: Desenvolvimento e validação de um questionário. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(2), 29-52.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Albuquerque, A. S., & Tróccoli, B. T. (2004). Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20(2), 153-164.
- Alderfer, C. P. (1977). Group and intergroup relations. In: *Improving the Quality of Work Life*, ed. J. R. Hackman, J. L. Suttle, pp. 227–96. Pallisades, CA: Goodyear.
- Allen, N. J., & Hecht, T. D. (2004). The ‘romance of teams’: Toward an understanding of its psychological underpinnings and implications. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 439-461.
- Andrade, J. M., & Laros, J. A. (2007). Fatores associados as desempenho escolar: estudo multinível com dados do SAEB/2001. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 23 (1), 33-42.
- Araújo, J. B. C., & Cançado, V. L. (2011). Relações entre Confiança e Desempenho de Equipes. In: XXXV Encontro da ANPAD. Anais ANPAD. Rio de Janeiro.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83, 288-297.
- Arvey, R. D., & Murphy, K. R. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual Review of Psychology*, 49(1), 141-168.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Mondejar, R., & Chu, C. W. L. (2015). Accounting for the Influence of Overall Justice on Job Performance: Integrating Self-Determination and Social Exchange Theories. *Journal of Management Studies*, 52(2), 231-252.
- Ashkanasy, N. (2003). Emotions in organizations: a multilevel perspective. In: Dansereau, E.; Yammarino, F. J. (Eds.). *Multi-level issues in organizational behavior and strategy*. Bingley: Emerald Group.
- Assmar, E. M. L. (1997). A experiência de injustiça na vida diária: Uma análise preliminar em três grupos sociais. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 10, 335-350.

- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C. (2004). Cultura, justiça e saúde no trabalho. Em A. Tamayo (Org.), *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 155-178). Porto Alegre: ARTMED.
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. O. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3), 443-453.
- Austin, W., & Walster, E. (1974) Participants' reactions to equity with the world. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10, 528-548.
- Bakhshi, A., Kumar, K., Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Business Management*, 4(9), 145-154.
- Barsade S. G. (2002). The ripple effect: emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47, 644-75.
- Barsade S. G., & Gibson, D. E. (1998). Group emotion: a view from top and bottom. In M. A. Neale, & E. A. Mannix (Eds.), *Research on Managing Group and Teams* (Vol. 1, pp. 81-102). Greenwich, CT: JAI.
- Barsade, S. G., & Knight, A. P. (2015). Group Affect. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 21-46.
- Bates, R. A. (1999). Measuring performance improvement. *Advances in Developing Human Resources*, 1(1), 47-67.
- Beck, J. W.; Schmidt, A. M. (2013). State-level goal orientations as mediators of the relationship between time pressure and performance: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 354-363.
- Bedani, M. (2007). *Efetividade das equipes de trabalho: clima organizacional como variável preditora do desempenho*. In: XXXI Encontro da ANPAD. Anais ANPAD. Rio de Janeiro, p.1-13.
- Bendassoli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, 30 (68), 171-184.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349-360.
- Beugré, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*. Westport: Quorum Books.
- Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. Em R. J. Lewicki, B. H. Sheppard & M. H. Bazerman (Orgs.), *Research on negotiation in organizations* (pp. 43-55). Greenwich: JAI Press.

- Bies, R. J. & Tripp, T. M. (1995). The use and abuse of power: Justice as social control. Em R. Cropanzano & K. M. Kamar (Orgs.), *Organizational politics, justice, and support: Managing social climate at work* (pp. 131-145). Westport: Quorum Books.
- Blakely, G., Andrews, M., & Moorman, R. (2005). The moderating affects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 20, 259-273.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bliese, P. D., & Castro, C. A. (2000). Rode clarity, work overload and organizational support: Multilevel evidence of the importance of support. *Work & Stress*, 14(1), 65-73.
- 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.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In Schmitt, N. and Borman, W. C. (Eds), *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey Bass, 71–98.
- Borman, W.C., & Motowidlo S. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99–109.
- Bowling, N. A. (2007). Is the job satisfaction – job performance relationship spurious? A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 167-185.
- Brandão, H. P. (2009). *Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: Um estudo multível*. Tese de doutorado não publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos do mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 41(1), 8-15.
- Brebels, L.; Cremer, D.; & Djike, M. (2014). Using Self-Definition to Predict the Influence of Procedural Justice on Organizational-, Interpersonal-, and Job/Task-Oriented Citizenship Behavior. *Journal of Management*, 40 (3), 731-63.
- Brief, A. P., & Roberson, L. (1989). Job attitude organization: An exploratory study. *Journal of Applied Social Psychology*, 19(9), 717–727.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect at work. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.

- Brockner, J., & Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120, 189-208.
- Burt, R. S. (1987). Social contagion and innovation: Cohesion versus structural equivalence. *American Journal of Sociology*, 92, 1287–1335.
- Byrne, B. M. (2009). *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming*. New York: Routledge.
- Byrne, Z. S., & Hochwarter, W. A. (2006). I get by with a little help from my friends: The interaction of chronic pain and organizational support on performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 215-227.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. Em M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1 (pp. 687–732). Palo Alto: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35–70). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Converse, S. (1993). Shared mental models in expert team decision making. In N. J. Castellan, Jr. (Ed.), *Individual and group decision making: Current issues* (pp. 221-246). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Chang, S. C., & Lee, M. S. (2006). Relationships among personality traits, job characteristics, job satisfaction and organizational commitment – an empirical study in Taywan. *The Business Review*, 6(1), 201-207.
- Chen, Z, Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L., & Aselage, J. (2009). Perceived organizational support and extra-role performance: Which leads to which? *Journal of Social Psychology*, 149, 119-124.
- Chiuzi, R. M., Siqueira, M. M. M., & Martins, M. C. F. (2012). As dimensões da organização positiva e seus impactos sobre o bem-estar dos trabalhadores. *Mudanças – Psicologia da Saúde*, 20(1-2), 31-40.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136.
- Clegg, C., & Wall, T. D. (1981). A note on some new scales for measuring aspects of psychological well-being at work. *Journal of Occupational Psychology*, 54, 221-225.

- Cloutier, J.; Pascale, D. L.; & Bilodeau, H. (2013). The dynamics of strike votes: Perceived justice during collective bargaining. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 1016–1038.
- Coelho Jr., F. A. (2009). *Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: Um estudo multinível*. Tese de doutorado não publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- Coelho Jr., F. A., & Borges-Andrade, J. E. (2011a). Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 16(2), 111-120.
- Coelho Jr., F. A., & Borges-Andrade, J. E. (2011b). Discussão sobre algumas contribuições da modelagem multinível para a investigação do desempenho no trabalho. *Psico-USF*, 16(2), 135-142.
- Coelho Jr., F. A., Borges-Andrade, J. E., Seidl, J., & Pereira, A. C. (2010). *Validação psicométrica de medida de auto-avaliação de desempenho no trabalho*. Anais. XXXIV Encontro da Anpad (Enanpad), Rio de Janeiro.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23, 239-290.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321.
- Cole, G. A. (2004). *Management theory and practice*. London: Cengage Learning.
- Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10 (1), 25-44.
- Collins, B. J.; Mossholder, K. W.; Taylor, S. G. (2012). Does process fairness affect job performance? It only matters if they plan to stay. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1007-1026.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., Rich, B. L. (2012). Explaining the justice–performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 1-15.
- Costa, C. O., Reis Neto, M. T., & Gomes, J. F. S. (2015). *Proposição de um modelo de influências no desempenho das equipes*. In: XXXIX Encontro da ANPAD. Anais ANPAD. Belo Horizonte.

- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1980). Influence of extraversion and neuroticism on subjective well-being: happy and unhappy people. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38(4), 668-678.
- Criscuolo, P., Salter, A., & Ter Wal, A. L. J. (2014). Going Underground: Bootlegging and Individual Innovative Performance. *Organization Science*, 25, 5, 1287-1305.
- Cropanzano, R. & Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53, 182-199.
- Cropanzano, R., & Folger, R. (1989). Referent cognitions and task decision autonomy: Beyond equity theory. *Journal of Applied Psychology*, 74, 293-299.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 317–372). New York: Wiley.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.
- De Dreu, C. K. W., & Nauta, A. (2009). Self-interest and other-orientation in organizational behavior: Implications for job performance, prosocial behavior, and personal initiative. *Journal of Applied Psychology*, 94, 913-926.
- De Dreu, C. K. W., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. S., & Nauta, A. (2001). A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 645-648.
- Deadrick, D. L., & Gardner, D. G. (2008). Maximal and typical measures of job performance: An analysis of performance variability over time. *Human Resource Management Review*, 18, 133-145.
- Degoey, P. (2000). Contagious justice: Exploring the social construction of justice in organizations. In B.M. Staw & R. I. Sutton (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 22, pp. 51-102). Greenwich, CT: JAI Press.
- Demo, G., & Paschoal, T. (2016). Well-Being at Work Scale: Exploratory And Confirmatory Validation in the USA. *Paidéia*, 26, 35-43.
- Dessen, M. C., & Paz, M. G. T. (2010). Validação do instrumento de indicadores de bem-estar pessoal nas organizações. *Psicologia em Estudo*, 15(2), 409-418.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575.

- Diener, E., Suh, E. M., & Oishi, S. (1997). Recent findings on subjective well-being. *Indian Journal of Clinical Psychology*, 24(1), 25-41.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302.
- Dijke, M.; Cremer, D.; Brebels, L.; & Quaquebeke, N. V. (2013). Willing and Able: Action-State Orientation and the Relation Between Procedural Justice and Employee Cooperation. *Journal of Management*, 1-22.
- Dijke, M.; Cremer, D.; Mayer, D.; & Quaquebeke, N. V. (2012). When does procedural fairness promote organizational citizenship behavior? Integrating empowering leadership types in relational justice models. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 117, 235-248.
- Donaldson, S. I., & Grant-Valone, E. J. (2002). Understanding self-report in Organizational Behavior research. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 245-260.
- Dorsey, D., Cortina, J., & Luchman, J. (2010). Adaptive and citizenship-related behaviors at work. In J. Farr, & N. Tippins (Eds.), *Handbook of employee selection* (pp. 463–487). New York, NY: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J.A. M., Henderson, D., & Wayne, S. (2008). Not all responses to breach are the same: A longitudinal study examining the interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1079–1098.
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and effectiveness of leaders: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125-145.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92, 321-330.
- Ferreira, M. C., Pacheco, S., Pinto, N. M., Fernandes, H. A., & Silva, A. P. C (2007). *O bem-estar no trabalho e a predição da exaustão emocional*. Anais. XXXI Encontro da Anpad (Enanpad), Rio de Janeiro.

- Ferris, D. L., Lian, H., Brown, D. J., Pang, F. X. J., & Keeping, L. M. (2010). Self-esteem and job performance: the moderating role of self-esteem contingencies. *Personnel Psychology, 63*, 561-593.
- Fichter, J. H. (1973). *Sociologia*. São Paulo, Editora Pedagógica Universitária.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage.
- Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior, 21*, 185–2002.
- Fisher, C. D. (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 753–777.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews, 12*, 384–412.
- Fogaça, N., & Coelho Junior, F. A. (2016). Is 'Happy Worker' more Productive? *Journal of Management Studies, 4*, 149-160.
- Fogaça, N., Coelho Jr., F. A., & Hollanda, P. P. T. M. (2016). *Evidências de validade da escala de auto-avaliação de desempenho no trabalho*. In: Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, Brasília. VII Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho.
- Fogaça, N., Rêgo, M. C. B., Melo, M. C. C., Armond, L. P., & Coelho Jr., F. A. (2018). Job Performance Analysis: Scientific Studies in the Main Journals of Management and Psychology from 2006 to 2015. *Performance Improvement Quarterly, 30*(4), 231-247.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *The Academy Management Journal, 32*, 115-130.
- Fritz, C. & Sonnentag, S. (2006). Recovery, Well-Being, and Performance-Related Outcomes: The Role of Workload and Vacation Experiences. *Journal of Applied Psychology 91* (4), 936-945.
- Gallupe, R. B., Bastionatti, L. M., & Cooper, W. H. (1991). Unblocking brainstorming. *Journal of Applied Psychology, 76*(1), 137–142.
- Garbers, Y., & Konradt, U. (2014). The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87*, 102-137.
- George J. M. (1995). Leader positive mood and group performance: the case of customer service. *Journal of Applied Social Psychology, 25*, 778–94.

- George, J.M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75, 107–116.
- Giansante, C. C. B., Costa, L. V., Vieira, A. M., & Dutra, J. S. (2013). A Influência das Competências Coletivas Sobre o Desempenho Coletivo: Um Estudo Quali-Quantitativo em Equipes de Gastronomia. In: XXXVII Encontro da ANPAD. Anais ANPAD. Rio de Janeiro.
- Gomide Jr., S. (2002). Os marcos teóricos. In: Siqueira, M. M. M.; Gomide Jr., S.; Oliveira, A. F. (Orgs.). *Cidadania, justiça e cultura nas organizações: estudos psicossociais*. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Gouveia, V. V., Fonsêca, P. N., Lins, S. L. B., Lima, A. V., & Gouveia, R. S. V. (2008). Escala de bem-estar afetivo no trabalho (JAWS): Evidências de validade fatorial e consistência interna. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 21(3), 464-473.
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R.H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee wellbeing tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21, 51–63.
- Greenberg, J. (1996). *The quest of justice on the job: essays and experiments*. Sage: Thousand Oaks, CA.
- Greenberg, J. (2001). The seven loose can(n)ons of organizational justice. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Orgs.), *Advances in organizational justice* (pp. 245-271). Stanford: Stanford University Press.
- Greenberg, J., (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Griffin, B., & Hesketh, B. (2003). Adaptable behaviours for successful work and career adjustment. *Australian Journal of Psychology*, 55, 65–73.
- Gubbins, C., & MacCurtain, S. (2008). Understanding the dynamics of collective learning: The role of trust and social capital. *Advances in Developing Human Resources*, 10(4), 578-599.
- Guimarães, T. A., Nader, R. M., & Ramagem, S. P. (1998). Avaliação de desempenho de pessoal: Uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais. *Revista de Administração Pública (RAP)*, 32(6), 43-61.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.

- Guzzo, R., & Shea, G. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In: Dunnette, M., Houghs, L. (Eds). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3, 269-313. Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In: *Handbook of Organizational Behavior*, ed. J. W. Lorsch, 315-342. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hackman, J. R. (1992). Group influences on individuals in organizations. In: M. D. Dunnette, L. M. Hough (Eds.), *Handbook of I/O Psychology*, (pp. 199–267). Palo Alto, CA: Consult. Psychology Press.
- Hackman, J. R., & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the Design of Work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hair Jr., J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Häusser, J. A., Schulz-Hardt, S., Schultze, T., Tomaschek, A., & Mojzisch, A. (2014). Experimental evidence for the effects of task repetitiveness on mental strain and objective work performance. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 705-721.
- Heath, C., & Jourden, F. J. (1997). Illusion, disillusion, and the buffering effect of groups. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 69(2), 103–116.
- Ho, V. T., & Levesque, L. (2005). With a little help from my friends (and substitutes): Social referents and influence in psychological contract fulfillment. *Organization Science*, 16, 275–289.
- Hobfoll, S. E. (1998). *Stress, culture, and community: The psychology and philosophy of stress*. New York: Plenum.
- Hochwarter, W.A., Witt, L.A., Treadway, D.C., & Ferris, G.R. (2006). The interaction of social skill and organizational support on job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 482-489.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Hox, J. J. (2002). *Multilevel analysis: techniques and applications*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Huffaman, K., Vernoy, M., & Vernoy, J. (2003). *Psicologia*. São Paulo: Atlas.
- Ilgen, D. R. (1990). Health issue at work: Opportunities for industrial/organizational psychology. *American Psychologist*, 45, 273-283.

- Janssen, O., Lam, C. K., & Huang, X. (2010). Emotional exhaustion and job performance: The moderating roles of distributive justice and positive affect. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 787-809.
- Jesus, G. R., & Laros, J. A. (2004). Eficácia escolar: regressão multinível com dados de avaliação em larga escala. *Avaliação Psicológica*, 3 (2), 21-31.
- Jex, S. M. (1998). *Stress and job performance*. Londres: Sage.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kaplan, S., Bradley, J. C., Luchman, J. N., & Haynes, D. (2009). On the role of positive and negative affectivity in job performance: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 162-176.
- Katzenbach, J. R. (2001). *Equipes campeãs: desenvolvendo o verdadeiro potencial de equipes e líderes*. Rio de Janeiro: Campus.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1994). *A força e o poder das equipes*. São Paulo: Makron Books.
- Kelly, J. R., & Barsade, S. G. (2001). Mood and Emotions in Small Groups and Work Teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 99-130.
- Keyes, C. L. M., Hysom, S. J. & Lupo, K. L. (2000). The positive organization: leadership legitimacy, employee well-being, and the bottom line. *The Psychologist Manager Journal*, 4(20), 143-153.
- Keyes, C. L. M., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82 (6), 1007-1022
- Kirschenbaum, A., Oigenblick, L., & Goldberg, A. I. (2000). Wellbeing, work environment and work accidents. *Social Science and Medicine*, 50(5), 631-639.
- Klein, K., & Kozlowski, S. (2000). *Multilevel theory: research and methods in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). The perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 698– 707.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53, 856-861.

- Koppes, L. L. & Pickren, W. (2007). Industrial and organizational psychology: An evolving science. In L. L. Koppes (Ed.), *Historical perspectives in industrial and organizational psychology* (pp. 3–36). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*: Vol. 12: 333-375. London: Wiley.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7, 77-124.
- Krackhardt, D., & Kilduff, M. (1990). Friendship patterns and culture: The control of organizational diversity. *American Anthropologist*, 92, 142–154.
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J., & Jaworski, R. A. (2001). Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment. *Personnel Psychology*, 54, 71-99.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (1999). *Sociologia geral*. São Paulo, Atlas.
- Lam, C. F., DeRue, D. S., Karam, E. P., & Hollenbeck, J. R. (2011). The impact of feedback frequency on learning and task performance: Challenging the “more is better” assumption. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116, 217-228.
- Lam, L. W.; Peng, C. W.; Lau, D. C. (2015). Is More Feedback Seeking Always Better? Leader-Member Exchange Moderates the Relationship Between Feedback-Seeking Behavior and Performance. *Journal of Management*, in press.
- Lam, S. S. K., & Schaubroeck, J. (1999). Total quality management and performance appraisal: An experimental study of process versus results and group versus individual approaches. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 445-457.
- LePine, J. A., Colquitt, J. A., & Erez, A. (2000). Adaptability to changing task contexts: effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience. *Personnel Psychology*, 53, 563–593.
- Leung, K.; Huang, K.; Su, C.; Lu, L. (2011). Curvilinear relationships between role stress and innovative performance: Moderating effects of perceived support for innovation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 84, 741–758.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and the organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.
- Li, N.; Harris, T. B.; Boswell, W. R.; Xie, Z. (2011). The role of organizational insiders' developmental feedback and proactive personality on newcomers' performance: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1317–1327.

- Lim, S., & Tai, K. (2014). Family incivility and job performance: A moderated mediation model of psychological distress and core self-evaluation. *Journal of Applied Psychology, 99*(2), 351.
- Lin, W., Ma, J., Wang, L., & Wang, M. (2015). A double-edged sword: The moderating role of conscientiousness in the relationships between work stressors, psychological strain, and job performance. *Journal of Organizational Behavior, 36*, 94-111.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Lucas, R. E. & Diener, E. (2002). The happy worker: Hypotheses about the role of positive affect in worker productivity. In M. R. Barrick & A. M. Ryan (Eds.), *Personality and work: Reconsidering the role of personality in organizations* (pp. 30–59). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lynch, P., Eisenberger, R., & Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior-versus-superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology, 84*, 467–483.
- Maas, C. J. M., & Hox, J. J. (2005). Sufficient sample sizes for multilevel modeling. *Methodology, 1*(3), 86-92.
- Macey, W. H., & Scheneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology, 1*(1), 3-30.
- Machado, H. V. (2003). A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. *Revista de Administração Contemporânea*, edição especial, 51-73.
- Manning, L.M., & Barrette, J. (2005). Research performance management in academe. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 22* (2005), pp. 273–287.
- Marras, J. P. (2011). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Futura.
- Martin, C. L., & Bennett, N. (1996). The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Group & Organizational Management, 21*(1), 84-104.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal, 43*, 738-748.
- Mathieu, J. E., & Chen, G. (2011). The etiology of the multilevel paradigm in management research. *Journal of Management, 37*(2), 610-641.
- Maximiano, A. C. A. (2006). *Teoria geral da administração*. São Paulo: Atlas.

- McFarlin, D. B. & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626-637.
- Mendonça, H. (2003). *Retaliação organizacional: o impacto dos valores e da justiça*. Tese de doutorado não publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- Mendonça, H., Pereira, C., Tamayo, A., & Paz, M. G. T. (2002). Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. *Estudos, saúde e vida*, 30(1), 111-130.
- Mikula, G., Petrik, B., & Tanzer, N. (1990). What people regard as unjust: Types and structures of everyday experiences of injustice. *European Journal of Social Psychology*, 20, 133-149.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41, 351-357.
- Morgan, G. (2006). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2003). Work design. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 423-452). Hoboken, NJ: Wiley.
- Morgeson, F. P., & Hoffmann, D. A. (1999). The structure and function of collective constructs: implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review*, 8, 547-558.
- Moscovici, F. (1985). *Desenvolvimento interpessoal*. Rio de Janeiro: LTC.
- Mossholder, K. W., Bennett, N., Martin, C. (1998). A multilevel analysis of procedural justice context. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 131-141.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71-83.
- Muchinsky, P. (2004). *Psicologia Organizacional*. São Paulo: Thomson.
- Mullins, H. M., Cortina, J. M., Drake, C. L., & Dalal, R. S. (2014). Sleepiness at Work: A Review and Framework of How the Physiology of Sleepiness Impacts the Workplace. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1096-1112.
- Myers, D. G., & Diener, E. (1997). The new pursuit of happiness. *The Harvard Medical Health Letter*, 14, 4-7.

- Narasimhan, R.; Narayanan, S.; Srinivasan, R. (2013). An Investigation of Justice in supply chain relationships and their performance impact. *Journal of Operations Management*, 31(2013), 236–247.
- Neal, A., & Griffin, M. A. (1999). Developing a model of individual performance for Human Resource Management. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 37, 44-59.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392-423.
- Nyberg, A. J.; Pieper, j. R.; Trevor, C. O. (2013). Pay-for-Performance's Effect on Future Employee Performance: Integrating Psychological and Economic Principles Toward a Contingency Perspective. *Journal of Management*, in press.
- Oliveira-Castro, G. A., Lima, G. B. C., & Veiga, M. R. M. (1996). Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: Métodos e estratégias. *Revista de Administração*, 31(3), 38-52.
- Ozer, M. (2011). A moderated mediation model of the relationship between organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1328-1336.
- Park, H. S. (2008). The Effects of Shared Cognition on Group Satisfaction and Performance. *Communication Research*, 35(1), 88-108.
- Parker, S. K., & Turner, N. (2002). Work design and individual work performance: Research findings and an agenda for future inquiry. Em S. Sonnentag (Ed.). *Psychological Management of Individual Performance* (pp.69-95). Great Britain: John Wiley & Sons.
- Parker, S. K., & Wall, T. D. (1998). *Job and work design: Organizing work to promote well-being and effectiveness*. San Francisco, CA: Sage.
- Paschoal, T. (2008). *Bem-Estar no Trabalho: Relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidade de alcance de valores pessoais no trabalho*. Tese de doutorado não publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e Validação da Escala de Bem-Estar no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22.
- Paschoal, T., Demo, G., Fogaça, N., Ponte, V., Edrei, L. A. M., Franchischeto, L. L., & Albuquerque, G. (2013). Well-being at work: Scenario of Brazilian studies published in the first decade of the millennium. *Revista Encontros Científicos: Tourism and Management Studies*, 2, 383-395.

- Pasquali, L. (2012). *Análise fatorial para pesquisadores*. Brasília: LabPAM.
- Paz, M. G. T. (2004). Poder e saúde organizacional. Em A. Tamayo (Org.), *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 127-154). Porto Alegre: Artmed.
- Pazy, A. & Ganzach, Y. (2009). Pay contingency and the effects of perceived organizational and supervisor support on performance and commitment. *Journal of Management*, 35, 1007-1025.
- Peeters, M. C. W., Taris, T. W. & De Jonge, J. (2014). Introduction: People at work. In M. C. W. Peeters, J. De Jonge & T. W. Taris (Eds.), *An introduction to contemporary work psychology* (pp. 3–30). Chichester, UK: Wiley-Blackwell.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1989). A Second Generation Measure Of Organizational Citizenship Behavior. Unpublished manuscript, Indiana University, Bloomington.
- Puente-Palacios, K. E., & Borges-Andrade, J. E. (2005). O efeito da interdependência na satisfação de equipes de trabalho: um estudo multinível. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(3), 57-78.
- Puente-Palacios, K. E., & Laros, J. A. (2009). Análise multinível: contribuições para estudos sobre efeito do contexto social no comportamento individual. *Estudos de Psicologia*, 26(3), 349-361.
- Puente-Palacios, K. E., Almeida, R. S., & Rezende, D. V. (2011). O impacto da interdependência no trabalho sobre a efetividade de equipes. *Organizações & Sociedade*, 18(59), 605-623.
- Puente-Palacios, K. E., Almeida, R., Rezende, D. (2011). O efeito da dependência em equipes de trabalho. *Revista Organizações e Sociedade – O&S*, 18(59), 585-603.
- Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1018-1027.
- Queiroga, F. (2009). *Seleção de pessoas e desempenho no trabalho: um estudo sobre a validade preditiva dos testes de conhecimentos*. Tese de doutorado não publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviour. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159–174.
- Rêgo, A. (2000). *Justiça e comportamentos de cidadania nas organizações: Uma abordagem sem tabus*. Lisboa: Edições SÍlabo.

- Rêgo, A. (2002). Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2), 209-241.
- Rêgo, A. (2003). Climas de justiça e comprometimento organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 3(1), 27-60.
- Rêgo, A. (2009). Empregados felizes são mais produtivos? *Revista de Estudos Politécnicos*, 7(12), 215-233.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Roberson, Q. M.; Willianson, I. O. (2012). Justice in self-managing teams: the role of social networks in the emergence of procedural justice climate. *Academy of Management Journal*, 55 (3), 685-701.
- Rubin, R. S.; Dierdoff, E. C.; Bachrach, D. G. (2013). Boundaries of Citizenship Behavior: Curvilinearity and Context in the Citizenship and Task Performance Relationship. *Personnel Psychology*, 66, 377-406.
- Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 925-946.
- Ryan, R. M., & Deci, E. R. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 719-727.
- Saavedra, R., & Earley, P. C. (1991). Choice of task and goal under conditions of general and specific affective inducement. *Motivation and Emotion*, 15, 45-65.
- Salas, E., Rosen, M. A., Held, J. D., & Weissmuller, J. J. (2009). Performance measurement in simulation-based training: A review and best practices. *Simulation & Gaming*, 40(3), 328-376.
- Santos, A. P. (2012). *Competências, carreiras e contexto: um estudo multinível na administração pública brasileira*. Tese de doutorado não publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.

- Schaufeli, W. B., & Van Dierendonck, D. (2000). *De Utrechtse Burnout Schaal, handleiding* [Utrecht Burnout Scale: Test manual] Lisse, The Netherlands Swets Test Services.
- Schein, E. (1977). *Consultoria de procedimentos: seu papel no Desenvolvimento Organizacional*. São Paulo: Edgard Blucher.
- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2001). *Fundamentos de comportamento organizacional*. Porto Alegre : Bookman.
- Scott, K.L., Zagenczyk, T.J., Schippers, M.C., Purvis, R.L., & Cruz, K.S. (2014). Coworker exclusion and employee outcomes: The moderating role of perceived organizational and social support. *Journal of Management Studies*, 51, 1235-1256.
- Scott, S., & Bruce, R. (1994). The influence of leadership, individual attributes, and climate on innovative behavior: A model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580–607.
- Scott, W. R. (1998). *Organizations: Rational, natural and open systems*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Settoon R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219–227.
- Shea, G. P., & Guzzo, R. A. (1987). Group effectiveness: What really matters? *Sloan Management Review*, 28, 25-31.
- Shoss, M. K., Witt, L. A., & Vera, D. (2012). When does adaptive performance lead to higher task performance? *Journal of Organizational Behavior*, 33, 910-924.
- Siqueira, M. M. M., & Gomide Jr., S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, A. V. B. Bastos (Org.). *Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil* (pp. 300-330). Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2004). *Influências de percepção de suporte no trabalho e de satisfação com o suporte social sobre o bem-estar subjetivo de trabalhadores*. Anais. 5º Congresso Nacional de Psicologia da Saúde, Lisboa.
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201-209.
- Siqueira, M. M. M., Costa, L. V., Filenga, D. (2012). O poder preditivo de percepção de justiça sobre suporte organizacional e seu impacto sobre o comprometimento afetivo. *Gestão Contemporânea*, 9(12), 235-256.

- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.
- Snijders, T. A. B., & Bosker, R. (1999). *Multilevel analysis: an introduction to basic and advanced multilevel modeling*. London: Sage Publications.
- Sonnentag, S. (2002). Performance, well-being and self-regulation. Em S. Sonnentag (Ed.). *Psychological Management of Individual Performance* (pp.405-425). Great Britain: John Wiley & Sons.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. Em S. Sonnentag (Ed.). *Psychological Management of Individual Performance* (pp.3-27). Great Britain: John Wiley & Sons.
- Sousa, I. A. C. M. O., & Mendonça, H. (2009). Justiça Organizacional, Prazer e Sofrimento no Trabalho: Análise de um modelo mediacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 10(4), 57-74.
- Souza, M. M., & Laros, J. A. (2010). Satisfação no trabalho e responsabilidade social empresarial: Uma análise multinível. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho (rPOT)*, 10(2), 21-37.
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of Four Self-Report Measures of Job Stressors and Strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 356-367.
- Staw, B. M. (1986). Organizational psychology and the pursuit of the happy/productive worker. *California Management Review*, XXVIII, 40-53.
- Staw, B. M., & Barsade, S. G. (1993). Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 38, 304-331.
- Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pelled, L. H. (1994). Employee positive emotion and favourable outcomes at the workplace. *Organizational Science*, 5, 51-71.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., Futrell, D. (1990). Work teams: Application and effectiveness. *The American Psychologist*, 45(2), 120-133.
- Sutton, R. I. (1991). Maintaining norms about expressed emotions: the case of bill collectors. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 245-268.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. New York: Harper & Row Collins College Publishers.

- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review Psychology*, 33, 1-39.
- Tamayo, M. R., & Tróccoli, B. T. (2002). Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de *coping* no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 7(1), 37-46.
- Taris, T. W., & Schaufeli, W.B. (2015). Individual well-being and performance at work: A conceptual and theoretical overview. In M. Van Veldhoven, R. Peccei (Eds.), *Well-being and performance at work: The role of context* (pp. 15–34). New York: Psychology Press.
- Tekleab, A. G., & Taylor, S. M. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 585–608.
- Tekleab, A. G., Takeuchi, R., & Taylor, M. S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal*, 48(1), 146–157.
- Thibaut, J. W. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Thierry, H. (2002). Enhancing performance through pay and reward systems. Em S. Sonnentag (Ed.). *Psychological Management of Individual Performance* (pp.325-348). Great Britain: John Wiley & Sons.
- Totterdell P. (2000). Catching moods and hitting runs: mood linkage and subjective performance in professional sport teams. *Journal of Applied Psychology*, 85, 848–859.
- Treviño, L.K. & Weaver, G.R. (2001). Organizational justice and ethics program follow through: Influences on employees' helpful and harmful behavior. *Business Ethics Quarterly*, 11(4), 651-671.
- Tyler, T. R. & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 115-191. New York: Academic Press.
- Umphress, E. E., Labianca, G., Brass, D. J., Kass, E., & Scholten, L. (2003). The role of instrumental and expressive social ties in employees' perceptions of organizational justice. *Organization Science*, 14(6), 738-753.

- Valentine, S., Greller, M. M., & Richtermeyer, S. B. (2006). Employee job response as a function of ethical context and perceived organization support. *Journal of Business Research*, 59, 582-588.
- Van de Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14, 4, 300-339.
- Van der Vegt, G., Emans, B., Van de Vliert, E. (2000). Team members' affective responses to patterns of intragroup interdependence and job complexity. *Journal of Management*, 26, 633-655.
- Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. S., & Schreurs, P. J. G. (2004). The structure of occupational well-being: a study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 365-375.
- Van Scotter, J. R., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 526-535.
- Viswesvaran C. (2001). Assessment of individual job performance: A review of the past century and a look ahead. In: Anderson N, Ones D S, Sinangil H K, Viswesvaran C, (Eds.), *Handbook of industrial, work, & organizational psychology*, Vol. 2. Organizational psychology (pp. 110–126). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Waldman, D. A., & Avolio, A. B. (1986). A meta-analysis of age differences in job performance. *American Psychological Association*, 71(1), 33-38.
- Wall, T. D., & Martin, R. (1987). Job and work design. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organisational psychology* (pp. 61–91). Chichester, UK: Wiley.
- Wallace, J. C., Edwards, B. D., Arnold, T., Frazier, M. L., & Finch, D. M. (2009). Work stressors, role-based performance, and the moderating influence of organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 254.
- Warr, P. (2007). *Work, happiness and unhappiness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Warr, P. B. (1987). *Work, Unemployment, and Mental Health*. Oxford: Clarendon Press.
- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 678-691.

- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader–member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82–111.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590–598.
- Weber, L., & Grisci, C. L. I. (2010). *Equipe, grupo...o quê?: Possibilidades relativas ao coletivo no trabalho imaterial*. In: XXXIV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro. Anais ANPAD, p.1-16.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Weiss, H., & Brief, A. (2001). Affect at work: A historical perspective. Em R. L. Payne, & C. L. Cooper (Orgs.), *Emotions at work: theory, research and applications for management* (pp. 133-171). England: John Wiley & Sons.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.
- Witt, L. A., & Carlson, D. S. (2006). The work-family interface and job performance: Moderating effects of conscientiousness and perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 343– 357.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94.
- Wright, T. A., & Quick, J. C. (2009). The emerging positive agenda in organizations: Greater than a trickle, but not yet a deluge. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 147-159.
- Wright, T. A., & Staw, B. M. (1999). Affect and favourable work outcomes: Two longitudinal tests of the happy-productive worker thesis. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1–23.
- Yu, C., Frenkel, S. J. (2013). Explaining task performance and creativity from perceived organizational support theory: Which mechanisms are more important? *Journal of Organizational Behavior*, 34(8), 1165-1181.

- Zagenczyk, T. J., Scott, K. D., Gibney, R., Murrell, A. J., & Thatcher, J. B. (2010). Social influence and perceived organizational support: A social networks analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 111(2010), 127-138.
- Zanelli, J. C., & Silva, N. (2015). *Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Zanelli, J. C., & Silva, N. (2015). *Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Zelenski, J. M., Steven, A. M. & Jenkins, D. A. (2008). The happy-productive worker thesis revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9, 521–537.
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621-644.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44, 682–696.

10. ANEXOS

ANEXO A

Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho

Coelho Jr., Borges-Andrade, Oliveira & Pereira (2010)

Essa parte do questionário visa identificar sua percepção sobre seu desempenho no exercício de suas tarefas e atribuições.

Sua tarefa consiste em ler e avaliar cada um itens que lhe for apresentado(a). A escala varia de 1 (discordo totalmente com a afirmativa do item) a 10 (concordo totalmente com a afirmativa do item). Escolha qualquer ponto da escala que melhor lhe convier de acordo com sua análise e julgamento do item.

Discordo Totalmente ①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩ Concordo totalmente

*Quanto mais próximo de ① for sua marcação, significa que você **discorda** da afirmação do item.
Quanto mais próximo de ⑩ for sua marcação, significa que você **concorda** com a afirmação do item.*

Primeiro Fator: Regulação do Desempenho	
1. Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
2. Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
3. Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
4. Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
5. Meu trabalho é importante para o desempenho desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
6. Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
7. Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
8. Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
9. Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
10. Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
11. Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

12. Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Segundo Fator: Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa	
13. As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
14. Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
15. Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Terceiro Fator: Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho.	
16. Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
17. Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
18. São realizados encontros e reuniões grupos entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
19. Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Quarto Fator: Auto-Gerenciamento de Desempenho	
20. Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
21. Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
22. Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
23. Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
24. Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
25. Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
26. Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
27. Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

ANEXO B

Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET)

Paschoal & Tamayo (2008)

Para responder a esta parte do questionário, utilize a escala abaixo e escreva o número que melhor expressa sua resposta ao lado de cada item.

Nem um pouco	Um pouco	Moderadamente	Bastante	Extremamente
1	2	3	4	5

Nos últimos seis meses, meu trabalho tem me deixado...

- | | | |
|--------------------|-----------------------|---------------------|
| 1) alegre ____ | 8) animado ____ | 15) incomodado ____ |
| 2) preocupado ____ | 9) chateado ____ | 16) nervoso ____ |
| 3) disposto ____ | 10) impaciente ____ | 17) empolgado ____ |
| 4) contente ____ | 11) entusiasmado ____ | 18) tenso ____ |
| 5) irritado ____ | 12) ansioso ____ | 19) orgulhoso ____ |
| 6) deprimido ____ | 13) feliz ____ | 20) com raiva ____ |
| 7) entediado ____ | 14) frustrado ____ | 21) tranquilo ____ |

Agora você deve indicar o quanto as afirmações abaixo representam suas opiniões sobre o seu trabalho.

Para responder aos itens, utilize a escala seguinte e assinale o número que melhor corresponde à sua resposta.

Discordo Totalmente	Discordo	Concordo em parte	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

Neste trabalho...

1) Realizo meu potencial	1	2	3	4	5
2) Desenvolvo habilidades que considero importantes	1	2	3	4	5
3) Realizo atividades que expressam minhas capacidades	1	2	3	4	5
4) Consigo recompensas importantes para mim	1	2	3	4	5
5) Supero desafios	1	2	3	4	5
6) Atinjo resultados que valorizo	1	2	3	4	5
7) Avanço nas metas que estabeleci para minha vida	1	2	3	4	5
8) Faço o que realmente gosto de fazer	1	2	3	4	5
9) Expresso o que há de melhor em mim	1	2	3	4	5

ANEXO C

Escala de Percepção de Justiça Organizacional (EPJO)

Mendonça, Pereira, Tamayo & Paz (2002)

Abaixo estão listadas frases relativas a alguns aspectos do seu trabalho atual. Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Dê suas respostas marcando o número que melhor as representa. Os números da escala significam o seguinte:

Discordo Totalmente	Discordo	Concordo em parte	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

1. Sou recompensado de maneira justa por minha responsabilidade no trabalho.	①②③④⑤
2. O meu chefe consegue superar favorecimentos pessoais ao se relacionar com os empregados.	①②③④⑤
3. A minha organização dá oportunidades para os empregados recorrerem das decisões tomadas.	①②③④⑤
4. Sou recompensado de maneira justa por minha experiência profissional.	①②③④⑤
5. A minha organização estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas.	①②③④⑤
6. O meu chefe preocupa-se com os meus direitos.	①②③④⑤
7. Sou recompensado de maneira justa por meus esforços na realização do meu trabalho.	①②③④⑤
8. O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza.	①②③④⑤
9. A minha organização procura coletar informações precisas antes de tomar as decisões.	①②③④⑤
10. Sou recompensado de maneira justa pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho.	①②③④⑤
11. O meu chefe fornece justificativas sobre as decisões que são relacionadas ao meu trabalho.	①②③④⑤
12. Ao tomar as decisões, o meu chefe considera o meu ponto de vista.	①②③④⑤
13. A minha organização possibilita a participação dos empregados, por meio de representantes, quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente, como política salarial.	①②③④⑤
14. O meu chefe usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as consequências delas.	①②③④⑤
15. A minha organização escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão.	①②③④⑤
16. Sou recompensado de maneira justa pela qualidade do trabalho que apresento.	①②③④⑤
17. Na minha organização recebo feedbacks úteis relacionados com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho.	①②③④⑤
18. O meu chefe fornece-me informações acerca do modo como eu estou desempenhando as minhas funções, permitindo-me fazer melhor o meu trabalho.	①②③④⑤
19. No meu trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações adicionais sobre as decisões tomadas pelos chefes.	①②③④⑤
20. Se considerar os demais salários pagos nesta organização, recebo um salário justo.	①②③④⑤

ANEXO D

Escala de Percepção de Suporte Organizacional

Brandão (2009)

Nesta parte você encontrará varias afirmativas relacionadas ao seu ambiente de trabalho. Sua tarefa consiste em ler cada afirmativa cuidadosamente e dizer se ela expressa ou não algo que ocorre em seu trabalho atual. Para responder você utilizará a escala apresentada no exemplo abaixo.

Discordo Totalmente ①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩ Concordo totalmente	
<i>Quanto mais próximo de ① for sua marcação, significa que você discorda da afirmação do item.</i>	
<i>Quanto mais próximo de ⑩ for sua marcação, significa que você concorda com a afirmação do item.</i>	
1. Nesta organização, o funcionário recebe todas as orientações e informações necessárias à execução eficaz de suas atividades.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
2. Esta organização procura aprimorar constantemente os processos de trabalho, levando em consideração as sugestões dos funcionários.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
3. Nesta organização, a sobrecarga de trabalho leva o funcionário frequentemente ao esgotamento físico e mental.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
4. Esta organização só se interessa pelo alcance de metas, deixando de oferecer condições saudáveis de trabalho.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
5. Esta organização procura sanar as dificuldades encontradas pelo funcionário para o desempenho eficaz de suas atividades.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
6. Esta organização evita repreender os funcionários por pequenas falhas, ressaltando mais os aspectos positivos do que os negativos de seu desempenho.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
7. Nesta organização, são frequentes as manifestações de reconhecimento pelo trabalho bem feito.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
8. A organização em que trabalho fornece aos funcionários equipamentos, máquinas e materiais necessários ao desempenho eficaz de suas tarefas.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
9. Nesta organização, as ferramentas de trabalho (computadores, aplicativos, sistemas informatizados e outros) são de boa qualidade.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
10. Esta organização leva em consideração propostas criativas feitas pelos funcionários para melhoria do trabalho.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
11. Esta organização promove a capacitação de seus funcionários, oferecendo-lhes constantemente treinamentos segundo a área de atuação de cada um.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
12. Na organização em que trabalho, há cobrança e pressão excessivas para o alcance de metas.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
13. Esta organização sobrecarrega de trabalho os funcionários que possuem melhor desempenho.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
14. Esta organização oferece locais de trabalho com móveis, equipamentos e materiais em quantidade suficiente.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
15. A organização em que trabalho frequentemente estabelece metas inatingíveis.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
16. Nesta organização, os ambientes de trabalho são adequados ao desempenho eficaz das atividades (salas limpas, bem iluminadas, ventiladas, com móveis apropriados ao trabalho).	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
17. Nesta organização, há muitas oportunidades de promoção e ascensão	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩

profissionais.	
18. A organização em que trabalho, ao avaliar o desempenho do funcionário, leva em conta o esforço que ele despendeu para atingir os resultados esperados.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
19. Esta organização estabelece prazos insuficientes para realização de trabalhos, sem considerar a disponibilidade de recursos financeiros, materiais e humanos necessários a sua execução.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
20. Nesta organização, os funcionários são obrigados constantemente a fazer horas-extras, sobrando pouco tempo para o descanso e o lazer.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
21. A organização em que trabalho leva em consideração os interesses pessoais do funcionário, ao tomar decisões administrativas relativas a ele (como remoções, por exemplo).	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
22. Esta organização efetua regularmente a manutenção de máquinas e equipamentos de trabalho, conservando-os em plenas condições de uso.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
23. Na organização em que trabalho, o funcionário exemplar tem maiores chances do que os outros de receber recompensas (como promoções, premiações e elogios, por exemplo).	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
24. Nesta organização, os funcionários que se dedicam à formação profissional (participando de cursos de graduação e especialização, por exemplo) têm mais oportunidades de ascensão profissional.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
25. Esta organização procura melhorar constantemente as condições físicas dos locais de trabalho.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
26. Na organização em que trabalho, os valores pagos ao funcionário a título de participação nos lucros e resultados (PLR) representam uma boa recompensa financeira.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
27. Nesta organização, os salários pagos aos funcionários são compatíveis com as melhores remunerações praticadas no mercado financeiro para cargos similares.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
28. As oportunidades de promoção e ascensão profissional oferecidas por esta organização são compatíveis com as aspirações dos funcionários.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩