



Universidade de Brasília (UnB)

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FACE)

Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA)

Doutorado em Administração

**DESEMPENHO NO TRABALHO, COMPROMETIMENTO,
ENTRINCHEIRAMENTO, JUSTIÇA E SUPORTE
ORGANIZACIONAL: um estudo multinível**

MARIANA CAROLINA BARBOSA RÊGO

Brasília – DF

Janeiro de 2019



Universidade de Brasília (UnB)

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FACE)

Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA)

Doutorado em Administração

**DESEMPENHO NO TRABALHO, COMPROMETIMENTO,
ENTRINCHEIRAMENTO, JUSTIÇA E SUPORTE
ORGANIZACIONAL: um estudo multinível**

MARIANA CAROLINA BARBOSA RÊGO

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antonio Coelho Junior

Tese de Doutorado

Brasília – DF

Janeiro de 2019

Rêgo, Mariana Carolina Barbosa.

DESEMPENHO NO TRABALHO, COMPROMETIMENTO, ENTRINCHEIRAMENTO, JUSTIÇA E SUPORTE ORGANIZACIONAL: um estudo multinível / Mariana Carolina Barbosa Rêgo; orientador Francisco Antonio Coelho Junior. – Brasília, 2019.

215 p. il.

Tese (Doutorado - Doutorado em Administração) – Universidade de Brasília, 2019.

1. Desempenho individual. 2. Modelagem multinível. 3. Vínculos no trabalho. 4. Justiça organizacional. 5. Suporte Organizacional. I. Coelho Junior, Francisco Antonio, orient. II. Título

MARIANA CAROLINA BARBOSA RÊGO

**DESEMPENHO NO TRABALHO, COMPROMETIMENTO,
ENTRINCHEIRAMENTO, JUSTIÇA E SUPORTE
ORGANIZACIONAL: um estudo multinível**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Brasília como requisito parcial à obtenção do grau de Doutora em Administração.

Comissão Examinadora:

Prof. Dr. Francisco Antonio Coelho Junior, Universidade de Brasília
Orientador

Profa. Dra. Maria do Carmo Fernandes Martins, Universidade Metodista de São Paulo
Examinadora Externa

Profa. Dra. Helga Cristina Hedler, Universidade Católica de Brasília
Examinadora Externa

Profa. Dr. Rafael Barreiros Porto, Universidade de Brasília
Examinador Interno

Profa. Dr. Pedro Paulo Murce Meneses, Universidade de Brasília
Suplente

Brasília, 25 de janeiro de 2019.

RESUMO

Para garantir o desempenho desejado, as organizações buscam fornecer as condições ideais para que o funcionário se sinta bem, crie vínculos com a organização e alcance os objetivos esperados. O desempenho individual não é influenciado apenas por variáveis individuais, mas também por fatores do ambiente de trabalho, bem como por percepções e emoções coletivas compartilhadas entre os membros de um grupo. É fundamental, então, avaliar os efeitos de variáveis do contexto de trabalho no desempenho individual, pois esses fatores atuam como antecedentes do desempenho, podendo aumentar ou restringir os resultados alcançados. Partindo desses argumentos, o objetivo deste estudo é testar, por meio da abordagem multinível, as relações preditivas entre as variáveis comprometimento organizacional afetivo, entrenchamento organizacional, justiça organizacional, suporte organizacional, e a variável autoavaliação de desempenho no trabalho. A modelagem multinível possibilita a investigação da interação entre variáveis individuais e de contexto, em dois ou mais níveis de análise, permitindo a investigação de fenômenos organizacionais de maneira mais realista e precisa. A pesquisa foi realizada em uma organização bancária por meio de um questionário eletrônico composto por cinco escalas, uma para cada variável investigada. A amostra final foi de 3.609 participantes e 27 unidades de análise de nível mais elevado. No primeiro nível, encontraram-se os indivíduos, enquanto o segundo nível correspondeu ao agrupamento dos indivíduos por cidade. Os dados foram analisados utilizando estatísticas descritivas, ANOVA e modelagem multinível. Após as análises, o modelo empírico apresentou que os fatores cargo, comprometimento afetivo, arranjos burocráticos impessoais, justiça interacional, práticas de promoção e recompensas, no nível individual, e percepções coletivas de limitação de alternativas, práticas de gestão do desempenho e carga de trabalho, no nível de grupos, são preditoras da variável critério desempenho no trabalho. A presença das variáveis entrenchamento organizacional e suporte organizacional no nível de grupos, indicou homogeneidade intragrupo e heterogeneidade intergrupo. O termo de interação entre comprometimento afetivo e arranjos burocráticos impessoais no nível individual também representa uma importante contribuição desta pesquisa para o avanço das teorias sobre vínculos organizacionais e seus consequentes, uma vez que essa relação só havia sido hipotetizada pela teoria. Ao final do trabalho são apresentadas recomendações práticas e uma agenda de pesquisa como sugestão para estudos futuros.

Palavras-chave: Desempenho individual. Modelagem multinível. Vínculos no trabalho. Justiça organizacional. Suporte organizacional.

ABSTRACT

To ensure the desired performance, organizations seek to provide the ideal conditions for the employee to feel good, create links with the organization and achieve the expected goals. Individual performance is influenced not only by individual variables, but also by the work environment, as well as collective perceptions and emotions shared among the members of a group. Therefore, it is important to evaluate the effects of work context variables on individual performance, since these factors are predictors of performance and can increase or restrict the results achieved. Based on these arguments, this study aimed to test, using a multilevel approach, the prediction between affective commitment, organizational entrenchment, organizational justice, organizational support, and individual performance. Multilevel modeling enables the measurement of the interaction between individual and context variables, at two or more levels of analysis, allowing the investigation of organizational phenomena in a more realistic and precise way. The research was conducted in a Brazilian bank through an electronic questionnaire composed of five scales one for each variable investigated. The final sample consisted of 3,609 participants and 27 grouped units of analysis. In the first level, the workers perceptions were considered, while the second level corresponded to the grouping of the individuals by city. Data was analyzed using descriptive statistics, ANOVA and multilevel modeling. After the analysis, the empirical model presented that the individual level predictors of individual performance were work position, affective commitment, bureaucratic impersonal arrangements (organizational entrenchment), interactional justice, promotion and rewards practices (organizational support). At the group level, the performance predictors were collective perceptions of limitation of alternatives (organizational entrenchment), performance management practices and workload (organizational support). The presence of organizational entrenchment and organizational support variables at the group level indicated intragroup homogeneity and intergroup heterogeneity. The term of interaction between affective commitment and organizational entrenchment at the individual level also represents an important contribution of this research to the further development of theories about organizational attachment and their consequences for the organization, since it had been proposed mainly in theoretical papers. Finally, practical recommendations and a research agenda for future studies are presented at the end of the study.

Keywords: Individual performance. Multilevel modelling. Organizational attachment. Organizational justice. Organizational support.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Perspectivas do desempenho.....	28
Figura 2. Lista de periódicos internacionais revisados.....	31
Figura 3. Lista de periódicos nacionais revisados	32
Figura 4. Definições teóricas de desempenho individual no trabalho	34
Figura 5. Distribuição dos artigos internacionais que utilizaram modelagem multinível	36
Figura 6. Principais variáveis investigadas em modelos multinível de desempenho individual no trabalho	37
Figura 7. Mapeamento das definições de Comprometimento Organizacional.....	44
Figura 8. Dimensões de entrincheiramento organizacional.....	51
Figura 9. Modelo de entrincheiramento na organização	53
Figura 10. Definições de grupos sociais.....	69
Figura 11. Modelo teórico multinível.....	102
Figura 12. Scree Plot – Medida de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho	115
Figura 13. Scree Plot – Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo	117
Figura 14. Scree Plot – Escala de Entincheiramento Organizacional	119
Figura 15. Scree Plot – Escala de Percepção de Justiça Organizacional.....	121
Figura 16. Scree Plot – Escala de Percepção de Suporte Organizacional	123
Figura 17. Modelo explicativo multinível para a variável desempenho contextual.....	136

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Caracterização da amostra	106
Tabela 2. Frequência de respostas por unidade de análise	107
Tabela 3. Características das escalas	110
Tabela 4. Estrutura fatorial da Medida de Autoavaliação de Desempenho Individual no Trabalho.....	116
Tabela 5. Estrutura fatorial da Escala de Comprometimento Afetivo.....	118
Tabela 6. Estrutura fatorial da Escala de Entrincheiramento Organizacional.....	119
Tabela 7. Estrutura fatorial da Escala de Percepção de Justiça Organizacional.....	122
Tabela 8. Estrutura fatorial da Escala de Percepção de Suporte Organizacional	124
Tabela 9. Médias e desvios-padrão dos fatores de desempenho por cidade.....	126
Tabela 10. Análise da variância para os fatores de Desempenho Individual no Trabalho.....	127
Tabela 11. Variáveis pessoais e profissionais recodificadas	128
Tabela 12. Modelo vazio para a variável "estratégias de desempenho individual"	129
Tabela 13. Modelo vazio para a variável "desempenho contextual"	130
Tabela 14. Modelos 1, 2 e 3 para a variável "desempenho contextual"	132
Tabela 15. Modelos 4, 5 e 6 para a variável "desempenho contextual"	135

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	Objetivos.....	15
1.2	Justificativa.....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1	Desempenho individual no trabalho	23
2.1.1	Produção científica sobre desempenho individual no trabalho.....	30
2.2	Comprometimento organizacional	38
2.3	Entrincheiramento organizacional.....	49
2.4	Justiça organizacional.....	55
2.5	Suporte organizacional	61
2.6	Relação entre as variáveis antecedentes e a variável critério	65
3	PERCEPÇÕES E EMOÇÕES COLETIVAS	67
3.1	Formação de grupos e percepções coletivas.....	67
3.2	Emoções e afetos coletivos.....	76
4	MODELO TEÓRICO MULTINÍVEL HIPOTETIZADO	82
4.1	Definições operacionais das variáveis que compõe o modelo teórico	82
4.1.1	Variáveis explicativas de nível I.....	82
4.1.2	Variáveis explicativas de nível II.....	83
4.1.3	Variável critério.....	85
4.2	Comprometimento organizacional afetivo como preditor de desempenho individual no trabalho	85
4.3	Entrincheiramento organizacional como preditor de desempenho individual no trabalho	89
4.4	Percepção de justiça organizacional como preditor de desempenho individual no trabalho	92
4.5	Percepção de suporte organizacional como preditor de desempenho individual no trabalho	97
4.6	Modelo teórico multinível	101
5.	MÉTODO.....	104
5.1	Caracterização da pesquisa.....	104
5.2	Organização estudada.....	104
5.3	Caracterização e critérios para composição da amostra	105
5.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	107
5.4.1	Medida de autoavaliação de Desempenho no Trabalho	108

5.4.2	Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo	108
5.4.3	Escala de Entrincheiramento Organizacional	108
5.4.4	Escala de Percepção de Justiça Organizacional (EPJO).....	109
5.4.5	Escala de Percepção de Suporte Organizacional	109
5.5	Procedimentos de coleta de dados	110
5.6	Procedimentos de análise de dados	111
6.	RESULTADOS.....	114
6.1	Evidências de validade das escalas utilizadas	114
6.1.1	Evidências de validade da Medida de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho	114
6.1.2	Evidências de validade da Escala de Comprometimento Afetivo.....	117
6.1.3	Evidências de validade da Escala de Entrincheiramento Organizacional	118
6.1.4	Evidências de validade da Escala de Percepção de Justiça Organizacional.....	121
6.1.5	Evidências de validade da Escala de Percepção de Suporte Organizacional	123
6.2	Desempenho individual no trabalho e grupos	126
6.3	Modelos Empíricos Multinível.....	127
6.3.1	Passo 1: Cálculo do modelo nulo e estimativas do coeficiente de correlação interclasse (ICC).....	129
6.3.2	Passo 2: Inserção de variáveis de controle	130
6.3.3	Passo 3: Inserção de variáveis explicativas de nível individual (nível 1)	131
6.3.4	Passo 4: Inserção de variáveis explicativas de nível de contexto (nível 2).....	133
6.3.5	Passo 5: Inserção de variáveis explicativas de nível 1 com efeito randômico	133
6.3.6	Passo 6: Inserção dos termos de interação.....	134
7.	DISCUSSÃO	138
7.1	Comprometimento organizacional afetivo e desempenho individual no trabalho	140
7.2	Entrincheiramento organizacional e desempenho individual no trabalho.....	142
7.3	Justiça organizacional e desempenho individual no trabalho.....	146
7.4	Suporte organizacional e desempenho individual no trabalho	149
7.5	Modelagem multinível e desempenho individual no trabalho	152
8.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	160
	REFERÊNCIAS	165
	ANEXOS	206
	Anexo A – Medida de autoavaliação de Desempenho no Trabalho.....	206
	Anexo B – Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo.....	208
	Anexo C – Escala de Entrincheiramento Organizacional	209
	Anexo D – Escala de Percepção de Justiça Organizacional (EPJO).....	211

Anexo E – Escala de Percepção de Suporte Organizacional.....	213
--	-----

1 INTRODUÇÃO

A economia que surgiu com a globalização do mercado tem modificado as práticas organizacionais e as relações entre indivíduo e organização. O contexto de trabalho e a forma de gerir pessoas têm sofrido, cada vez mais, os impactos das mudanças no cenário econômico, como o aumento da competitividade, a necessidade de constante adaptação, as demandas frequentes por inovação e a flexibilização das relações de trabalho (Bastos & Borges-Andrade, 2002; Tolfo & Piccinini, 2007). As organizações necessitam que os funcionários tenham um elevado desempenho no trabalho para atingir os seus objetivos organizacionais, para entregar produtos e serviços demandados pelo mercado e para alcançar vantagem competitiva (Van Scotter, Motowidlo, & Cross, 2000; Sonnentag & Frese, 2002). O desempenho de um colaborador influencia significativamente não apenas a qualidade do processo de trabalho, produto ou serviço prestado (Baron & Kreps, 1999), mas também o processo de negócio da organização como um todo e o valor gerado para o cliente final (Hopp & Spearman, 2000). Em contrapartida, o desempenho também é importante para os indivíduos, pois aqueles que apresentam desempenhos mais elevados que os pares terão maior satisfação, receberão reconhecimento, benefícios e promoções na carreira (Van Scotter et al., 2000; Sonnentag & Frese, 2002).

O aumento da competitividade e as alterações das relações de trabalho aumentaram a cobrança por resultados e desempenho individual. Contudo, essas mudanças nem sempre são realizadas de maneira positiva, podendo contribuir para o surgimento de diversas condições estressoras no ambiente organizacional, como aumento da carga de trabalho, instabilidade no cargo e competitividade entre os indivíduos. Com intuito de minimizar os aspectos negativos da organização do trabalho, as organizações buscam aumentar os vínculos – principalmente afetivos – do indivíduo com a organização, bem como prover um ambiente adequado para o desenvolvimento de suas funções. As empresas desenvolvem, por exemplo, políticas e práticas com o objetivo de atingir um maior nível de comprometimento organizacional de seus empregados, pois um elevado grau de compromisso contribui para que as empresas tenham um melhor desempenho e, conseqüentemente, alcancem os seus objetivos organizacionais (Medeiros, 2003).

Para obter um ambiente de comprometimento, as organizações buscam indivíduos que estejam alinhados com os valores e objetivos organizacionais, ao mesmo tempo que identificam o ambiente ideal para que o trabalho seja desenvolvido. Dessa forma, a percepção

do indivíduo sobre o contexto no qual desempenha suas atividades e sobre o tratamento que recebe da organização, chamado de suporte organizacional (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Rodrigues, 1981), pode levar a comportamentos desejáveis pela organização ou a comportamentos prejudiciais (Batista, 2010). Por ser uma característica do ambiente organizacional, indivíduos de uma mesma equipe estão sujeitos ao mesmo suporte, compartilhando percepções semelhantes sobre esse construto.

As mudanças no mercado mundial também aumentaram a cobrança sobre os trabalhadores, que são obrigados a cumprir metas cada vez mais desafiadoras (Prestes, Mendonça & Ferreira, 2013). Ao se adequar a esse novo cenário – além de garantir que os empregados tenham um bom desempenho, que sejam comprometidos com o trabalho, que o ambiente organizacional forneça todo o suporte necessário e que não seja fonte de desgaste – a organização deve também buscar garantir que as ações e decisões tomadas sejam percebidas como justas (Mendonça & Mendes, 2005). As percepções de justiça ou injustiça podem afetar o comprometimento organizacional (Beugré, 1998), gerar esgotamento profissional (Sousa & Mendonça, 2009) e influenciar o desempenho no trabalho (Assmar et al., 2005; Masterson, Lewis, Godlman, & Taylor, 2000).

Além do comprometimento organizacional, outro tipo de vínculo que começou a ser investigado recentemente na literatura científica brasileira é o entrincheiramento organizacional (Balsan, Kneipp, Tonin, & Costa, 2016). Diferentemente do comprometimento afetivo, em que o indivíduo permanece na organização por desejo, o trabalhador entrincheirado continua no emprego por necessidade, por enxergar na organização uma fonte de proteção, estabilidade, segurança, manutenção do seu status e expectativas econômicas, sociais e emocionais (Balsan, 2011; Rodrigues, 2009). Em um mercado de trabalho com concorrência crescente e indivíduos cada vez mais qualificados, pode ser que o trabalhador perceba que não tem muitas alternativas de emprego em outros locais, ou que perderia uma série de benefícios e investimentos já realizados na organização atual. Nesse contexto, o indivíduo permanece na organização por não vislumbrar outras opções melhores, podendo, inclusive, manter laços afetivos com o trabalho e comportamentos favoráveis à organização empregadora (Carson & Carson, 1997; Rodrigues, 2009).

A globalização, a competitividade crescente e as alterações nas formas de gerir pessoas também afetam o setor financeiro. Para se adaptar a essa nova conjuntura, as organizações bancárias implementaram uma série de ações que modificaram a estrutura organizacional e a organização do trabalho, entre elas, as mais proeminentes foram grandes investimentos em tecnologia da informação e *downsizing*, ou redução do quadro de pessoal,

com foco em operações mais enxutas (Brandão, 2009; Jaques & Ziliotto, 2017). A adoção de novas tecnologias, ao mesmo tempo que permitem a maior produtividade, exigem que os indivíduos desenvolvam novas competências e comportamentos no ambiente de trabalho (Grisci, 2008). Enquanto a informatização das instituições financeiras favoreceu o acesso às informações, agilidade nos processos internos e melhor comunicação organizacional (Andrade, Estivalet, & Gomes, 2013), essas mudanças acarretaram também em maiores pressões de tempo e controle sobre os empregados, excesso de demandas, atividades repetitivas e aumento dos níveis de estresse (Barcelo & Freitas, 2013; Jaques & Ziliotto, 2017; Snorraddottir, Vilhjalmsson, Rafnsdottir, & Tomasson, 2013). Para garantir o alcance das metas e resultados, os bancos passaram a adotar práticas e políticas de gestão de pessoas cada vez mais agressivas (Franco, Magalhães, & Paiva, 2017) e o ambiente de trabalho passou a ser marcado pela cultura da urgência e competitividade (Linhares & Siqueira, 2014). Nesse contexto, o trabalho bancário abarca diversos fatores que favorecem o desenvolvimento de emoções e afetos negativos, bem como problemas mais sérios, como *burnout* e depressão (Jaques & Amarray, 2006; Valente, 2014).

Ademais, as exigências crescentes por elevado padrão de desempenho e a própria estrutura das organizações bancárias, principalmente bancos controlados majoritariamente pelo Estado, como é o caso desta pesquisa, podem levar o indivíduo a realizar altos investimentos para entrar e se manter na organização, com a subsequente necessidade de apresentar *performance* de excelência no trabalho. Em troca desse resultado, a empresa recompensa o trabalhador com benefícios, bônus e participação nos lucros, tornando o custo de saída da organização muito alto, o que tende à percepção de entrincheiramento organizacional por parte dos indivíduos. Apesar disso, é fundamental que os bancários desenvolvam vínculos afetivos com a organização. Enquanto o entrincheiramento organizacional leva à permanência induzida e não espontânea na organização como consequência dos investimentos realizados e recompensas recebidas, o comprometimento afetivo é resultado da internalização dos objetivos, valores e ideologia da organização. O trabalhador que desenvolve esse tipo de vínculo afetivo buscará atingir as metas individuais e coletivas, focando em obter resultados que estejam alinhados ao alcance dos objetivos estratégicos do banco.

Diante desse novo cenário, é essencial que a organização ofereça suporte para que os trabalhadores possam desempenhar as suas atribuições com excelência. Possíveis falhas de suporte organizacional, principalmente associadas a problemas nos sistemas e tecnologias de informação, conflitos de papéis ou de metas, falta de clareza nas expectativas relacionadas ao

desempenho no trabalho, baixa autonomia, formação insuficiente e problemas nos recursos necessários ao trabalho, como, por exemplo, computadores defasados, podem aumentar o estresse (Smith, Conway, & Karsh, 1999) e, conseqüentemente, afetar negativamente o desempenho individual. A instituição financeira precisa garantir, ainda, que a distribuição dos recursos seja feita de forma justa, que os processos internos e critérios de tomada de decisão sejam claros e que os gestores tratem os membros de suas equipes com respeito e sem favoritismos, uma vez que a percepção de justiça ou injustiça organizacional pode levar, respectivamente, a comportamentos desejáveis ou contraproducentes.

O aumento na competitividade dos mercados e a crescente demanda por mudanças organizacionais também tornam cada vez mais relevante a compreensão do impacto do ambiente em variáveis de Comportamento Organizacional, a fim de maximizar os resultados organizacionais (Peiró & Tetrick, 2011; Costa & Bastos, 2014). Considerar o contexto em pesquisas acadêmicas é essencial, porque a perspectiva individualista falha em proporcionar uma forma adequada de compreender fenômenos complexos como os de grupo, por exemplo (Billig, 1976; Doise, 1978; Moscovici, 1972). Dessa forma, é imprescindível que os construtos sejam investigados em uma perspectiva multinível, considerando os diversos níveis organizacionais, bem como a influência das percepções e emoções coletivas e representações sociais no comportamento dos indivíduos.

Assim, considerando as mudanças no cenário organizacional, a relevância das variáveis abordadas neste estudo para as organizações bancárias e a importância de se estudar fenômenos de Comportamento Organizacional em uma perspectiva multinível, esta pesquisa defende a tese de que vínculos individuais e coletivos de diferentes naturezas e percepções individuais e compartilhadas sobre fatores do contexto organizacional são capazes de prever a autoavaliação de desempenho no trabalho. Mais especificamente, os vínculos investigados são o comprometimento afetivo e o entrenchamento organizacional e os fatores de contexto são as percepções de justiça e suporte organizacional.

Considerando o exposto, este trabalho parte das seguintes premissas: (1) o contexto de trabalho é determinante para o comportamento dos trabalhadores; (2) membros de uma mesma equipe de trabalho compartilham percepções, emoções e afetos acerca de fatores e características do ambiente laboral e; (3) percepções coletivas são capazes de prover evidências empíricas no nível de contexto (grupos e equipes de trabalho) para maior compreensão do fenômeno de desempenho individual. A partir disso, converge-se para as perguntas que norteiam a execução desta pesquisa: O quanto características organizacionais como justiça e suporte influenciam a autoavaliação de desempenho no trabalho? Como o

comprometimento afetivo e o entrincheiramento organizacional podem contribuir para a compreensão de desempenho no trabalho? O ambiente de trabalho pode ser determinante à ocorrência de percepções coletivas acerca das variáveis estudadas? As percepções compartilhadas de comprometimento afetivo, entrincheiramento, justiça e suporte organizacional influenciam a autoavaliação de desempenho no trabalho? A metodologia multinível pode ser útil à investigação de comprometimento, entrincheiramento, justiça e suporte organizacional como preditores de desempenho no trabalho? Essas questões guiarão as discussões apresentadas e espera-se respondê-las ao longo deste trabalho. As seções seguintes apresentarão os objetivos e a justificativa para realização desta pesquisa.

1.1 Objetivos

O objetivo geral da presente Tese é testar, por meio da abordagem multinível, as relações preditivas entre as variáveis comprometimento organizacional afetivo, entrincheiramento organizacional, justiça organizacional, suporte organizacional, e a variável autoavaliação de desempenho no trabalho.

Com intuito de operacionalizar as perguntas de pesquisa e permitir a consecução do objetivo geral proposto, delinearão-se os seguintes objetivos específicos:

- a. Testar o efeito preditivo das percepções individuais e coletivas de comprometimento organizacional afetivo na autoavaliação de desempenho no trabalho;
- b. Testar o efeito preditivo das percepções individuais e coletivas de entrincheiramento organizacional na autoavaliação de desempenho no trabalho;
- c. Testar o efeito preditivo das percepções individuais e coletivas de justiça organizacional na autoavaliação de desempenho no trabalho;
- d. Testar o efeito preditivo das percepções individuais e coletivas de suporte organizacional na autoavaliação de desempenho no trabalho.

1.2 Justificativa

O desempenho individual é um dos conceitos-chave do campo do Comportamento Organizacional. Desde 1960, pesquisadores têm desenvolvido o conceito de desempenho (Campbell, 1990) e avanços também ocorreram na identificação dos principais preditores e processos associados ao desempenho individual (Sonnetag & Frese, 2002). Como o elevado desempenho no trabalho é um dos objetivos almejados tanto por empregados quanto por organizações, essa variável normalmente é definida como critério nos estudos de Comportamento Organizacional (Van Scotter et al., 2000; Sonnetag & Frese, 2002).

Sem o desempenho individual, não existe desempenho de equipes, de unidades laborais, de organizações e nem desempenho de setores e países e, apesar da relevância desse tema, as pesquisas sobre desempenho ainda são escassas quando comparadas às pesquisas sobre seus antecedentes e consequentes (Campbell & Wiernik, 2015). Em uma pesquisa realizada por esses autores nas revistas *Personnel Psychology*, *The Journal of Applied Psychology* e *The Academy of Management*, foi identificado que, das 1.914 variáveis dependentes investigadas em artigos empíricos publicados entre 2008 e 2014, apenas 350 (18%) pesquisaram desempenho individual no trabalho. As outras variáveis investigadas por esses estudos, como satisfação com o trabalho, comprometimento, estresse, saúde, equilíbrio trabalho-família, entre outras, também são muito importantes para o desenvolvimento dos estudos de Comportamento Organizacional, contudo, o desempenho individual é fundamental para que o indivíduo tenha um trabalho para ficar satisfeito, para se comprometer e para equilibrar com as outras esferas da vida (Campbell & Wiernik, 2015). Dessa forma, mesmo que desempenho individual seja uma variável que tem sido estudada ao longo do último século, esforços ainda são necessários para que se compreenda esse construto da maneira mais completa possível (Campbell & Wiernik, 2015).

Além disso, a maioria dos estudos empíricos cuja variável critério é desempenho individual no trabalho adotaram apenas variáveis antecedentes de nível individual (Sonnetag & Frese, 2002). Ou seja, apesar do desempenho individual ser explicado tanto por características do ambiente quanto individuais (Sonnetag & Frese, 2002; Coelho Junior, 2009), ainda são escassas pesquisas em Comportamento Organizacional que examinaram o impacto de variáveis de contexto no desempenho individual no trabalho (Fuller, Munro, & Rainbird, 2004; Gubbins & MacCurtain, 2008; Coelho Junior, 2009).

Fogaça, Rêgo, Melo, Armond e Coelho Junior (2018) realizaram um estudo bibliométrico da variável desempenho individual em 23 periódicos internacionais de Administração e Psicologia e encontraram 175 artigos publicados entre 2006 e 2015. Como resultado, os autores identificaram que desempenho individual é investigado como dependente na grande maioria (94,3%) dos estudos analisados, corroborando os achados de Sonnentag e Frese (2002). Como preditores, as variáveis mais investigadas foram comportamentos de cidadania organizacional, traços de personalidade, justiça organizacional, atitudes, liderança, características da tarefa e do ambiente, satisfação, motivação e afetos no trabalho. Como agenda de pesquisa, os autores recomendam o estudo do desempenho individual em modelagens multinível, uma vez que é um construto multidimensional e sofre influência de variáveis de nível individual, de grupos e organizacional (Coelho Junior, Borges-Andrade, Oliveira, & Pereira, 2010; DeNisi, 2000; Fogaça et al., 2018; Haider, Jabeen & Ahmad, 2018; Sonnentag & Frese, 2002). Houve indicação, da mesma forma, em agregar variáveis de nível menos elevado para níveis mais elevados de análise para investigar as percepções coletivas de fenômenos de Comportamento Organizacional (Bliese, Chan & Ployhart, 2007; Fogaça et al., 2018).

Além de buscar cumprir a agenda de pesquisa proposta por Fogaça et al. (2018), este trabalho busca avançar nas recomendações propostas por Fogaça (2018) e Silva (2018), na medida que se propõe a investigar a influência de variáveis de nível contextual sobre o desempenho individual no trabalho em organizações públicas. Silva (2018) sugere um processo minucioso e preciso de conceituação teórica dos fenômenos de nível mais elevado. Partindo dessa sugestão, este trabalho buscou, ao longo dos Capítulos 2, 3 e 4 apresentar o embasamento teórico e as delimitações conceituais para as variáveis antecedentes de nível individual e de contexto. Isso se faz necessário uma vez que são fenômenos investigados tipicamente no nível do indivíduo. Visando um avanço não apenas empírico, mas também teórico, espera-se que a delimitação conceitual aqui apresentada possa embasar estudos futuros na área de Comportamento Organizacional.

Ainda quando ao cumprimento de agendas de pesquisa, esta Tese utilizou uma medida de autoavaliação de desempenho no trabalho que aborda mais de uma dimensão de desempenho no trabalho, a saber “desempenho na tarefa” e “desempenho contextual”, conforme sugerido por Fogaça (2018). Seguindo as recomendações dessa autora, este estudo também se dedicou a aprofundar a análise das variáveis suporte e justiça organizacional, utilizando a modelagem multinível e contemplando as quatro dimensões de suporte e três

dimensões de justiça, bem como buscou identificar outras variáveis que contribuem para o entendimento da autoavaliação do desempenho no trabalho.

Devido ao aumento da competitividade entre as empresas e às mudanças no mercado, as organizações têm despendido uma grande quantidade de recursos e esforços com o objetivo de buscar e reter trabalhadores com melhor qualificação e que apresentem um maior comprometimento com o trabalho e a organização (O'Reilly & Pfeffer, 2001). Por isso, o comprometimento organizacional é uma variável que vem sendo muito estudada, principalmente no que envolve a construção e a validação de medidas, além da investigação dos seus antecedentes (Mathieu & Zajac, 1990; Medeiros, 2003). No entanto, ainda são incipientes os estudos sobre as variáveis consequentes de comprometimento e esse construto deve ser estudado em modelos mais complexos, como a modelagem multinível, que incluam variáveis organizacionais e medidas de desempenho (Medeiros, Albuquerque, Siqueira & Marques, 2002; Medeiros, 2003).

Ademais, sabe-se que as características do contexto organizacional influenciam o comprometimento individual. Dessa forma, os sistemas e o suporte organizacional são determinantes para o comportamento das pessoas e para os resultados alcançados, podendo ser fonte de vantagem ou desvantagem para as organizações (Bateson & Hoffman, 2001). A reciprocidade entre a percepção de suporte e o comportamento do indivíduo torna essa variável essencial para a compreensão de não apenas o desempenho individual, como de diversas outras variáveis, como comprometimento, justiça organizacional, esgotamento profissional, satisfação, aprendizagem, motivação, absenteísmo, entre outras (Eisenberger et al., 1986; Etzioni, 1961; Pachten, 1960; Brandão, 2009; O'Connor, 1980; Rhoades & Eisenberger, 2002).

A percepção de justiça organizacional é intrínseca às interações humanas e, assim como as outras variáveis citadas, influencia as atitudes, os comportamentos e as emoções dos indivíduos (Tyler, Boeckmann, Smith, & Huo, 1997). O julgamento de justiça ou injustiça pode gerar um apoio social, principalmente se a percepção for compartilhada com os demais membros da equipe (Assmar, 1997). A investigação desse construto é relevante, pois influencia a saúde dos indivíduos, o comprometimento com o trabalho, a satisfação, a eficácia (Prestes et al., 2013) e o desempenho individual (Assmar et al., 2005; Masterson et al., 2000). Uma vez que a percepção de justiça for coletiva, o impacto nos comportamentos e atitudes do indivíduo será muito mais forte, podendo resultar em consequências muito positivas, como desempenhos acima da média, clima organizacional favorável e vantagem competitiva para a

organização, ou desastrosas, como comportamentos contraproducentes, absenteísmo, estresse, *burnout* e rotatividade.

O entrincheiramento organizacional é um tema recente na literatura de Comportamento Organizacional e que começou a ser pesquisada no Brasil com maior intensidade a partir dos anos 2010 (Balsan et al., 2016). Essa variável é derivada da dimensão instrumental, ou de continuação, do comprometimento organizacional e sua conceituação foi motivada por críticas aos modelos tridimensionais de comprometimento, para atender lacunas conceituais e para considerar as mudanças políticas, econômicas e nas relações de trabalho que ocorreram nas últimas décadas (Rodrigues, 2009). A investigação do entrincheiramento organizacional tem sido defendida para buscar uma maior delimitação conceitual e melhor operacionalização dos construtos relacionados aos diferentes tipos de vínculos que os indivíduos estabelecem com a organização, que muitas vezes apresentam relações antagônicas com comportamentos desejáveis pela organização (Klein, Molloy & Cooper, 2009; Solinger, Olfen, & Roe, 2008).

Por ser uma variável recente, ainda são escassos os estudos que abordaram a relação entre entrincheiramento e outras variáveis de Comportamento Organizacional. Em uma revisão de literatura realizada por Balsan et al. (2016), foram encontrados apenas nove artigos publicados sobre o tema nos periódicos e eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) e o primeiro encontrado foi apresentado em um congresso (ENANPAD) em 2010. Essa lacuna de pesquisa indica uma oportunidade para que o presente estudo possa contribuir para o avanço do conhecimento científico, proporcionando uma melhor compreensão sobre a relação dessa variável com outros construtos ligados ao Comportamento Organizacional.

Carson, Carson, Phillips e Roe (1996) sugeriram, em seu estudo, a investigação da relação entre entrincheiramento e outras variáveis, como desempenho, visando alcançar um maior entendimento do construto. Além disso, Rodrigues (2009) e Carson e Carson (1997) afirmaram que o trabalhador entrincheirado pode apresentar comportamentos desejáveis pela organização, caso mantenha vínculos afetivos com a empresa, assim como, de forma oportuna, pode revelar comportamentos contraproducentes. Dessa forma, esta pesquisa pretende atender as agendas de pesquisa propostas, contribuindo para a literatura sobre vínculos organizacionais ao buscar esclarecer as possíveis consequências do comprometimento afetivo e entrincheiramento para o desempenho individual, uma vez que se propõe a investigar a relação entre entrincheiramento e desempenho em um modelo multinível, juntamente com comprometimento afetivo e outras variáveis de contexto.

Nos estudos de fenômenos sociais, o contexto tem um papel muito importante, uma vez que esses construtos normalmente são dinâmicos, complexos e dependem da interação de diversas variáveis (Costa & Bastos, 2014). Isso ocorre porque os indivíduos, ao interagir com o contexto em que estão inseridos, sofrem influências e são influenciados pelo grupo e pelo ambiente (Alexandre, 2002; Hox, 2010). Por consequência, as pessoas podem agir de diferentes maneiras de acordo com o contexto, bem como alterar o seu comportamento devido a mudanças de percepção, experiências pessoais ou alterações no ambiente (Costa & Bastos, 2014). Dessa forma, o contexto social do indivíduo tem um papel fundamental no seu comportamento (Coelho Junior & Borges-Andrade, 2011; Hox, 2010), visto que percepções compartilhadas por membros de um grupo constroem, para essas pessoas, uma visão consensual da realidade e têm influência nas suas condutas e opiniões (Jodelet, 1989). Ademais, a condição mínima para a formação de grupos é a existência de processos de influência social que levam os indivíduos a internalizar determinadas normas e condutas nas suas atitudes e comportamentos. Esses processos fazem com que alguns fenômenos que estão essencialmente localizados no indivíduo não possam ser adequadamente compreendidos sem que o nível de análise ultrapasse o nível individual (Turner, 1982).

Ao realizar uma revisão na literatura utilizando os mesmos critérios adotados na bibliometria de Fogaça et al. (2008), foram encontrados apenas 40 estudos publicados de 2006 a 2015 que utilizaram a modelagem multinível como desenho de pesquisa no estudo de desempenho no trabalho. Analisando as variáveis presentes no modelo, apenas quatro artigos investigaram justiça organizacional, sendo que dois deles adotaram apenas uma dimensão de justiça (distributiva e o outro procedimental). Além disso, características do contexto organizacional foram pesquisadas por apenas 12 artigos.

Esses resultados reforçam a escassez de estudos sobre desempenho em uma abordagem multinível, investigando a relação entre variáveis de diferentes níveis e de percepções e afetos coletivos no desempenho no trabalho. Indicam também que diversas variáveis de Comportamento Organizacional ainda são pouco ou não são consideradas nesses modelos, como é o caso dos fenômenos abarcados neste trabalho. Por fim, nenhuma dessas pesquisas foi realizada em instituições bancárias, corroborando para justificar a relevância do *locus* escolhido para esta Tese.

Investigar o setor bancário também é importante uma vez que tem grande participação na economia e emprega milhares de trabalhadores (Brandão, 2009; Camargo, 2009), ou seja, esse segmento do mercado é responsável não apenas por fornecer a subsistência desses trabalhadores, mas o alcance de objetivos pessoais e satisfação de

necessidades emocionais e de realização. Conforme apresentado no início do capítulo, esse setor tem passado por profundas e sucessivas reestruturações produtivas a partir dos anos 1990, levando à maior informatização e controle dos empregados, redução de contingentes de pessoal, diminuição de custos administrativos, bem como crescentes pressões por desempenho e eficiência operacional. Nesse contexto, ressalta-se a necessidade de investigar como fatores do contexto, bem como os vínculos de diferentes naturezas que os indivíduos estabelecem com a organização podem influenciar o desempenho no trabalho.

Dessa forma, esta pesquisa propõe-se reduzir as lacunas de pesquisa apresentadas e contribuir para o desenvolvimento da literatura de desempenho e de estudos multiníveis em Comportamento Organizacional, ao defender a Tese de que vínculos individuais e coletivos de diferentes naturezas e percepções individuais e compartilhadas sobre fatores do contexto organizacional são capazes de prever a autoavaliação de desempenho no trabalho, em que os vínculos serão mensurados pelo comprometimento afetivo e entrincheiramento organizacional e os fatores de contexto pelas percepções de justiça e suporte organizacional. Espera-se que os resultados obtidos neste estudo sejam insumos para a definição de políticas e estratégias organizacionais que possam proporcionar um ambiente justo, com menos sofrimento e maior vínculo dos indivíduos com a organização, resultando em um maior desempenho individual e alcance dos objetivos organizacionais.

O presente trabalho está estruturado em oito capítulos, sendo o primeiro deles destinado a esta introdução. O Capítulo 2 apresenta uma revisão da literatura sobre as variáveis estudadas nesta Tese, expostas na seguinte ordem: desempenho individual no trabalho, comprometimento organizacional, entrincheiramento organizacional, justiça organizacional e suporte organizacional. O referencial teórico foi estruturado de forma a apresentar os principais conceitos, teorias e estudos necessários para a compreensão do trabalho e do direcionamento desta pesquisa.

O Capítulo 3 trata sobre percepções coletivas, formação de grupos e equipes de trabalho e emoções coletivas, conceitos fundamentais para a compreensão da modelagem multinível. São apresentadas também as definições de percepções coletivas de justiça, suporte, entrincheiramento e comprometimento organizacional. Esses conceitos são essenciais para a compreensão do modelo, hipóteses e relações propostas neste trabalho e são centrais para esta Tese. Ao final do terceiro Capítulo também são expostas as principais características e aplicações da abordagem multinível.

No Capítulo 4, por sua vez, são apresentadas as hipóteses que guiarão a consecução deste estudo, bem como o embasamento dessas, e o modelo teórico multinível que será

testado. O Capítulo 5 é reservado para a descrição dos aspectos metodológicos desta pesquisa, como a sua classificação, as medidas que serão utilizadas, os requisitos necessários para a modelagem multinível que interferem diretamente no desenho da pesquisa e os procedimentos de coleta e análise de dados.

O Capítulo 6 é destinado à descrição dos resultados obtidos nesta pesquisa, abrangendo as evidências de validade das escalas utilizadas, verificação de variância do desempenho individual entre as unidades analisadas e a modelagem multinível. Com base nos dados discriminados no Capítulo 6, o Capítulo 7 abrange a discussão dos resultados discriminados no capítulo anterior com base na literatura apresentada nos Capítulos 2 e 3, bem como implicações práticas dos achados. Por fim, no Capítulo 8 são expostas as conclusões, limitações, recomendações finais e uma agenda de pesquisa com sugestões para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Apresenta-se, a seguir, a conceituação teórica sobre as variáveis investigadas nesta pesquisa, iniciando-se pela variável critério, desempenho individual no trabalho, seguida das variáveis antecedentes comprometimento, entrenchamento, justiça e suporte organizacional.

2.1 Desempenho individual no trabalho

Até a década de 1980, considera-se que inexistiu qualquer tentativa em moldar o campo de desempenho individual no trabalho como construto. Os esforços estavam voltados aos “problemas de critério” (Austin & Villanova, 1992) e o objetivo principal era definir indicadores de desempenho que conseguissem mensurar a contribuição total do indivíduo para os objetivos organizacionais (Campbell & Wiernik, 2015). Nesse paradigma clássico, o desempenho individual era estudado principalmente sob a ótica dos seus fins, com enfoque no propósito para a organização, considerando a efetividade e produtividade no contexto de trabalho (Aguinis, 2009). Com isso, a pesquisa acerca desse tema passou a abordar, principalmente, investigações relacionadas à avaliação de desempenho individual no trabalho, tornando predominantes os estudos sobre formas de avaliação, os processos e comportamentos inerentes ao ato de avaliar e os resultados gerados no ambiente organizacional, tanto para o indivíduo, em termos de aprendizagem e desenvolvimento de competências, quanto para a organização (Coelho Junior, 2009; Coelho Junior, Mourão & Borges-Andrade, 2016; Marques & Morais, 2002; Nankervis & Compton, 2006; Starbuck, 2005).

Além disso, as pesquisas tradicionais focavam fundamentalmente no desenho, implementação e desenvolvimento de métricas e técnicas de avaliação, bem como na eficácia de metas e indicadores de desempenho (Heinrich & Marschke, 2010). Coelho Junior et al. (2016) afirmam que ênfase também foi dada à eficácia de treinamentos ministrados para os indivíduos que preencheriam a avaliação e aos erros e vieses que podem ocorrer nesse processo. Nessa perspectiva tradicional, há um esforço em atingir um padrão objetivo que estimula a competitividade entre os trabalhadores, uma vez que a organização era capaz de categorizar os indivíduos do melhor ao pior de acordo com a avaliação. A avaliação era

utilizada, de certa forma, como um meio de controle não apenas da produtividade, mas dos próprios trabalhadores, sendo seu princípio derivado de teorias mecanicistas da Administração (Coelho Junior et al., 2016). Contudo, é possível observar que esses modelos tradicionais de avaliação de desempenho dificilmente atingiam os objetivos propostos e desejáveis pela organização (Pollitt, 2013). Entre as principais falhas apontadas para a inoperância dos modelos tradicionais, estão: (1) o foco na técnica e não consideração do contexto organizacional; (2) falta de planejamento da gestão do desempenho, resultando em metas e indicadores mal redigidos ou não alinhados com as atividades do cargo ou com os objetivos estratégicos; (3) inexistência de uma cultura de gestão do desempenho, atitudes negativas e falta de aderência dos indivíduos, e; (4) falta de consideração de variáveis de nível individual, grupal ou contextuais que afetam o desempenho diariamente (Coelho Junior et al., 2016; Schochet & Fortson, 2014).

A partir da década de 1980, com estudos desenvolvidos por Murphy (1989), Borman e Motowidlo (1993) e Campbell, McCloy, Oppler e Sager (1993), começou a surgir um consenso de que o desempenho humano deveria ser mensurado em função do que as pessoas realmente fazem, as ações que tomam e que contribuem para os objetivos organizacionais. Nessa perspectiva contemporânea, passaram a ser investigados fatores que restringem ou facilitam o desempenho esperado e outros comportamentos e processos relacionados ao ato de desempenhar (Bouskila-Yam & Kluger, 2011; Coelho Junior et al., 2016; Hvidman & Andersen, 2014). Os estudos começaram a considerar como fatores fundamentais ao desempenho no trabalho variáveis de nível meso e macro organizacionais e se reconheceu o caráter estratégico da gestão do desempenho (Coelho Junior et al., 2016). Dessa forma, a literatura de desempenho individual no trabalho possui, nos campos da Administração e Psicologia, duas principais vertentes teóricas de análise: (1) a que estuda o produto e resultado do desempenho, ou seja, investiga as consequências e impactos do comportamento individual, e; (2) a que estuda o elemento comportamental referente ao desempenho, o que o indivíduo realiza durante a sua jornada de trabalho, contribuindo de alguma forma ao alcance das metas da equipe ou da organização.

Autores como Coelho Junior (2009), Kroll e Moynihan (2015), Sonnentag e Frese (2002) argumentam que o desempenho deve estar relacionado com o alcance dos objetivos organizacionais, ou seja, não é todo comportamento que é considerado como desempenho, mas apenas aqueles que forem desejáveis e relacionados com o trabalho. O desempenho, para esses estudiosos, se refere à ação deliberada de um indivíduo que visa um resultado, ou seja, é uma ação consciente que tem um propósito e uma motivação prévia. Logo, o desempenho era

visto como a aplicação de competências no desenvolvimento de tarefas no contexto de trabalho e a forma como o comportamento de um indivíduo gerava eficiência e desempenho, atingindo resultados organizacionais (Sonnentag & Frese, 2002). Em 2015, na revisão realizada por Campbell e Wiernik (2015), esse conceito foi ampliado e o foco passou a ser, então, na distinção entre as ações que são relevantes para o contexto organizacional e as que não são, independentemente de estarem, ou não, descritas como atividades do cargo.

Apesar de a literatura ser dividida em duas vertentes, na prática é muito difícil enxergar essas duas perspectivas de forma separada ou independente, já que os aspectos relacionados ao resultado dependem de diversos outros fatores para ocorrer que não apenas o aspecto comportamental do desempenho e do indivíduo, como o desempenho de outras pessoas, recursos da organização, variáveis externas, como mercado competitivo, comportamento de *stakeholders*, entre outros. Além disso, não é possível descrever ou conceituar o elemento comportamental de desempenho sem fazer qualquer referência ou menção ao aspecto de resultado (Coelho Junior, 2009). Assim, ressalta-se a relevância da consecução de estudos que abordem as duas vertentes de desempenho, buscando investigar o fenômeno e estabelecer relações de causalidade entre os fenômenos organizacionais e de Comportamento Organizacional em uma perspectiva mais realista.

Segundo o dicionário Aurélio da língua portuguesa, desempenho se refere ao: (1) ato ou efeito de desempenhar(-se), desempenhamento; (2) conjunto de características que permitem determinar o grau de eficiência e as possibilidades de operação de determinado veículo, motor, máquina, etc.; (3) resgate do que estava empenhado, recuperação; (4) modo de executar uma tarefa que terá, posteriormente, seu grau de eficiência submetido a análise e apreciação; (5) cumprimento de obrigação ou promessa; (6) qualidade da representação ou interpretação de um artista e; (7) manifestação da capacidade linguística na fala e na escrita reais, *performance* (Ferreira, 2010). Já para o dicionário Larousse, desempenho é definido como: (1) cumprimento, exercício, execução; (2) atuação em cena e; (3) funcionamento de um equipamento, de uma máquina, de um projeto, de um processo etc., com relação a características prefixadas (velocidade, consumo de combustível, estabilidade, produção etc) (Carvalho, 2009). A partir dessas definições, percebe-se que, na linguagem cotidiana, desempenho é uma palavra utilizada para caracterizar o modo de executar e o cumprimento de uma atividade, bem como a avaliação dos resultados gerados.

Na literatura acadêmica de Comportamento Organizacional, desempenho está relacionado ao comportamento do indivíduo na execução das suas tarefas, obrigações, atribuições e, de forma geral, ao seu papel no ambiente de trabalho (Coelho Junior, 2009;

Starbuck, 2005). Para Campbell (1990), desempenho são os comportamentos que trazem benefícios aos objetivos organizacionais. Esse autor não define desempenho como resultado, mas como as próprias ações do indivíduo que contribuem, de alguma forma, ao desempenho da organização. Já Pontes (2002) apresenta uma definição mais voltada à avaliação, atrelando desempenho a fatores relacionados ao processo de desempenhar, como custo e tempo despendidos na realização da atividade, e a quantidade e a qualidade da tarefa efetuada.

Outro conceito é apresentado por Robbins (2005), que definiu desempenho com base na teoria de motivação da Expectância de Vroom (1964), determinando o desempenho humano no trabalho como os resultados individuais da tarefa e os comportamentos dos indivíduos. Os comportamentos e resultados obtidos pelos trabalhadores estarão diretamente atrelados ao sistema de recompensas, formal e informal, da organização, e ao valor que o indivíduo dá a essas recompensas. Sonnentag e Frese (2002) apresentam uma definição mais abrangente em que desempenho são comportamentos que permitem o bom funcionamento da organização e que, de forma proativa, buscam alterar e melhorar processos e procedimentos organizacionais e de trabalho. Por fim, o último conceito de desempenho que será exposto nesta Seção é o de Coelho Junior (2009, p. 34-35) que, após uma vasta revisão de conceitos de desempenho, tanto na linguagem cotidiana quanto científica, apresentou a seguinte definição constitutiva de desempenho humano no trabalho:

Conjunto de comportamentos manifestados pelo indivíduo no exercício de suas atribuições e responsabilidades. O desempenho competente refere-se à sorte de conhecimentos e habilidades que o indivíduo utiliza para a consecução de seus planos de trabalho e que deve estar afim ao perfil esperado pela organização. Para ser competente o desempenho deve ser capaz de gerar impacto tanto em nível micro (e.g. os resultados de trabalho dos indivíduos) quanto em nível macro (e.g. o impacto gerado na organização pelo alcance dos resultados individuais). Um desempenho considerado incompetente ou inapropriado refere-se à sorte de comportamentos que o indivíduo manifesta e que está aquém daquilo que é esperado pela organização. Refere-se, portanto, ao tipo de lacuna identificada no trabalho do indivíduo que é provocada por fatores de ordem individual (falta de motivação no trabalho, por exemplo), relacionados à tarefa (não saber desempenhar determinada atribuição) ou ao contexto de trabalho (não conseguir realizar determinada tarefa por algum fator presente no seu ambiente de trabalho, como falta de material e falta de suporte à aprendizagem, por exemplo).

Por ser uma definição de desempenho que considera vários aspectos que são discutidos na literatura, como o caráter multidimensional do construto, o comportamento do indivíduo na realização das suas atividades e o produto gerado pelas suas ações, bem como a influência de variáveis individuais e do ambiente laboral, perspectiva que também é adotada na presente pesquisa, esta Tese adotará a definição constitutiva de desempenho individual no

trabalho de Coelho Junior (2009), definindo essa variável, de forma sintética, como: conjunto de comportamentos manifestados pelo indivíduo no exercício de suas atribuições e responsabilidades que geram resultados para a organização.

Conforme explicitado na definição de desempenho utilizada nesta pesquisa, esse construto é um fenômeno multifacetado, podendo sofrer influência de fatores individuais e de contexto (Arvey & Murphy, 1998), o que levou à definição de diversas perspectivas e dimensões dessa variável. Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, Vet e van der Beek (2011) identificaram quatro dimensões do desempenho individual no trabalho: desempenho na tarefa, desempenho contextual, comportamentos contraproducentes e desempenho adaptativo. O desempenho na tarefa é provavelmente a dimensão mais citada nos artigos sobre desempenho e pode ser definida como o grau de proficiência ou de competência que um indivíduo desempenha tarefas no trabalho. Essa dimensão inclui, por exemplo, a quantidade e qualidade do trabalho, bem como o conhecimento específico do funcionário sobre a tarefa. O desempenho contextual são os comportamentos do indivíduo que dão suporte ao ambiente organizacional em que o trabalho é desempenhado e não são restritos às tarefas e metas individuais. São comportamentos que vão além do que é formalmente prescrito para a função, como realização de tarefas extras, auxílio de colegas, participação em projetos organizacionais e demonstração de iniciativa frente a situações emergentes no trabalho (Koopmans et al., 2011).

A terceira dimensão são os comportamentos contraproducentes, que se referem aos comportamentos indesejáveis que geram prejuízos e danos para a organização, como atrasos, absenteísmo, não cooperação com os colegas, realização de tarefas alheias à organização no horário de trabalho, roubo e até abuso de substâncias alucinógenas, como álcool e drogas. A última dimensão é o desempenho adaptativo que pode ser definido como o grau que um indivíduo se adapta às mudanças no trabalho e ao sistema organizacional. Como exemplos desse tipo de desempenho, pode-se citar a geração de ideias e inovações no trabalho, resiliência, flexibilidade e abertura para mudanças organizacionais (Koopmans et al., 2011). Assim, considerando o estudo proposto neste trabalho, serão adotadas as dimensões de desempenho na tarefa e desempenho contextual de Koopmans et al. (2011), presentes na escala de desempenho individual no trabalho desenvolvida por Coelho Junior, Borges-Andrade, Oliveira e Pereira (2010).

Já Sonnentag e Frese (2002) adotam três perspectivas para estudar esse construto, a saber: (1) individual, que estuda características do indivíduo como fonte de variação de desempenho; (2) situacional, que foca em circunstâncias do contexto como facilitadores ou

impedimentos para o desempenho; (3) regulação, que descreve o processo do desempenho. Essas categorias não são mutuamente exclusivas, mas abordam o fenômeno sob diferentes ângulos, que são complementares. Uma mesma variável preditora de desempenho pode ser estudada em mais de uma perspectiva, por exemplo, motivação pode ser estudada sob uma ótica individual, necessidade de realização, situacional, por meio da investigação das necessidades extrínsecas, ou ainda sob a perspectiva de regulação, se abordar a definição de objetivos e metas. A Figura 1 apresenta características dessas três perspectivas.

	Perspectiva das diferenças individuais	Perspectiva situacional	Perspectiva da regulação do desempenho
Pergunta principal	Que indivíduos apresentam o melhor desempenho?	Em que situações o indivíduo apresenta o melhor desempenho?	Como é o processo do desempenho? O que acontece quando alguém está 'desempenhando'?
Pressupostos chave	Habilidade cognitiva Motivação e personalidade Experiência profissional	Características do trabalho Estressores do ambiente Restrições situacionais	Fatores do processo de ação Nível hierárquico adequado
Implicações práticas para melhoria do desempenho	Treinamento Seleção de funcionários Exposição a experiências específicas	Desenho do trabalho	Estipulação de metas Intervenções e feedbacks Modificação comportamental Melhorias nos processos Treinamento Desenho do trabalho

Figura 1. Perspectivas do desempenho

Fonte. Adaptado de Sonnentag e Frese (2002, p. 9)

De acordo com a Figura 1, a perspectiva individual foca nas diferenças de desempenho entre os indivíduos, no intuito de identificar os fatores estruturais e subjacentes a essas diferenças, como capacidade cognitiva, habilidades técnicas, motivação, aprendizagem, experiência profissional e personalidade (Sonnentag & Frese, 2002). Os estudos que se encaixam nessa perspectiva (ver, por exemplo, Bandura, 1997; Barrick & Mount, 1991; Campbell, 1990; Campbell et al., 1993; Campbell, Gasser & Oswald, 1996; Kanfer & Heggstad, 1997; Motowidlo, Borman & Schmit, 1997; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Schmidt, Hunter, Outerbride & Goff, 1988; Schmidt, Hunter & Outerbridge, 1986; Tett, Jackson & Rothstein, 1991; Quiñones, Ford, & Teachout, 1995) buscam identificar características pessoais e profissionais que favorecem o desempenho no trabalho. Sonnentag e Frese (2002) afirmam, ainda, que praticamente todas as pesquisas que investigam preditores individuais de desempenho podem ser inseridas nessa perspectiva. As principais implicações práticas da perspectiva individual são auxiliar na seleção de pessoal, fornecendo insumos para que a organização selecione indivíduos com base nas habilidades, experiências e personalidade que mais contribuem para o desempenho individual, bem como no

planejamento de treinamentos, para desenvolver o perfil desejado nos trabalhadores e as habilidades necessárias para execução das tarefas (Sonnetag & Frese, 2002).

A perspectiva situacional se refere aos fatores no ambiente de trabalho que estimulam, facilitam e promovem ou prejudicam, inibem e dificultam o desempenho. Essa perspectiva abrange abordagens que focam em aspectos laborais que influenciam o desempenho humano (ver, por exemplo, Griffin, 1991; Guzzo, Jette & Katzell, 1985; Hackman & Oldham, 1976; Trist & Bamforth, 1951; Wall & Clegg, 1981), bem como abordagens motivacionais específicas (como Folger & Cropanzano, 1998; Lawler, 2000; Van Eerde & Thierry, 1996; Vroom, 1964), e abordagens que buscam o estabelecimento de equidade, justiça e sistemas de remuneração baseados em desempenho, como os estudos de Adams (1963) e Greenberg (1990). As pesquisas que focam em fatores situacionais que aumentam o desempenho, investigam fatores como liderança, sistemas de trabalho, *job design*, características da tarefa (autonomia, feedback, identidade com a tarefa e variedade de tarefas) e suporte organizacional.

Já os estudos sobre os fatores que restringem o bom desempenho incluem a falta de informação, falta de recursos, falta de suporte da chefia e dos colegas e todos os estressores do ambiente de trabalho (Sonnetag & Frese, 2002). Pesquisas de Fay e Sonnetag (2002), Karasek e Theorell (1990) identificaram que, na perspectiva situacional, os fatores que estimulam o desempenho possuem um papel mais significativo do que as características inibidoras. Como contribuição prática, resultados empíricos de estudos nessa perspectiva indicam que o desempenho pode ser melhorado com intervenções como *job design*, por exemplo, fornecendo ao indivíduo mais controle sobre o processo de trabalho (Sonnetag & Frese, 2002; Wall, Cobertt, Martin, Clegg, & Jackson, 1990).

Já a última perspectiva, a de regulação do desempenho, não dá tanta importância aos preditores individuais e situacionais de desempenho, focando, assim, no processo do desempenho em si. Estudos dessa perspectiva buscam verificar o que distingue os indivíduos em níveis de desempenho distintos, ou seja, quais atributos individuais e variáveis levam ao maior ou menor desempenho e quais são as características do processo de realização das tarefas (Ericsson & Smith, 1991; Sonnetag, 2000; Sonnetag & Frese, 2002). Pesquisas também examinaram o desempenho como um processo, focando nos aspectos sequenciais da ação e na sua organização hierárquica pelo indivíduo (Frese & Zapf, 1994), analisando quais são as ações consecutivas adotadas pelo indivíduo e o seu engajamento nesse processo ativo. Processos como o planejamento, desenvolvimento de metas, pesquisa por informação, execução, monitoramento e *feedback* da ação são aspectos investigados nessas pesquisas.

Além disso, os estudos abarcam também variáveis como intervenções planejadas, modelagem comportamental e outras variáveis de nível individual, como nível de experiência, compreensão e resolução de problemas, foco orientado à tarefa e planejamento de ações.

Como contribuições da perspectiva de regulação, estudos empíricos identificaram que a diferenciação entre um indivíduo com alta *performance* e um indivíduo com *performance* mediana é a forma com que abordam suas tarefas e como solucionam problemas (Shaft & Vessey, 1998; Sonnentag, 2000; Suhan, Weitz & Kumar, 1994) e que o desempenho humano depende de metas desafiadoras, alta capacidade de planejamento, modelos mentais favoráveis ao desempenho da tarefa e processos de *feedback* de qualidade (Sonnentag & Frese, 2002). Dentre as intervenções planejadas que apresentaram maiores impactos no desempenho, estão a definição de um sistema de metas específico e desafiador (Locke & Latham, 1990) e o provimento de *feedbacks* frequentes (Ilgen, Fisher & Taylor, 1979).

Apesar das três perspectivas apresentarem diferentes formas de abordar o fenômeno, como não são mutuamente exclusivas, geralmente as pesquisas abrangem mais de uma abordagem para explicar desempenho humano no trabalho, como a perspectiva individual e situacional (Barrick & Mount, 1993; Colarelli, Dean, & Konstans, 1987; Mitchell, 1997; Coelho Junior, 2009). Por exemplo, a pesquisa conduzida por Waldman (1994) verificou que tanto características individuais quanto do sistema, as variáveis situacionais, influenciam o desempenho, identificando, ademais, que os fatores do contexto podem moderar os efeitos de aspectos pessoais. Dessa forma, este trabalho abordará a perspectiva individual do desempenho, por meio da investigação da percepção individual de comprometimento afetivo, entrenchamento, suporte e justiça organizacional e situacional, com o estudo das percepções coletivas das variáveis citadas.

A próxima Subseção apresentará o cenário da produção científica sobre desempenho individual no trabalho, variável critério deste estudo, em periódicos nacionais, internacionais e eventos científicos nacionais.

2.1.1 Produção Científica sobre Desempenho Individual no Trabalho

Considerando os objetivos deste trabalho e o modelo teórico proposto, realizou-se uma revisão de literatura sobre a variável desempenho individual no trabalho com intuito de analisar o cenário da produção científica nacional e internacional, bem como a associação

com outros construtos de Comportamento Organizacional. Utilizaram-se, como palavras-chave, os termos *job performance*, *individual performance*, *work performance*, desempenho no trabalho, desempenho individual e desempenho humano. Esses termos foram pesquisados no título, resumo e palavras-chave dos artigos e o recorte temporal adotado foi de 2006 a 2016. Espera-se, nesta Seção, proporcionar um panorama sobre o campo de estudo, justificar a relevância desta pesquisa e fundamentar as hipóteses propostas no modelo teórico hipotetizado, apresentado no Capítulo 4.

Utilizou-se, na revisão bibliométrica internacional, os resultados de Fogaça et al. (2018), que investigaram o tema nos principais periódicos de Administração e Psicologia entre 2006 e 2015. A pesquisa foi realizada em 23 *journals* e resultou em 175 artigos. Este trabalho adotou os mesmos critérios para atualizar a revisão, incluindo o ano de 2016. Dessa forma, foram analisados um total de 198 artigos publicados entre 2006 a 2016 nos periódicos internacionais selecionados (Figura 2).

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	4,540
Journal of Operations Management	4,478
Journal of Applied Psychology	4,367
Family Business Review	4,243
Journal of Marketing	3,819
Organization Science	3,807
Journal of Information Technology	3,789
Journal of International Business Studies	3,594
Organizational Research Methods	3,525
Journal of the Academy of Marketing Science	3,410
International Review of Sport and Exercise Psychology	3,353
Journal of Management Studies	3,277
Journal of Business Venturing	3,265
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	2,480

Figura 2. Lista de periódicos internacionais revisados

Fonte: Adaptado de Fogaça et al. (2018, p. 235)

A revisão nacional foi realizada nos principais periódicos de Administração e Psicologia (Figura 3), bem como nos congressos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, a saber: Encontro Nacional da ANPAD (ENANPAD), Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR), Encontro Nacional de Estudos Organizacionais (EnEO) e Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade (EnEPQ). Analisaram-se 20 artigos publicados entre 2006 e 2016 nos periódicos e 78 apresentados nos congressos de Administração selecionados.

Periódicos	Qualis Capes na área de Administração (Quadriênio 2013-2016)
BAR. Brazilian Administration Review	A2
BBR. Brazilian Business Review	A2
RAC. Revista de Administração Contemporânea	A2
RAP. Revista de Administração Pública	A2
Cadernos EBAPE.BR	A2
RAUSP. Revista de Administração da USP	A2
RAE. Revista de Administração de Empresas	A2
RBGN. Revista Brasileira de Gestão de Negócios	A2
O&S. Organizações & Sociedade	A2
Estudos Avançados	A2
Dados – Revista de Ciências Sociais	A2
Gestão & Produção	B1
RAM. Revista de Administração Mackenzie	B1
REAd. Revista Eletrônica de Administração	B1
Paidéia (USP)	B1
Psicologia em Estudo	B1
Psicologia: Teoria e Pesquisa	B1
Psicologia: Reflexão e Crítica	B1
Psicologia: Teoria e Prática	B1
Revista Psicologia: Organizações e Trabalho	B1
Faces: Revista de Administração	B2
Educação em Revista	B2
RCA. Revista Ciências Administrativas	B2
Avaliação Psicológica	B2
Estudos de Psicologia (Campinas)	B2
Estudos de Psicologia (Natal)	B2
Arquivos Brasileiros de Psicologia	B2
Estudos e Pesquisas em Psicologia	B2
Psico (PUCRS)	B2
Psico-USF	B2
Psicologia: Ciência e Profissão	B2
Psicologia & Sociedade	B2
Psicologia USP	B2

Figura 3. Lista de periódicos nacionais revisados

Fonte: Elaborado pela autora

Percebe-se que a produção internacional é mais preponderante, considerando o número de artigos publicados no período investigado e a quantidade de periódicos analisados. Nas buscas realizadas em periódicos internacionais, o *Journal of Applied Psychology* é o que mais publicou sobre desempenho individual, concentrando aproximadamente um terço da produção, enquanto no Brasil a Revista de Administração Pública e o EnANPAD concentraram o maior número de artigos selecionados nesta revisão. Com relação aos periódicos nacionais pesquisados, ressalta-se que, apesar de as buscas terem sido realizadas tanto em revistas da área de Administração quanto de Psicologia, os periódicos de Administração apresentaram a maior parte (70%) dos artigos sobre desempenho no trabalho analisado por esta pesquisa.

Ao analisar os artigos encontrados, percebe-se que as publicações sobre esse tema têm crescido de forma discreta, porém, constante ao longo dos anos, o que pode indicar que, a despeito de ser um tema que desperta interesse de pesquisadores há várias décadas, ainda existem lacunas e perguntas de pesquisa que não foram respondidas de forma satisfatória pelos estudos existentes. Outro argumento que contribui para embasar essa afirmação é o fato da maioria dos artigos selecionados, tanto nacional quanto internacionalmente, serem teórico-empíricos (96%) e de natureza quantitativa (84%), o que sugere que os pesquisadores ainda buscam respostas para algumas questões de pesquisa. Internacionalmente a predominância de pesquisas quantitativas é um pouco maior (94%) do que nacionalmente (69%), o que pode indicar que alguns pesquisadores brasileiros continuam tentando compreender com maior profundidade o fenômeno desempenho e suas dimensões no contexto de trabalho.

Mesmo com essa pequena diferença, a predominância de pesquisas quantitativas pode estar relacionada com a forma como o desempenho individual é mensurado pelas organizações, por meio de avaliações de desempenho aplicadas utilizando questionários, bem como ser uma consequência de décadas de pesquisa no tema, ou seja, os pesquisadores, com diversas definições e teorias sobre o fenômeno, agora buscam investigá-lo em modelos empíricos mais complexos. Corroborando com essa afirmação, as técnicas de análise de dados mais utilizadas pelos artigos analisados foram a regressão linear, simples ou múltipla, e modelagem por equações estruturais, sugerindo que os autores estão focando em modelos empíricos que investigam as relações entre o desempenho individual e outras variáveis de Comportamento Organizacional e da organização de forma geral.

A respeito das definições de desempenho individual adotadas, os resultados foram difusos, demonstrando uma variedade de conceitos e medidas, com uma predominância de definições empíricas. De maneira geral, a maioria das definições estavam relacionadas a

relatórios e medidas de resultado da avaliação de desempenho da organização (Fogaça et al., 2018). Os artigos nacionais consideraram como desempenho, além do que já foi citado, a percepção do indivíduo sobre o próprio desempenho e indicadores como o desenvolvimento de competências, assiduidade e relacionamento interpessoal. Em relação às definições teóricas, não houve convergência entre os conceitos adotados explicitamente pelos artigos analisados, mas, como é possível perceber na Figura 4, a maioria deles focou em aspectos comportamentais. Os principais temas identificados entre os conceitos foram desempenho no trabalho e na tarefa e comportamentos percebidos e desejados (Fogaça et al., 2018). A Figura 4 apresenta as principais definições teóricas encontradas na revisão internacional de Fogaça et al. (2018).

Definição Teórica	Autores
Desempenho na tarefa como um comportamento específico e prescrito que contribui para o núcleo técnico de uma organização.	Borman e Motowidlo (1993)
Desempenho na tarefa é uma forma de desempenho prescrito, que se refere às funções específicas que os funcionários são contratados para realizar. Desempenho contextual é uma forma de desempenho extra-papel que é definido como as atividades que dão “suporte à organização como um todo e ao contexto social e psicológico nos quais o núcleo técnico deve funcionar”.	Borman e Motowidlo (1993)
Desempenho do funcionário como a eficácia dos esforços do indivíduo em atingir os objetivos organizacionais.	Campbell (1990)
Desempenho no trabalho como o comportamento do funcionário.	Campbell, McCloy, Oppler e Sager (1993)
Desempenho como uma medida de inovação gerada por indivíduos, definida como contribuições bem-sucedidas para os resultados organizacionais; implementação de novas ideias.	Criscuolo, Salter e Ter Wal (2014); Leung, Huang, Su e Lu (2011)
Comportamento contraproducente é um comportamento com a intenção de prejudicar a organização ou dos indivíduos que trabalham nela.	Sackett e DeVore (2001) <i>apud</i> Shoss, Witt & Vera, 2011)
Desempenho adaptativo é um conjunto de competências e comportamentos que os indivíduos demonstram em direção a mudanças futuras ou presentes, refletindo na sua aquisição de competências.	Shoss, Witt e Vera (2011)
O desempenho da tarefa como comportamentos reconhecidos pelos sistemas de recompensas formais e que fazem parte dos requisitos da tarefa.	Williams and Anderson (1991)

Figura 4. Definições teóricas de desempenho individual no trabalho
Fonte: Adaptado de Fogaça et al. (2018, p. 238)

Essa revisão também identificou que o desempenho individual é comumente investigado como variável critério nos modelos empíricos dos estudos selecionados, corroborando com o argumento de Sonnentag e Frese (2002). A maioria dos estudos publicados nos periódicos internacionais adotaram pelo menos dois antecedentes de desempenho e as principais variáveis incluídas nos modelos empíricos são: comportamentos

de cidadania organizacional, personalidade, liderança, satisfação no trabalho, motivação, justiça organizacional, características da tarefa (como complexidade, autonomia, experiência prévia, entre outros), cultura organizacional, políticas de recursos humanos, afetos e emoções. Já nos estudos publicados em periódicos ou eventos nacionais, as variáveis antecedentes de desempenho no trabalho mais investigadas nos modelos são: aprendizagem e treinamento, comprometimento organizacional, satisfação no trabalho, liderança, suporte organizacional, mudança organizacional e resistência à mudança, competências, comportamentos de cidadania organizacional, bem-estar no trabalho e cultura organizacional.

Como o objetivo deste trabalho é testar, por meio da abordagem multinível, as relações preditivas entre as variáveis comprometimento organizacional afetivo, entrenchamento organizacional, justiça organizacional, suporte organizacional, e a variável autoavaliação de desempenho no trabalho, realizou-se uma revisão de literatura para identificar estudos que investigaram o fenômeno desempenho individual em modelos multiníveis. Foram utilizados os mesmos critérios de busca, periódicos e congressos da revisão anterior, porém, após a leitura dos resumos e metodologias, foram selecionados apenas os artigos que estudaram o tema em questão em uma perspectiva multinível. A partir dessa revisão, espera-se situar melhor este estudo no cenário acadêmico nacional e internacional, ressaltando a sua relevância, inovação e contribuição para o campo de pesquisa.

Nos periódicos e eventos nacionais analisados, foi encontrado apenas um artigo que investigou desempenho individual no trabalho como variável critério em um modelo multinível. O estudo de Coelho Junior e Borges-Andrade (2011), publicado na revista Estudos de Psicologia (Natal), teve como objetivo testar, empiricamente, um modelo teórico multinível de predição de desempenho individual no trabalho em uma organização pública. As variáveis antecedentes adotadas foram: percepção de suporte à aprendizagem, medida no nível individual e de contexto, percepção de satisfação no trabalho, idade, gênero, cargo, grau de escolaridade e tempo de serviço. Como resultado, os autores identificaram que suporte à aprendizagem, comumente investigado como uma variável de nível individual, é uma variável de contexto, ou seja, uma construção social e compartilhada pelos indivíduos nas unidades, que influencia o desempenho. A variável percepções coletivas de suporte à aprendizagem foi a que contribuiu mais significativamente para a predição de desempenho individual no trabalho.

Já em relação aos periódicos internacionais, encontraram-se 47 artigos que utilizaram a modelagem multinível para investigar desempenho no trabalho. A Figura 5 apresenta os periódicos que publicaram essas pesquisas e a distribuição desses artigos.

Periódicos	Número de artigos publicados
Journal of Organizational Behavior	11
Journal of Applied Psychology	7
Journal of Management	7
Personnel Psychology	6
Organizational Behavior and Human Performance/Organizational Behavior and Human Decision Processes	5
Journal of Occupational (and Organizational) Psychology	5
Academy of Management Journal	1
Organization Science	1
Journal of the Academy of Marketing Science	1
Journal of Management Studies	1

Figura 5. Distribuição dos artigos internacionais que utilizaram modelagem multinível

Fonte: Elaborado pela autora

Por meio da distribuição temporal desses artigos, percebe-se que a investigação da variável desempenho individual no trabalho em modelos multinível é recente. Apesar de um artigo ter sido publicado em 2006 e outro em 2008, apenas a partir de 2009 se percebe um crescimento mais significativo no interesse dos pesquisadores em estudar esse fenômeno em modelos empíricos mais complexos. Esse caráter recente também é confirmado por mais da metade (55,4%) dos artigos encontrados terem sido publicados entre 2013 e 2016, resultado que reitera a relevância desta Tese ao investigar desempenho individual em uma perspectiva que ainda é pouco adotada na literatura. Dessa forma, acredita-se que este estudo poderá trazer contribuições significativas para a literatura nacional e internacional de desempenho individual no trabalho, bem como para o campo de Comportamento Organizacional de forma geral.

As variáveis mais investigadas nos modelos multinível dos artigos selecionados são: liderança, características pessoais, políticas e práticas de Recursos Humanos, características do trabalho e engajamento. A Figura 6 apresenta as principais variáveis pesquisadas. Outras variáveis, como aprendizagem, segurança no trabalho, absenteísmo, afetos positivos, satisfação e cultura organizacional também foram investigadas, porém, em menor frequência.

Variável	Frequência
Liderança e relacionamento líder-subordinado	18
Características pessoais (exemplos: disposição, concentração, autoeficácia, capacidade mental, tolerância, humildade, entre outras)	11
Políticas e práticas de Recursos Humanos	10
Características da tarefa e do trabalho (exemplos: autonomia, pressão, recursos do trabalho, entre outros)	8
Engajamento	8
Personalidade	6
<i>Empowerment</i> (empoderamento)	5
Justiça organizacional	4
Variáveis de controle (gênero, idade, grau de escolaridade)	4
Comportamentos de cidadania organizacional	3
Motivação no trabalho	3
Clima organizacional	3

Figura 6. Principais variáveis investigadas em modelos multinível de desempenho individual no trabalho
 Fonte: Elaborado pela autora

Com base na Figura 6, percebe-se que, dentre os fenômenos estudados nesta pesquisa, apenas a variável justiça organizacional foi utilizada pelos estudos multinível analisados. As variáveis comprometimento afetivo, entrincheiramento e suporte organizacional não foram investigadas nas pesquisas selecionadas. Além disso, não foram encontrados trabalhos que tenham estudado esse conjunto de variáveis em modelos de regressão linear ou em modelagens multinível. Assim, ressalta-se mais uma vez a relevância teórica e o caráter inovativo desta Tese.

Por fim, o objetivo desta seção foi fornecer um panorama geral sobre a produção científica nacional e internacional sobre desempenho individual no trabalho e sobre essa variável em abordagens multinível, publicadas entre 2006 e 2016. Uma vez que o intuito principal era situar esta pesquisa na literatura recente sobre desempenho, não foi realizada nenhuma análise mais aprofundada sobre a natureza dos estudos, os instrumentos utilizados ou sobre os procedimentos de coleta e análise de dados empregados pelos pesquisadores. As próximas Seções apresentarão as definições, teorias e dimensões encontradas na literatura sobre as variáveis antecedentes investigadas nesta Tese, começando por comprometimento organizacional, do que se segue entrincheiramento, justiça e suporte organizacional.

2.2 Comprometimento organizacional

Desde a década de 1960, pesquisadores têm desenvolvido o conceito de comprometimento organizacional e pesquisado a natureza dos vínculos dos funcionários com a organização (Meyer & Allen, 1997). O conceito de comprometimento está relacionado com um vínculo ativo do indivíduo com a organização, ou seja, o empregado adota, de maneira intencional, atitudes que beneficiam a organização, contribuindo para o desempenho dessa (Mowday, Steers, & Porter, 1979; Bastos, Brandão, & Pinho, 1997; Rodrigues & Bastos, 2010; Carvalho, Alves, Peixoto, & Bastos, 2011). Por comprometimento ser constantemente referido a um tipo de vínculo com a organização, é importante esclarecer possíveis significados para essa palavra. Weiszflog (2004) define vínculo como (1) o que ata, liga ou aperta, atadura, liame, nó; (2) o que estabelece uma relação lógica ou de subordinação; (3) o que liga afetivamente duas ou mais pessoas, relação, relacionamento, e; (4) o que restringe ou condiciona (algo). Carvalho (2009) é mais objetivo ao referir-se a vínculo como (1) laço, liame; (2) laço moral, relação: vínculo afetivo. Dessa forma, para fins desta pesquisa, ao se afirmar que o comprometimento afetivo é um tipo de vínculo, entende-se que é uma ligação, relação e laço entre o indivíduo e a organização.

Wiener (1982, p. 421) define comprometimento como “a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir em um caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais”. Para Steers (1977), comprometimento organizacional é a força relativa à identificação do indivíduo e seu envolvimento com determinada organização. Assim, o comprometimento organizacional envolve três questões básicas: “uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização”; “estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização”; e “um forte desejo de se manter membro da organização” (Mowday, Porter & Steers, 1982, p. 27; Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974).

O interesse em estudar esse construto é crescente desde a década de 1970 e teve, como principais motivações achados empíricos indicando que (1) o comprometimento era um melhor preditor de rotatividade do que satisfação no trabalho, uma variável comumente pesquisada com *turnover* naquela época (Porter et al., 1974; Steers, 1977); (2) os trabalhadores altamente comprometidos apresentavam um desempenho individual maior do que os não tão comprometidos (Mowday, Porter, & Dubin, 1974), e; (3) o comprometimento pode representar um indicador confiável de efetividade organizacional (Schein, 1970; Steers, 1975). O grande interesse dos pesquisadores e avanços científicos resultaram em uma

fragmentação e redundância conceitual desse construto (Bastos, Siqueira, Medeiros, & Menezes, 2008). Em 1983, Morrow realizou uma revisão que identificou 29 principais conceitos e medidas relacionados ao comprometimento organizacional, atribuindo esse resultado à tendência dos pesquisadores de formularem a sua própria definição e instrumento de mensuração. Com intuito de organizar a diversidade de interpretações, Morrow (1983) criou cinco categorias com base no foco da definição e medida de comprometimento: valores, carreira, trabalho, organização e sindicato.

Na categoria valores, o comprometimento é definido como o grau em que o valor próprio de um indivíduo é definido por realizações e sacrifícios no trabalho. O trabalho é visto como um fim em si mesmo e é capaz de influenciar como as pessoas se sentem sobre si. Alguns trabalhos enquadrados nessa categoria foram os estudos de Blood (1969), Mirels e Garrett (1971), Wollack, Goodale, Witjing, & Smith (1971) e Bucholz (1978). Quando o foco é na carreira, o comprometimento está atrelado à percepção individual de importância da carreira e o quanto a carreira é capaz de preencher e trazer realização para o trabalhador. Exemplos de estudos são: Quadagno (1978), Greenhaus (1971), Almquist & Angrist (1971) e Sheldon (1971). Já na categoria trabalho, o comprometimento é medido pelo grau em que um indivíduo se identifica psicologicamente com seu trabalho e como seu desempenho afeta a sua autoestima. Pesquisas como de Dubin (1956), Eden e Jacobson (1976), Koch e Steers (1978), Lawler e Hall (1970), Patchen (1970) e Vroom (1962) normalmente abordam o quanto o trabalho é um aspecto central na vida do indivíduo e mensuram tanto aspectos pessoais quanto situacionais.

Segundo a ótica da quinta categoria, organização, o comprometimento é visto como a vontade de permanecer na organização, a identificação com os valores e objetivos organizacionais e o esforço para se manter membro da empresa. Os estudos abordam, principalmente, a devoção e a lealdade do indivíduo com a organização (por exemplo Buchanan, 1974; Hall, Schneider, & Nygfren, 1970; Mowday et al., 1979; Stevens, Beyer, & Trice, 1978). Por fim, a categoria sindicato apresenta conceitos de comprometimento muito semelhantes aos da categoria anterior, porém voltados ao sindicato, a saber: devoção e lealdade do indivíduo com o seu sindicato, vontade de permanecer como membro de determinado sindicato e convicção nos objetivos sindicais. Essa foi a categoria com menor número de artigos, com apenas a pesquisa de Gordon, Philpot, Burt, Thompson e Spiller (1980). Alguns trabalhos (como Cherrington, Condie, & England, 1979; Etzioni, 1961; Lodahl & Kejner, 1965; Miller, 1967) fizeram uma combinação de mais de uma dimensão de comprometimento, contudo, percebe-se pelo levantamento realizado por Morrow (1983) que

o foco principal dos conceitos e medidas de comprometimento organizacional estão voltados para a organização e para o trabalho. Esse resultado foi confirmado por Cooper-Hakim e Viwesvaran (2005), ao identificar que as medidas mais utilizadas de comprometimento são as relacionadas à organização e, em segundo lugar, ao trabalho. Para fins da presente pesquisa, o comprometimento será estudado com foco na organização.

Com isso, percebe-se que uma das preocupações centrais dos estudos de comprometimento foi em mensurar esse fenômeno (Morrow, 1983; Mathieu & Zajac, 1990) e, por conta disso, a atenção era voltada a encontrar evidências de validade de instrumentos de diagnóstico de comprometimento organizacional (Medeiros, 2003). As primeiras medidas desenvolvidas eram modelos unidimensionais, contudo pesquisas posteriores identificaram que esses instrumentos mensuravam componentes do vínculo psicológico entre o funcionário e a organização, levando a consideração de comprometimento organizacional como uma variável multidimensional (Medeiros, 2003).

Kelman (1958) foi o primeiro autor a considerar o comprometimento como um modelo multidimensional. Esse autor distinguiu três componentes: a submissão, motivada por recompensas extrínsecas ou envolvimento instrumental; a identificação, que era causada pelo desejo de afiliação; e a internalização, baseada no alinhamento entre os valores individuais e organizacionais. Esse modelo foi posteriormente operacionalizado por O'Reilly & Chatman (1986) em uma escala. Desde então, autores buscaram identificar os componentes de comprometimento organizacional e operacionalizar esses modelos em instrumentos de mensuração (ver, por exemplo, Becker, 1992; Etzioni, 1961; H. P. Gouldner, 1960; Jaros, Jermier, Koehler, & Sincich, 1993; Kanter, 1968; O'Reilly & Chatman, 1986; Thévenet, 1992), porém, dentre todos os modelos multidimensionais de comprometimento, o de maior aceitação no meio acadêmico foi o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991).

Esses autores foram considerados os pesquisadores mais relevantes em comprometimento organizacional na década de 1990 (Medeiros, 2003) por terem agregado os diversos conceitos desenvolvidos desde 1960 e expandido o construto (Rodrigues & Bastos, 2010), operacionalizado as teorias desse fenômeno (Mathieu & Zajac, 1990). Meyer e Allen (1991) conceituam esse construto em três componentes: comprometimento instrumental, comprometimento normativo e comprometimento afetivo. O comprometimento instrumental, calculativo ou de continuação é uma consequência das “crenças relativas a perdas ou custos associados ao rompimento da relação de troca com a organização” (Siqueira, 2003, p. 169). Está relacionado aos custos e benefícios atrelados à saída do indivíduo da empresa, ou seja, os

indivíduos com alto comprometimento instrumental permanecem no trabalho porque precisam (Allen & Meyer, 1990; Meyer, Allen & Smith, 1993).

Essa dimensão também depende das percepções individuais sobre os investimentos já realizados na organização e as alternativas de outros empregos disponíveis no mercado, pois está associada à relação de troca e permuta econômica que acontece entre o indivíduo e a organização. É um processo cognitivo de raciocínio econômico em que o trabalhador avalia os investimentos realizados, os resultados obtidos e os custos relacionados a sua saída, considerando, ainda, a possibilidade de perder, em um possível desligamento, vantagens que já alcançou na organização. Entre os elementos que antecedem o comprometimento instrumental, pode-se citar: tempo de trabalho na organização, esforços e investimentos realizados pelo indivíduo ao longo do tempo para aprender e desempenhar suas funções da maneira esperada, benefícios econômicos oferecidos pela organização atual e ofertas de emprego pouco atrativas no mercado de trabalho. Como consequências, estudos empíricos identificaram uma relação negativa entre esse construto e variáveis como motivação e desempenho (Siqueira & Gomide Júnior, 2014), ou seja, trabalhadores que demonstram altos níveis de comprometimento instrumental tendem a apresentar menores níveis de motivação e desempenho.

O comprometimento normativo refere-se à obrigação percebida pelo indivíduo em permanecer na organização, em aceitar os valores e objetivos organizacionais (Allen & Meyer, 1990; Meyer, Allen & Smith, 1993). São “as crenças do empregado acerca da dívida social para com a organização, ou a obrigatoriedade de retribuir um favor” (Siqueira, 2005, p. 4). Indivíduos com comprometimento normativo permanecem no trabalho porque se sentem obrigados, porque é o certo a fazer e está diretamente relacionado a experiências prévias de socialização familiar, social e organizacional (Allen & Meyer, 1990; Meyer, Allen & Smith, 1993; Siqueira & Gomide Júnior, 2014). As normas sociais e valores culturais possuem um poder de coerção exercido por sentimentos de obrigatoriedade que influenciam os indivíduos sem que eles necessariamente percebam racionalmente a decorrência desses comportamentos (Nova, 2000). Essa dimensão de comprometimento é caracterizada por um sentimento de obrigação e dever moral com a organização e, quando o trabalhador pensa abandonar o emprego, normalmente apresenta sentimentos de culpa, preocupação, desconforto e inquietação (Siqueira & Gomide Júnior, 2014).

Enquanto o comprometimento instrumental constitui uma análise cognitiva de troca econômica entre o indivíduo e a organização, o comprometimento normativo está atrelado ao princípio da reciprocidade, de troca social. Nesse contexto, o trabalhador acredita que possui

um débito moral perante o empregador, se sentindo obrigado a retribuir os favores e benefícios que recebeu (Siqueira & Gomide Júnior, 2014). Ao mesmo tempo que o indivíduo se coloca na posição de devedor, ele atribui à organização o papel de credora e, em troca, como retribuição, busca perpetuar a relação empregatícia (Allen & Meyer, 1996). Essa percepção de dívida social constitui um vínculo moral com a organização, resultando no comprometimento normativo. Como consequências, estudos indicam que essa dimensão de comprometimento se relaciona positivamente com a satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo, e negativamente com intenção de rotatividade (Siqueira & Gomide Júnior, 2014).

Por fim, indivíduos com comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, porque gostam, porque têm uma identificação com a empresa e compartilham seus valores. Essa dimensão pode ser definida como “um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização particular e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vistas a realizar tais objetivos” (Mowday et al., 1979, p. 225) e apresenta três elementos básicos: (1) aceitação e crença nos valores e objetivos organizacionais; (2) intenção de dispender esforços em prol da organização e; (3) desejo de permanecer na empresa (Hellriegel, Slocum Junior, & Woodman, 2001). Caracteriza-se, ainda, por um envolvimento com os papéis organizacionais e um apego com a organização e está associado a experiências de trabalho anteriores que levam o trabalhador a se sentir confortável e competente em seu trabalho (Allen & Meyer, 1990; Meyer et al., 1993; Siqueira & Gomide Júnior, 2014).

Esse modelo tridimensional é aceito internacionalmente e já foi validado em várias culturas, contudo, ele sofre algumas críticas resultantes da ampliação do construto. Rodrigues e Bastos (2010) apontam como principais problemas as inconsistências conceituais, a inadequação das propriedades psicométricas das escalas e inconsistências empíricas envolvendo os componentes de comprometimento. A primeira crítica está relacionada à ampliação do construto e ao “esticamento” do conceito, ameaçando a sua generalização (Osigweh, 1989). O argumento principal questiona o comprometimento instrumental como dimensão, pois permanecer na organização por motivos calculativos pode significar um comprometimento do indivíduo consigo mesmo e não necessariamente com a empresa ou com o trabalho. Além disso, o indivíduo pode continuar comprometido com a organização mesmo após a sua saída, principalmente se essa for motivada por fatores externos (Barbosa & Faria, 2000). Dessa forma, percebe-se que a permanência é uma possível consequência do

comprometimento e pode ser explicada por muitos outros fatores que não apenas o construto em discussão (Rodrigues & Bastos, 2010).

Rodrigues e Bastos (2010), então, realizaram um mapeamento das principais definições de comprometimento organizacional e classificaram os conceitos em vínculo ativo, ou seja, comportamentos intencionais que geram benefícios à organização, e vínculo passivo, que são comportamentos inertes, indiferentes aos objetivos organizacionais. As dimensões que caracterizam um vínculo ativo estão relacionadas ao engajamento e intenção de empenho extra, bem como à identificação com a organização e ligação afetiva do indivíduo com a empresa. Já o vínculo passivo é representado pelas dimensões de permanência e pela instrumentalidade ou relação de troca com a organização. Algumas definições de comprometimento não se enquadraram nas dimensões previamente citadas e formaram a categoria obrigação, que pode ser caracterizada tanto por um vínculo ativo, quanto passivo. A Figura 7 ilustra o mapeamento realizado por Rodrigues e Bastos (2010).

A Figura 7 ilustra o mapeamento realizado por Rodrigues e Bastos (2010) e observa-se que a maior parte dos estudos abordam comprometimento como vínculos ativos, como identificação afetiva com a organização, dedicação ao trabalho e engajamento com as tarefas. Os trabalhos que relacionaram o ato de ser comprometido com a obediência a regras, contratos, políticas e procedimentos organizacionais tiveram uma representatividade menor. Por último, uma quantidade reduzida de estudos associou comprometimento a um vínculo passivo, como uma relação de troca entre o indivíduo e a organização, ou, ainda, a permanência e comprometimento do trabalhador apenas porque precisa permanecer no emprego (Rodrigues & Bastos, 2010).

CONCEITO DE COMPROMETIMENTO			
Vínculo Ativo		Vínculo Passivo	
	Engajamento / Empenho Extra	Permanência	
Porter et al. (1974); Mowday et al. (1982); Kiesler e Sakamura (1996); Golema (1998, citado por Rego, 2003); Senge (1998, citado por Barbosa & Faria, 2000); Barbosa e Faria (2000); Allen e Grisaffe (2001)	“Exercer esforço em benefício da organização”; “contribuir para o bem-estar da organização”; “fazer sacrifícios”; “suportar situações de trabalho exigentes”; “patriota’ da organização”; “direcionar a atenção para interesses da organização”; “livre escolha do sujeito em participar”; “sentimento de auto responsabilidade com determinado ato”; “engajamento”; “disposição plena e espontânea para trabalhar”; “sentimento de responsabilidade pelo resultado”	“Desejo de permanecer na organização”; “diminuição da probabilidade de deixar a organização”; “força do vínculo de uma pessoa com a organização”; “lealdade ou ligação do indivíduo com sua organização”; “probabilidade de deixar o emprego”; “permanência”; “estado em que uma pessoa já passou do ‘ponto de retorno””	Kanter (1968); Grusky (1966, citado por Wahn, 1998); Porter et al. (1974); Farrell e Rusbult (1981, citado por Meyer & Allen, 1991); Mowday et al. (1982); Meyer et al. (1990); Meyer e Allen (1991), Morrow (1993); Allen e Meyer (1996); Brown (1996); Bozeman e Perrewé (2001)
	Identificação / Afeto	Instrumentalidade / Relação de Troca	
Kanter (1968); Porter et al. (1974); Salancik (1977, citado por Mowday et al., 1982); Mowday et al. (1982); O’Reilly e Chatman (1986); Reichers (1985); Meyer e Allen (1991); Morrow (1993); Medeiros et al. (1999)	“Ligação afetiva”; “crença e aceitação dos valores organizacionais”; “identificação com os objetivos”; “aderir aos valores da organização”; “ligação do indivíduo a ações e crenças”; “grau em que o indivíduo internaliza ou adota características ou perspectivas da organização”; “sentimento”; “identificação”; “afiliação”	“Percepção de custos associados a deixá-la”; “liga interesses alheios a uma linha consistente de atividade”; “resultado das transações indivíduo-organização”; “resultado dos benefícios e investimentos ao longo do tempo”; “necessidade”	Becker (1960); Hrebiniak e Alluto (1972); Etzioni (1974); Meyer et al. (1990); Meyer e Allen (1991)
	Obrigação		
	“Estado de uma pessoa que fez uma promessa ou garantia”; “força que requer que a pessoa honre o comprometimento”; “totalidade das pressões normativas internalizadas”; “obrigação de permanecer”		
	Kanter (1968); Wiener (1982); Meyer e Allen (1991); Brown (1996)		

Figura 7. Mapeamento das definições de Comprometimento Organizacional
 Fonte: Adaptado de Rodrigues e Bastos (2010, p. 133)

Dessa forma, os resultados do mapeamento das definições de comprometimento organizacional realizado por Rodrigues e Bastos (2010) corroboram as críticas ao modelo tridimensional que outros autores já haviam mencionado (como Barbosa & Faria, 2000; McGee & Ford, 1987; Osigweh, 1989; Powell & Meyer, 2004; Solinger et al., 2008). Um

ponto crítico desse modelo que deve ser levado em consideração é o fato de ele unir, em um mesmo construto, comprometimentos com objetos diferentes. Enquanto o comprometimento afetivo refere-se a atitudes perante a organização, ou seja, um objeto, os comprometimentos normativo e instrumental reúnem atitudes frente a um comportamento, ou seja, obedecer às regras e permanecer na organização, respectivamente (Solinger et al., 2008). Essa inconsistência pode justificar dissonâncias nos resultados empíricos entre as três dimensões, pois, ao considerar o comprometimento afetivo, instrumental e normativo em um mesmo modelo, abarcam-se vários tipos de vínculo que possuem origens e motivações bastante distintas e que podem gerar uma série de atitudes e resultados para a organização que nem sempre são desejáveis.

A segunda crítica ao modelo de Meyer e Allen (1991) era sobre a qualidade psicométrica das escalas, principalmente sobre a escala de Meyer et al. (1993). Múltiplos estudos encontraram problemas na estrutura fatorial dos instrumentos (ver, por exemplo, Dunham, Grube, & Castaneda, 1994; Hacket, Bycio, & Hausdorf, 1994; Jaros, 1997; Ko, Price, & Mueller, 1997; Carson & Carson, 2002) e de consistência interna (por exemplo, Medeiros & Enders, 1998; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Nascimento, Lopes, & Salgueiro, 2008). Uma vez que essas limitações podem ter sido causadas por fatores culturais, esforços têm sido realizados para adequar medidas de comprometimento organizacional à realidade brasileira (Siqueira, 2001; Medeiros, 2003).

A última crítica, ligada a inconsistências empíricas entre comprometimento organizacional e outros fenômenos, pode estar relacionada às duas críticas anteriores. A falta de clareza do construto e dos seus componentes reflete no conteúdo e na estrutura fatorial das escalas e, conseqüentemente, nas relações empíricas testadas. A dimensão afetiva costuma apresentar altas correlações com as variáveis desejáveis, enquanto os componentes normativos e de continuação apresentam correlações mais modestas ou até com sinal oposto ao esperado (Meyer et al., 2002; Medeiros, 2003; Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2004; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Heerbach, 2005; Solinger et al., 2008; Rodrigues & Bastos, 2010). Esses resultados negativos estão principalmente relacionados ao vínculo instrumental ou de permanência, indicando que o indivíduo pode permanecer na organização por razões alheias à sua vontade. Como esse componente está associado a variáveis que não são desejáveis pela organização, como, por exemplo, insatisfação com o trabalho, baixa percepção de justiça e de suporte organizacional, baixos níveis de comportamentos de cidadania organizacional e de desempenho individual, absenteísmo, estresse, conflito trabalho-família, entre outros, a abordagem do componente instrumental tem sido

desencorajada pelos pesquisadores (Bastos, Rodrigues, Moscon, Silva, & Pinho, 2013; Cunha et al., 2004; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Rodrigues & Bastos, 2010).

Considerando as críticas apresentadas, estudos recentes recomendam a supressão das dimensões instrumental e normativa de comprometimento (Rodrigues & Bastos, 2010). Enquanto a supressão da base calculativa é fundamentada em evidências empíricas que têm encontrado relações nulas ou opostas às demonstradas pelas outras duas dimensões (Bastos et al., 2013; Rodrigues & Bastos, 2010; Solinger et al., 2008), os resultados científicos das pesquisas que abordam a dimensão normativa se confundem com o comprometimento afetivo, conforme previsto por Meyer e Allen (1991) e Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005). Em busca de esclarecer conceitualmente esses três construtos e os vínculos do trabalhador com a organização, Bastos et al. (2013) sugerem, além de comprometimento organizacional afetivo, outros dois conceitos: entrincheiramento (que também é uma variável estudada neste trabalho e será abordada com mais detalhes na próxima Seção) e consentimento organizacional. Enquanto o entrincheiramento organizacional é a propensão do indivíduo em continuar na organização devido a possíveis perdas de investimentos, o consentimento organizacional é a obediência das ordens e normas estabelecidas pelo superior em consequência das relações hierárquicas existentes na organização. Dessa forma, com base nos argumentos apresentados, comprometimento organizacional será estudado nesta pesquisa por meio da sua base afetiva, uma vez que representa vínculos ativos com a organização (Rodrigues & Bastos, 2010) e apresentar relações com componentes da estrutura, componentes de recursos humanos, valores organizacionais e desempenho organizacional (Medeiros, 2003).

Por sua relevância à organização, diversos estudos buscaram identificar antecedentes e consequentes do comportamento organizacional afetivo. Meyer e Allen (1991), com base nas pesquisas de Steers (1977) e Mowday et al. (1982), dividiram os preditores dessa variável em três categorias: características pessoais, estrutura organizacional e experiência de trabalho. Na primeira categoria, características pessoais, estão incluídas autonomia, afiliação e necessidade de realização (Morris & Snyder, 1979; Steers, 1977; Steers & Spencer, 1977), ética pessoal no trabalho (Buchanan, 1974; Kidron, 1978), interesse do indivíduo no trabalho (Dubin, Champoux, & Porter, 1975), habilidades, percepção de competência e hierarquia na organização (Mathieu & Zajac, 1990; Steers, 1977). Já em estrutura organizacional, foram alocadas variáveis como formalização de políticas e procedimentos (Morris & Steers, 1980; Podsakoff, Williams, & Todor, 1986), descentralização da tomada de decisão (Brooke, Russell, & Price, 1988; Morris & Steers, 1980), tamanho da organização e comunicação organizacional (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002).

A última categoria, experiência de trabalho, foi a mais abordada em pesquisas empíricas nas décadas de 1970 e 1980 e relaciona-se a confirmação de expectativas que o indivíduo tinha antes de entrar no trabalho (Meyer & Allen, 1987; 1988), justiça distributiva (Lee, 1971, Rhodes & Steers, 1981), suporte organizacional (Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro, 1990; Eisenberger et al., 1986), atenção do supervisor, clareza das tarefas e baixo nível de conflito (DeCotiis & Summers, 1987; Glisson & Durick, 1988), autonomia (Colarelli et al., 1987; DeCotiis & Summers, 1987), oportunidades de promoção e avanço na carreira (O'Reilly & Caldwell, 1980), oportunidade de autoexpressão (Meyer & Allen, 1987; 1988), escopo do trabalho (Glisson & Durick, 1988; Pierce & Dunham, 1987; Steers & Spencer, 1977) e participação na tomada de decisão (DeCotiis & Summers, 1987; Rhodes & Steers, 1981).

Em uma meta-análise alicerçada em estudos longitudinais, Morrow (2011) mapeou as principais variáveis preditoras desse construto, e muitas vão ao encontro das constatadas por Steers (1977) e Meyer e Allen (1991), porém essa autora as agrupou de forma diferente, contemplando seis categorias: socialização, mudanças organizacionais, práticas de Recursos Humanos, relacionamento interpessoal, relacionamento entre indivíduo e organização e outros antecedentes. Na categoria de socialização organizacional, foram incluídos fatores precedentes à entrada do trabalhador na empresa, como a propensão de desenvolver um vínculo afetivo com a organização baseado em experiências individuais anteriores, personalidade proativa e conhecimento prévio das tarefas (Curry, Wakefield, Price, & Mueller, 1986; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Pierce & Dunham, 1987; Saks, Uggerslev, & Fassina, 2007; Stumpf & Hartman, 1984; Takeuchi & Takeuchi, 2009; Williamson, Burnett, & Bartol, 2009), além de fatores que o indivíduo se depara quando entra no trabalho, como cumprimento de expectativas, integração com os pares e superiores, clareza nas tarefas, autonomia e suporte dos pares ou mentores (Bauer & Green, 1998; Dean, Ferris, & Konstans, 1988; Irving & Meyer, 1994; Kirchmeyer, 1995; Meyer & Allen, 1988; Meyer, Bobocel, & Allen, 1991; Saks et al., 2007).

Nas mudanças organizacionais, foram agrupados elementos como a automação para maior autonomia e controle do operador, implementação de processos de mentoria, treinamento e remuneração variável coletiva, *job design*, *downsizing* e aquisições (como no caso de a organização ser comprada por outra), sendo os dois últimos negativamente relacionados com o desenvolvimento ou manutenção de vínculos afetivos (Armstrong-Stassen, 1998; 2002; Armstrong-Stassen, Cameron, & Horsburgh, 2001; Majchrzak & Cotton, 1988; Newman & Kryzstofiak, 1993; Workman & Boomer, 2004). Com relação às práticas de

Recursos Humanos, a existência de sistemas de avaliação e gestão do desempenho e de promoções, o conhecimento do indivíduo sobre as regras e os processos intrínsecos a esses sistemas, programas de treinamento e mentoria, autonomia e o envolvimento do trabalhador em possíveis alterações no sistema de remuneração também podem influenciar o comprometimento organizacional afetivo (Donaldson, Ensher, & Grant-Vallone, 2000; Griffin, 1991; Jawahar, 2006; Johnston, Griffeth, Burton, & Carson, 1993; Levy & Williamns, 1998; Riketta, 2008; Roe, Solinger, & Van Olffen, 2009; Taylor & Pierce, 1999; Williamson et al., 2009; Workman & Bommer, 2004).

Na categoria de relacionamento interpessoal, foram incluídos fatores como liderança, comportamentos de cidadania organizacional demonstrados pelos colegas de trabalho, mentoria e assédio, sendo esse último negativamente relacionado com o construto em questão (Donaldson et al., 2000; Epitropaki & Martin, 2005; Fry, Vitucci, & Cedillo, 2005; Payne & Huffman, 2005; Sims, Drasgow, & Fitzgerald, 2005; Tepper, Duffy, Hoobler, & Ensley, 2004; Workman & Bommer, 2004). A quinta categoria, relacionamento entre indivíduo e organização, aborda elementos como percepção de suporte organizacional, suporte organizacional a objetivos pessoais, suporte emocional da família do indivíduo, justiça organizacional e contratos psicológicos (Eisenberger et al., 1986; Maier & Brunstein, 2001; Ng & Feldman, 2008; Thompson, Jahn, Kopelman, & Prottas, 2004; Vandenberghe, Bentein, & Stinglhamber, 2004). Por fim, outros antecedentes identificados na meta-análise foram intenção de rotatividade, negativamente relacionado com comprometimento afetivo (Tyagi & Wotruba, 1993) e satisfação no trabalho, que apresentou resultados divergentes entre os estudos (Bateman & Strasser, 1984; Curry et al., 1986; Dougherty, Bluedorn, & Keon, 1985; Farkas & Tetrick, 1989; Wong, Hui, & Law, 1995), não sendo possível concluir, no trabalho de Morrow (2011), se apresenta, ou não, uma relação significativa com comprometimento afetivo.

Na literatura nacional, além de antecedentes como características pessoais e organizacionais, também foram encontradas evidências empíricas de que o suporte (Siqueira, 2003) e as percepções de justiça organizacional (Balassiano & Salles, 2012; Filenga, 2012; Filenga & Siqueira, 2006; Salles, 2012) influenciam o comprometimento afetivo, corroborando os achados dos estudos internacionais. Esses resultados indicam que o indivíduo, ao perceber que os processos organizacionais e o tratamento que recebe da empresa é justo e que há uma preocupação e comprometimento por parte da organização para prover um bom ambiente de trabalho e o bem-estar dos trabalhadores, fortalece seus laços afetivos com a organização.

Sobre os consequentes de comprometimento organizacional afetivo, esse construto apresenta relações positivas com variáveis como comportamentos de cidadania organizacional (Colquitt, LePine, & Wesson, 2015; Siqueira & Gomide Júnior, 2014), desempenho individual no trabalho (Bastos et al., 2013; Casimir, Ng, Wang, & Ooi, 2014; Coelho, Virgolino, Ribeiro, & Weersma, 2017; Colarelli et al., 1987; Colquitt, et al., 2015; Cooper-Hakim & Viwesvaran, 2005; DeCotiis & Summers, 1987; Kehoe & Wright, 2013; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, 2014; Meyer et al., 2002; Meyer & Allen, 1991; Riketta, 2002; 2008; Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001; Siqueira & Gomide Júnior, 2014) e impacto do treinamento no trabalho (Santos Filho & Mourão, 2011) e relações negativas com comportamentos contraproducentes (Colquitt et al., 2015), absenteísmo (Colquitt et al., 2015; Siqueira & Gomide Júnior, 2014; Steers, 1977) e rotatividade (Colarelli et al., 1987; Colquitt et al., 2015; Cooper-Hakim & Viwesvaran, 2005; DeCotiis & Summers, 1987; O'Reilly & Chatman, 1986; Riketta, 2002; 2008; Siqueira & Gomide Júnior, 2014; Steers, 1977).

Considerando a relevância desse construto para a área de Comportamento Organizacional e para as organizações, bem como a relação com desempenho no trabalho, nesta pesquisa pretende-se testar essa relação em um modelo multinível, considerando percepções individuais e coletivas de comprometimento organizacional afetivo. A Seção seguinte apresentará a revisão de literatura sobre a segunda variável antecedente abordada nesta pesquisa, entrincheiramento organizacional.

2.3 Entincheiramento organizacional

O construto entincheiramento organizacional surgiu pela primeira vez na obra de Mowday et al. (1982). Apesar disso, o interesse no construto aumentou a partir dos estudos sobre entincheiramento na carreira de Carson e Bedeian (1994) e Carson, Carson e Bedeian (1995). O entincheiramento na carreira é a decisão do indivíduo de permanecer na profissão por falta de alternativas em outros campos, pelos altos investimentos já realizados e pelos elevados custos emocionais associados a uma possível troca de carreira (Carson & Bedeian, 1994; Carson et al., 1995). Além de uma dimensão psicológica, o entincheiramento também envolve a avaliação de *side bets*, ou de recompensas e perdas e custos-benefícios, os quais se associam com o abandono da profissão (Carson et al., 1995).

Nesse contexto, entrincheiramento organizacional, construto que ainda é recente nas pesquisas nacionais e internacionais, pode ser definido como a “tendência do indivíduo a permanecer devido a possíveis perdas de investimentos e a custos associados à sua saída e devido à percepção de poucas alternativas fora daquela organização” (Rodrigues, 2009, p. 75). Conforme o indivíduo realiza investimentos na empresa, atribui a ela expectativas associadas à sua realização e alcance dos seus objetivos. Caso o trabalhador julgue que as suas necessidades e expectativas não estão sendo atingidas ou que os investimentos estão maiores do que as recompensas, ele pode procurar emprego em outras organizações. Quando essa busca é inviabilizada pela percepção de poucas alternativas, o trabalhador está entrincheirado. Ou seja, no entrincheiramento organizacional, as possíveis perdas dos investimentos, recompensas e papéis sociais assumidos pelos indivíduos, bem como a probabilidade de não recuperar esses fatores em uma outra organização, são fundamentais para o indivíduo sentir-se preso à organização. Assim, o trabalhador que se sente entrincheirado tem a percepção de estar aprisionado no emprego atual, permanece no trabalho por necessidade e por não vislumbrar outras alternativas que satisfaçam as suas expectativas (Balsan, 2011; Rodrigues, 2009; Rodrigues & Bastos, 2011; 2012; Rowe, 2008; Rowe & Bastos, 2008).

Esse conceito apresenta diversas semelhanças com a dimensão instrumental, ou de continuação, do comprometimento organizacional (Balsan, 2011; Rodrigues, 2009; Rodrigues & Bastos, 2012). Ambos se referem à permanência na organização por necessidade, por falta de alternativas, levando a sacrifícios pessoais. Conceitualmente, a sobreposição entre os conceitos ocorre por ambos os construtos: (1) fazerem referência à teoria de *side bets* do Becker (1960); (2) remeterem ao comportamento de permanecer na organização por necessidade (Solinger et al., 2008); (3) apresentarem dimensões semelhantes, sacrifícios pessoais e limitação de alternativas para comprometimento instrumental (McGee & Ford, 1987) e custos acumulados e limitação de alternativas para entrincheiramento (Blau, 2001), e; (4) estarem positivamente relacionados entre si (Carson et al., 1995; Rodrigues, 2009; Scheible & Bastos, 2006) e negativamente correlacionados com comportamentos desejáveis para a organização (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Magalhães, 2008; Rodrigues, 2009; Rodrigues & Bastos, 2012). Além das semelhanças conceituais e empíricas, a dimensão instrumental do comprometimento é fonte de diversas críticas, principalmente em torno do “esticamento” do conceito de comprometimento e, conseqüentemente, da abrangência de diferentes tipos de vínculos em um mesmo fenômeno (Klein et al., 2009; Osigweh, 1989), de acordo com os argumentos apresentados na Seção anterior, sobre comprometimento

organizacional. Dessa forma, considerando a necessidade de aumentar a precisão dos construtos relacionados aos vínculos com a organização, esta pesquisa acatará a sugestão de Rodrigues e Bastos (2012) de investigar o entrincheiramento organizacional de forma separada, por ser um vínculo de natureza distinta do comprometimento organizacional afetivo. Apesar disso, o entrincheiramento organizacional também leva a uma relação e ligação entre o indivíduo e a organização.

Rodrigues (2009) e Rodrigues e Bastos (2012), com base em Becker (1960), definiram três dimensões para o entrincheiramento organizacional, ajustamentos à posição social, arranjos burocráticos impessoais e limitação de alternativas. A Figura 8 apresenta as dimensões e as respectivas definições.

Dimensão	Definição
Ajustamentos à posição social	Investimentos do indivíduo nas condições necessárias à sua adaptação, a exemplo de treinamentos para desempenho de atividades específicas, tempo para conhecer os processos organizacionais e as atribuições da função, relacionamentos construídos com os colegas, entre outros aspectos que contribuiriam para o seu ajuste e reconhecimento na organização, e que seriam perdidos caso a deixasse.
Arranjos burocráticos impessoais	Estabilidade financeira e benefícios que seriam perdidos se o indivíduo saísse da organização, como férias e feriados pagos, participação nos lucros, assistência médica, previdência privada, aposentadoria, entre outros.
Limitação de alternativas	Percepção de restrições no mercado de trabalho e de falta de alternativas caso saísse da organização, seja por visualizar déficits em seu perfil profissional, por considerar que a idade desfavorece a reinserção ou outros fatores que possam reduzir a empregabilidade percebida.

Figura 8. Dimensões de entrincheiramento organizacional

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Rodrigues e Bastos (2012, p. 689)

As duas primeiras dimensões, ajustamentos à posição social e arranjos burocráticos impessoais, são oriundas da teoria de *side bets* de Becker (1960) e remetem aos investimentos realizados e recompensas acumuladas pela dedicação à organização. Enquanto os ajustamentos à posição social estão relacionados aos comportamentos aprendidos pelo trabalhador para atender o papel social exigido, suprimindo as expectativas e o desempenho esperado pelo empregador, os arranjos burocráticos impessoais dizem respeito à tolerância de uma situação por conta das questões práticas envolvidas. Já a limitação de alternativas está diretamente relacionada à permanência do trabalhador na organização por necessidade, sendo um fator decisivo para que o indivíduo se sinta aprisionado na empresa em que trabalha. Indiretamente, as outras dimensões também podem levar ao sentimento de limitação de alternativas, já que quanto maior os investimentos realizados e recompensas obtidas, maior a restrição de oportunidades de empregos que sejam semelhantes ou melhores do que a atual

(Balsan, 2011; Rodrigues & Bastos, 2012). Assim, o trabalhador entrincheirado permanece trabalhando porque sente que a sua saída da empresa lhe trará danos econômicos, sociais e/ou emocionais, e não necessariamente porque tem pretensões de contribuir para o crescimento da organização (Balsan, 2011; Rodrigues, 2009).

Apesar de normalmente ser associado a comportamentos indesejáveis na organização, é importante ressaltar que o entrincheiramento não necessariamente é acompanhado por sentimentos, afetos ou atitudes negativas. O indivíduo entrincheirado percebe a organização como uma fonte de segurança, estabilidade, proteção, manutenção do seu status e uma forma de evitar custos e prejuízos relacionados ao seu abandono (Rodrigues, 2009). Essa percepção pode levar o indivíduo, visando manter a segurança do seu emprego, a apresentar laços afetivos e comportamentos benéficos aos objetivos organizacionais. Rodrigues (2009) adaptou um modelo de padrões de comportamento de entrincheiramento na carreira elaborado por Carson e Carson (1997) para entrincheiramento organizacional. O modelo, apresentado na Figura 9, considera as três dimensões dessa variável e os comportamentos e atitudes decorrentes do entrincheiramento.

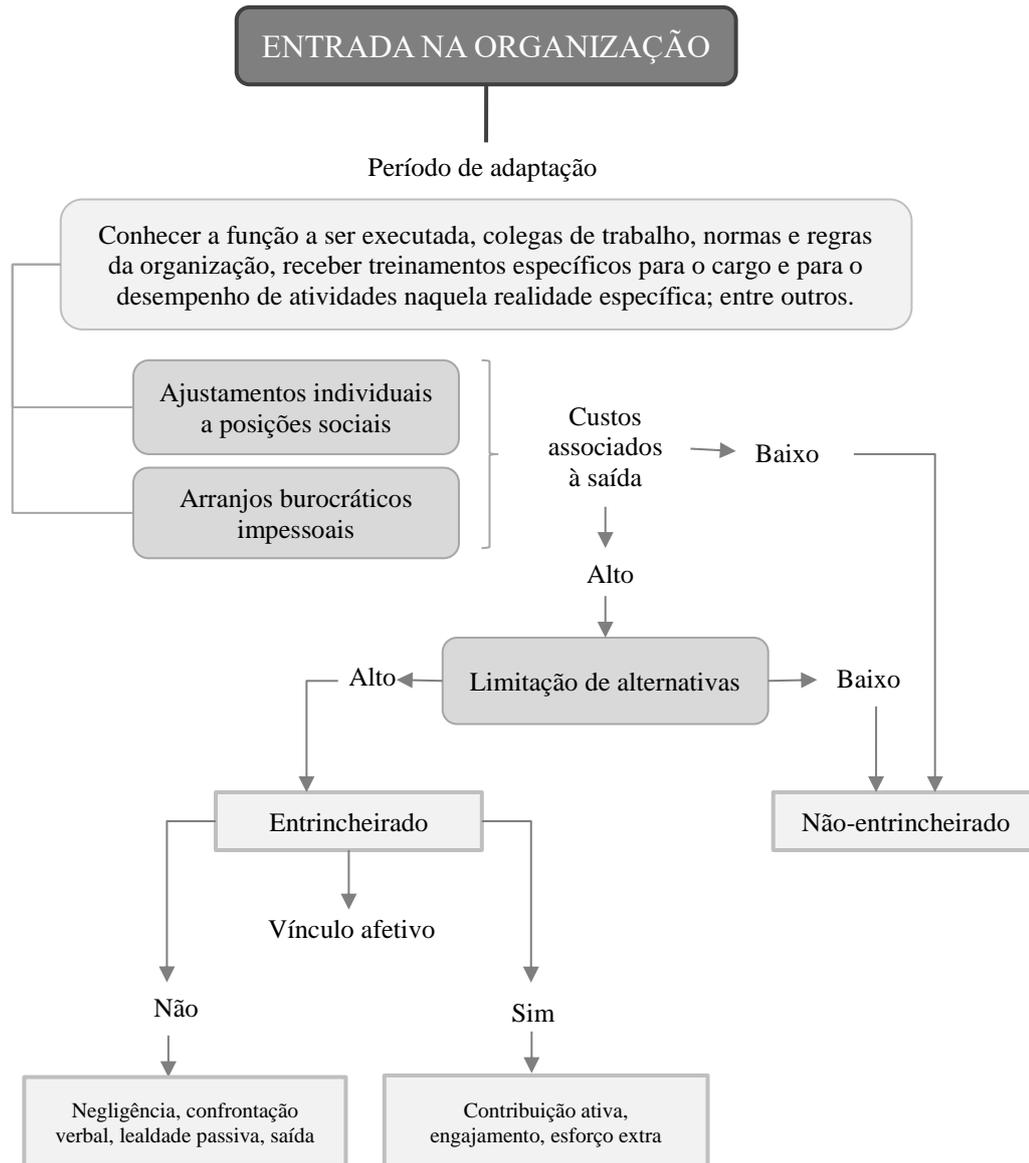


Figura 9. Modelo de entrincheiramento na organização
 Fonte: Rodrigues (2009, p. 76)

De acordo com a Figura 9, o entrincheiramento organizacional pode resultar em reações que afetam o contexto organizacional. Trabalhadores entrincheirados que apresentam um vínculo afetivo com a organização, apresentam comportamentos positivos de engajamento, esforço e uma contribuição construtiva à organização. Já entrincheirados que estão insatisfeitos ou que não possuem laços afetivos com a empresa podem apresentar comportamentos contraproducentes, como confrontação verbal, negligência, passividade, absenteísmo, ineficiência e aumento de erros no trabalho (Carson & Carson, 1997; Rodrigues, 2009). Assim, apesar de estar mais correlacionado com comportamentos indesejáveis, a percepção de entrincheiramento por indivíduos com alto comprometimento organizacional afetivo, pode estar relacionado a altos níveis de desempenho e produtividade no trabalho.

O tempo na organização, assim como é um dos preditores de comprometimento organizacional, é também uma variável que aumenta as chances de entrincheiramento. Isso ocorre porque quanto maior o tempo no trabalho, maior o acúmulo de investimentos pelo indivíduo, bem como maior as recompensas alcançadas. Trabalhadores que permanecem na organização por mais tempo têm maiores chances de terem obtido promoções, mais autonomia, poder de decisão e tarefas mais desafiadoras. Além disso, maior tempo na organização também aumenta as chances de o indivíduo desenvolver relacionamentos interpessoais e laços afetivos com outros funcionários (Mowday et al., 1982). Outra variável que pode estar relacionada ao entrincheiramento é a forma de ingresso na organização. Em organizações públicas, por exemplo, a forma de seleção é por concurso público, o que exige longas horas de estudo e dedicação dos candidatos, ou seja, altos investimentos já são realizados antes mesmo de o trabalhador entrar na organização, podendo levar o indivíduo ao entrincheiramento. No caso da instituição bancária investigada nesta Tese, a forma de ingresso é por concurso público, os trabalhadores possuem chances de crescimento e um plano de carreira longo, bem como vários benefícios e recompensas, o que pode levar à permanência na organização por necessidade e, conseqüentemente, à sensação de estar preso ao trabalho atual. Essa hipótese é corroborada por outros estudos realizados em organizações públicas (Botelho & Paiva, 2011; Paiva & Morais, 2012), identificando-se que servidores apresentam vínculos de permanência na organização devido à estabilidade, peculiaridade das carreiras públicas.

Balsan et al. (2016) realizaram um estudo bibliométrico sobre o tema vínculos organizacionais nos periódicos e eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) no período de 1997 a 2013. Utilizando como palavras-chave os termos “comprometimento”, “entrincheiramento” e “consentimento”, a busca resultou em 145 artigos, sendo que 134 foram publicados nos congressos e 11 nos periódicos. O autor que mais publicou nesse período foi o professor Antonio Virgílio Bittencourt Bastos, da Universidade Federal da Bahia, instituição que também apresentou o maior número de artigos selecionados nessa revisão. A maior parte dos artigos são empíricos (94,5%), descritivos (64,2%), quantitativos (75,9%), utilizaram questionários como instrumento de coleta de dados (67,2%) e aplicaram a pesquisa em organizações privadas (61,3%). Apesar do número expressivo de artigos analisados, apenas nove dos 145 abordaram o tema entrincheiramento. A primeira publicação foi em 2010 em um congresso e apenas em 2013 o primeiro artigo sobre essa variável foi publicado na Revista de Administração Contemporânea (RAC), o que indica se tratar de um construto ainda recente na literatura. Além disso, todos os

nove artigos sobre entrincheiramento também abordaram o tema comprometimento, ou seja, os autores não encontraram, com base nos critérios adotados, estudos que investigaram apenas o entrincheiramento organizacional. Dessa forma seguindo as recomendações apresentadas na literatura e abordadas nesta Seção, esta Tese pesquisará dois tipos de vínculo que o indivíduo estabelece com a organização: comprometimento afetivo e entrincheiramento organizacional.

2.4 Justiça organizacional

O trabalho, analisado sob uma perspectiva econômica, pode ser definido como uma atividade exercida em troca de um pagamento (Brief & Nord, 1990). Nessas condições, o indivíduo é capaz de vender a sua mão-de-obra, seu tempo e suas habilidades como uma mercadoria, em troca de um salário e outros benefícios acordados previamente (Borges & Yamamoto, 2014). O acordo entre o trabalhador e a organização é estabelecido por meio de um contrato, que determina, de maneira precisa, o que cada parte deve oferecer e receber, firmando a troca econômica entre elas. Além das trocas econômicas, em uma organização ocorrem também trocas sociais, baseadas na confiança mútua, troca de favores, laços afetivos e sentimentos de obrigação pessoal e gratidão (Blau, 1964). Nesse contexto organizacional, em que ocorrem tanto trocas econômicas quanto sociais, emergem as percepções de justiça ou injustiça organizacional.

Enquanto nas trocas econômicas a percepção do indivíduo se baseia no cumprimento ou não do que foi estabelecido no contrato, nas trocas sociais as partes envolvidas avaliam a situação e as relações de maneira mais subjetiva, com base nas percepções de benefícios e prejuízos (Siqueira & Gomide Júnior, 2014). Quando os indivíduos percebem que foram tratados com injustiça, seja pela organização ou pelo supervisor, acreditam que a troca social ou econômica foi violada. Se os custos para permanecer nessa relação injusta forem maiores do que os benefícios obtidos, eles tendem a suprimir ou se retirar dessa relação (Blakely, Andrews, & Moorman, 2005). Essa supressão ou retirada pode ser em forma de menor desempenho no trabalho (Cowherd & Levine, 1992), maior absenteísmo e rotatividade (Hulin, 1991), comportamentos desviantes (Skarlicki, Folger & Tesluk, 1999), redução no comprometimento afetivo (Barling & Phillips, 1993; Folger & Konovsky, 1989; McFarlin & Sweeney, 1992) e redução dos comportamentos de cidadania organizacional (Konovsky & Pugh, 1994; Moorman, 1991).

Para Cropanzano, Bowen e Gilliland (2007), a justiça organizacional possui idiosincrasias que a diferem de outras definições tradicionais de justiça. Diferentemente de outros campos de saber, como a Filosofia e o Direito, que consideram a justiça como um retrato objetivo da realidade ou uma prescrição de código moral, os pesquisadores de Comportamento Organizacional não estão preocupados com o que de fato é justo, mas com o que as pessoas acreditam ser justo, tornando esse construto altamente subjetivo e descritivo. Os estudos buscam compreender os motivos de determinados eventos serem percebidos como justos e as consequências advindas dessa avaliação. Assim, a justiça organizacional, ao abordar o que os indivíduos acreditam ser o certo, pode ser definida como uma avaliação pessoal sobre a ética e a moral envolvidas em uma decisão, procedimento ou comportamento gerencial (Cropanzano et al., 2007).

Na Psicologia Social, a justiça começou a ser estudada com a Teoria da Equidade, que postula que justiça é equidade no sentido de que justo é o proporcional, não o igual (Homans, 1961; Adams, 1965; Walster & Walster, 1975). Essa teoria afirma também que a inequidade gera um estado emocional negativo que motiva as pessoas a recuperarem o estado de equidade, reduzindo ou eliminando essa fonte de distresse (Assmar, 1997). Adams (1963) afirmava que os indivíduos decidem continuar, ou não, nas suas relações sociais ponderando as percepções de justiça envolvidas nos seus investimentos e retornos em determinado relacionamento. Caso os investimentos fossem proporcionais à percepção de retorno e dos investimentos do outro, o indivíduo se manteria na relação. Se percebesse alguma desproporcionalidade ou injustiça, tentaria compensar, reduzindo ou deixando de investir, por exemplo, ou até abrindo mão do relacionamento (Siqueira & Gomide Júnior, 2014). Apesar de pioneira e das grandes contribuições ao campo da Psicologia Social, a Teoria da Equidade tinha como foco as percepções de injustiça e testava as suas hipóteses em experimentos isolando sujeitos em laboratórios, deixando de considerar, por exemplo, o caráter interacional e a relação de troca entre indivíduos (Assmar, 1997), características fundamentais da vida em sociedade.

Já na década de 1970, os pesquisadores começaram a investigar os efeitos das percepções de justiça no desempenho produtivo de grupos. Os estudos tinham como foco a distribuição de recursos e recompensas e relação da divisão com o desempenho na tarefa dos grupos. Essas pesquisas concluíram que indivíduos que tem um bom desempenho preferem que a distribuição de recompensas seja proporcional ao resultado alcançado por cada um, enquanto trabalhadores com menor desempenho ou que tiveram alguma dificuldade de cumprir suas tarefas preferem uma distribuição igualitária dos lucros e prejuízos obtidos por

cada um. Além dos critérios de proporcionalidade e igualdade, os pesquisadores também investigaram o critério de necessidade, ou seja, a distribuição dos recursos de acordo com a necessidade de cada indivíduo. Como conclusões, identificaram que o critério de proporcionalidade para a distribuição das recompensas proporcionava um maior desempenho individual na tarefa, enquanto o critério de igualdade levava a um maior desempenho cooperativo e, por fim, o critério de necessidade impactava no bem-estar do grupo (Siqueira & Gomide Júnior, 2014).

Estudos sobre esse tema têm demonstrado que as percepções de justiça ou injustiça são fundamentais para o desenvolvimento de sentimentos, atitudes e comportamentos das pessoas e suas interações com outros indivíduos (Tyler et al., 1997). Greenberg (1987a) foi o primeiro pesquisador a utilizar o termo Justiça Organizacional e em 1990 já afirmava que a justiça é uma das bases para a satisfação dos trabalhadores e para a eficácia das atividades organizacionais. A relevância das percepções de justiça para as organizações cresceu ainda mais quando estudos posteriores revelaram fortes correlações com construtos como satisfação, intenção de rotatividade, absenteísmo, comprometimento organizacional, comportamentos de cidadania organizacional e desempenho no trabalho (Bakhshi & Kumar, 2009; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001; Earley & Lind, 1987).

Com isso, não é possível investigar e compreender os comportamentos e atitudes dos trabalhadores na organização, sem considerar as percepções de justiça organizacional (Bakhshi, Kumar & Rani, 2009; Folger & Konovsky, 1989; Greenberg, 1986). Dessa forma, investigar justiça organizacional é relevante por três razões: (1) é um fenômeno presente na vida social e organizacional; (2) os trabalhadores são os recursos mais importantes da organização e a percepção de justiça afeta as suas atitudes e comportamentos e, conseqüentemente, o comprometimento, o desempenho, a confiança, a rotatividade etc., e; (3) supõe-se que, com a crescente qualificação da mão-de-obra, os trabalhadores exijam não apenas bons empregos, mas um tratamento digno e justo dentro da organização (Beugré, 1998).

Cropanzano et al. (2007) afirmaram que a justiça é frequentemente confundida com resultados favoráveis, ou seja, o funcionário perceberia determinado procedimento ou distribuição de recursos como justa, caso tenha se sentido favorecido. Apesar disso, a correlação entre essas duas percepções varia de 0,19 a 0,49 (Cohen-Charash & Spector, 2001), demonstrando que se tratam de duas variáveis distintas (Skitka, Winquist, & Hutchinson, 2003). Cropanzano, Rupp, Mohler e Schminke (2001) ressaltam que a percepção de justiça organizacional é importante para o indivíduo por estar relacionada a benefícios a

longo prazo, considerações sociais e éticas. Os benefícios a longo prazo são relevantes pois o trabalhador geralmente entra na organização pensando em permanecer por vários anos, então ele estima, por meio da percepção de justiça, como ele poderá ser tratado durante esse tempo. Uma organização justa facilita essa previsão, já que permite que o indivíduo vislumbre e tenha maior controle sobre os resultados futuros que poderá receber (Cropanzano et al., 2001; Cropanzano et al., 2007).

Já as considerações sociais são importantes, pois o ser humano é naturalmente social, deseja ser aceito e valorizado pelos outros e evita situações de exploração ou que se sinta prejudicado. O sentimento de pertencimento é importante, porque reduz o risco de ser maltratado e demonstra que o indivíduo é valorizado e respeitado pelos outros membros do grupo (Cropanzano et al., 2007; Tyler & Blader, 2000; Tyler & Smith, 1998). Pertencer a uma organização fornece ao indivíduo essa sensação de pertencer e, quanto maior o laço afetivo e o vínculo do trabalhador com a empresa, maior o sofrimento e a angústia caso perceba que o empregador foi injusto. Ou seja, quando a organização trata os funcionários com injustiça, os mais afetados são os mais leais e comprometidos (Brockner, Tyler, & Cooper-Schneider, 1992). Por fim, atribui-se relevância às considerações éticas pela percepção de justiça estar relacionada à crença de que é a forma moralmente apropriada de tratar as pessoas (Folger, 2001). Mesmo que a injustiça não tenha ocorrido com o funcionário diretamente, que ele tenha presenciado a situação ou que outro colega tenha contado, por acreditar que determinada conduta é inapropriada do ponto de vista ético, a percepção de injustiça tende a ser compartilhada entre o grupo de trabalho (Cropanzano et al., 2001; Ellard & Skarlicki, 2002).

Rawls (1971) estabelece duas dimensões de justiça organizacional: justiça distributiva, e justiça procedimental. A justiça distributiva, dimensão mais estudada no início dos estudos sobre justiça organizacional (Gomide Júnior, 2001), refere-se ao resultado, à distribuição de recursos positivos ou negativos. Para ser considerada como justa, a razão entre os investimentos e os resultados deve se equiparar na percepção do indivíduo e quando esse se compara com outra pessoa (Assmar, Ferreira & Souto, 2005; Siqueira & Gomide Júnior, 2014). Além da equidade, dependendo das relações e do nível de cooperação em questão, outros princípios distributivos podem ser utilizados, como a igualdade e a necessidade. Enquanto na equidade a meta principal é a produtividade econômica e o desempenho do trabalhador, na igualdade o resultado é dividido de modo igual entre aqueles envolvidos e o objetivo é a harmonia social. Quando o objetivo é o bem-estar social, o resultado pode ser designado àqueles que manifestarem um maior nível de necessidade (Deutsch, 1985). Estudos

empíricos indicam que a justiça distributiva está relacionada a variáveis como satisfação no trabalho, desempenho individual, comprometimento organizacional, comportamentos extrapapel, intenção de rotatividade, absenteísmo e rotatividade (Dittrich & Carrel, 1979; Witt & Broach, 1992; Witt & Wilson, 1990).

A justiça procedimental ou processual enfatiza a justiça nos procedimentos adotados para determinado resultado. São os meios para alcance de determinada consequência, objetivo, meta, decisão, entre outros e os processos e critérios adotados para determinada repartição de recursos (Assmar et al., 2005; Thibaut & Walker, 1975). Leventhal (1980) mapeou seis condições básicas para que o indivíduo perceba os procedimentos como justos: (1) consistência e impessoalidade das regras ao longo do tempo; (2) supressão dos vieses na tomada de decisão e no tratamento das pessoas; (3) garantia de que as informações necessárias estão sendo coletadas com acurácia e detalhamento; (4) existência de mecanismos de correção de possíveis erros ou falta de acurácia das decisões; (5) manutenção de padrões éticos e morais, e; (6) representatividade dos indivíduos e grupos afetados pelas decisões no processo de tomada de decisão.

Essas condições são importantes, pois acredita-se que se os procedimentos são justos, uma situação é justa, independentemente dos resultados alcançados e da distribuição desses (Thibaut & Walker, 1975; Leventhal, 1980). As justiças distributiva e procedimental apresentam correlação positiva (Paiva & Leite, 2011) e uma possível explicação encontrada na literatura é que os indivíduos podem aceitar resultados desfavoráveis de uma distribuição caso acreditem que os procedimentos foram justos, ou seja, a preocupação não é apenas com a distribuição, mas com os critérios e processos adotados para alcançar a distribuição (Thibaut & Walker, 1975). Dessa forma, é possível que a justiça procedimental supere a influência da justiça distributiva em alguns contextos (Tyler et al., 1997). A justiça procedimental está relacionada com comprometimento organizacional afetivo, comprometimento com a tarefa, desempenho individual, comportamentos de cidadania organizacional, percepção de suporte organizacional e intenção de rotatividade (Moorman, Blakely, & Niehoff, 1998; Siqueira & Gomide Júnior, 2014).

Posteriormente, Bies e Moag (1986) sugeriram que a justiça procedimental pode ser dividida em duas categorias: justiça procedimental formal, ou seja, a aplicação dos critérios de distribuição e alocação, pela organização, dos recursos disponíveis; e a justiça interacional dos procedimentos, que envolve o tratamento e relacionamento digno e honesto do supervisor com o subordinado. Essa divisão foi confirmada por Moorman (1991), após a construção e validação psicométrica de um instrumento de medida de percepção de justiça dos

procedimentos bifatorial, que mensurava as duas formas de justiça procedimental. Assim, a terceira dimensão de justiça é a interacional, que está relacionada aos aspectos sociais envolvidos entre os tomadores de decisão e os afetados pelas decisões (Assmar et al., 2005; Siqueira & Gomide Júnior, 2014). A justiça interacional pode ser dividida em dois aspectos: a justiça interpessoal e a justiça informacional (Greenberg, 1990; 1993; Rego, 2000). A justiça interpessoal realça a qualidade do tratamento interpessoal entre as pessoas, refere-se à sensibilidade social e ao grau que o indivíduo é tratado com dignidade e respeito pelo gestor. A percepção de justiça interpessoal costuma elevar as percepções de justiça de forma geral, por provocar reações e emoções positivas nos funcionários (Rego, 2000). Já a justiça informacional está atrelada ao fornecimento de explicações e informações sobre as decisões tomadas. Pressupõe-se que esse tipo de justiça amenize as percepções negativas ligadas às outras dimensões (Brockner & Siegel, 1996; Rego, 2000; Rego & Cunha, 2010; Skarlicki & Folger, 1997). Apesar de ter surgido em modelos posteriores de justiça organizacional, evidências empíricas de estudos realizados em organizações públicas identificaram que a justiça interacional apresenta relações positivas e significativas com desempenho no trabalho (Armond, 2017; Fogaça, 2018).

Múltiplas variáveis atuam como antecedentes de justiça organizacional. Entre elas, pode-se citar fatores do contexto organizacional, como mudança, cultura, políticas e normas organizacionais, comportamento dos líderes, processos disciplinares, sistemas de remuneração e processos seletivos, e fatores individuais, como características demográficas, de personalidade e fatores cognitivos (Assmar et al., 2005; Beugré, 1998; Gomide Júnior, 1999). De forma geral, os indivíduos são mais sensíveis a julgamentos de justiça organizacional em determinadas condições, que normalmente envolvem a escassez de recursos, o recebimento de resultados negativos, mudanças organizacionais e diferenças de poder (Greenberg, 2001).

As percepções de justiça também podem gerar uma série de comportamentos, emoções e atitudes nos trabalhadores, afetando desempenho individual, satisfação no trabalho, comportamentos de cidadania organizacional, motivação no trabalho, percepção de políticas de Recursos Humanos, percepção de suporte organizacional, percepção de desenvolvimento profissional, rotatividade, intenção de sair da organização, absenteísmo, confiança no líder e comportamentos de retaliação (Assmar et al., 2005; Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2001; Cropanzano et al., 2007; Demo, 2010; Filenga & Siqueira, 2006; Gomide Júnior, 1999; Hulin, 1991; Konovsky & Pugh, 1994; Monteiro & Mourão, 2016; Moorman, 1991; Moorman et al., 1998; Oliveira, 2004; Rego, 2000). Além disso, a percepção de justiça organizacional está positivamente relacionada com comprometimento afetivo (Beugré, 1998;

Casimir et al., 2014; Coelho et al., 2017; Filenga & Siqueira, 2006; Oliveira, 2004; Rego, 2000) e pode gerar emoções negativas no trabalho (Assmar, 1997), sendo capaz de contribuir para o *burnout* de funcionários (Sousa & Mendonça, 2009).

Diante do exposto, a justiça organizacional é uma variável relevante para o Comportamento Organizacional, uma vez que é capaz de determinar que tipos de vínculos o indivíduo estabelece, ou não, com a organização. Além disso, cada uma das dimensões, por terem naturezas variadas, favorece um tipo de comportamento e envolvimento com o trabalho, colegas, superiores e empresa distintos. Dessa forma, esta Tese se propõe a investigar a relação entre as três dimensões de justiça organizacional, distributiva, procedimental e interacional, e o desempenho individual no trabalho. A última Seção deste Capítulo apresentará os principais conceitos e teorias sobre a variável antecedente suporte organizacional.

2.5 Suporte organizacional

Suporte organizacional são as percepções dos trabalhadores sobre a valorização das suas contribuições e a qualidade do tratamento recebido da organização (Abbad, Freitas & Pilati, 2006; Rhoades & Eisenberger, 2002). Para os funcionários, o cuidado recebido pela organização, seja positivo ou negativo, favorável ou desfavorável, é um indicador do nível de preocupação, atenção e dedicação da empresa com eles (Burke, 2003). Essa percepção de suporte é gerada pelas relações de troca e interação entre indivíduo e organização que comparam o esforço despendido na execução das suas atividades com o tratamento recebido (Eisenberger et al., 1986). O suporte organizacional é compreendido pelo indivíduo como o comprometimento que a organização tem com ele (Eisenberger et al., 1986) e está relacionado à estabilidade do trabalhador na organização e à intensidade da sua dedicação (Batista, 2010).

Eisenberger et al. (1986, p. 501) definem percepções de suporte organizacional como “crenças globais desenvolvidas pelo empregado sobre a extensão em que a organização valoriza as suas contribuições e cuida do seu bem-estar”. Abbad, Pilati e Borges-Andrade (1999) acrescentam que para o trabalhador desenvolver uma percepção positiva do suporte organizacional, ele deve considerar os esforços e contribuições da empresa empregadora como verdadeiros, transparentes, bem-intencionados e não manipulativos. A percepção de suporte depende, então, do tratamento que o indivíduo julga que recebe da organização e, de

maneira recíproca, influencia os comportamentos que ele adota, aumentando o desempenho individual e os esforços para atingir objetivos organizacionais (Eisenberger et al., 1986).

Os indivíduos, atribuindo características antropomórficas, ou seja, humanas à organização, tendem a considerar as ações dos agentes e representantes da empresa como ações da própria organização. Essa personificação ocorre pelos seguintes motivos: (1) a organização detém responsabilidade legal, moral e financeira pelas ações dos seus representantes; (2) os precedentes, ritos e rituais, tradições, normas e políticas organizacionais proporcionam continuidade e estipulam modelos de comportamentos, e; (3) a organização, por meio dos seus representantes, exerce poder sobre os funcionários (Levinson, 1965). Com isso, nas trocas sociais que ocorrem na organização, o funcionário apresenta expectativas semelhantes às que teria de um relacionamento interpessoal, ou seja, a percepção de suporte depende, dentre outros fatores, da frequência, intensidade e sinceridade percebida pelo indivíduo das ações organizacionais (Blau, 1964). Diversos aspectos relacionados ao tratamento recebido pelo trabalhador na organização influenciam a percepção de suporte organizacional e, conseqüentemente, as interpretações do indivíduo sobre possíveis motivações e razões para que a organização adote determinadas decisões e medidas. Assim, o indivíduo pode ter expectativas de suporte diferentes, dependendo da situação e, nesse contexto de reciprocidade, o indivíduo incorpora a identidade organizacional à sua própria identidade, desenvolvendo laços afetivos positivos com a empresa (Eisenberger et al., 1986).

Essa percepção de reciprocidade e as expectativas geradas com relação à essa troca são um fator chave para a percepção positiva ou negativa de suporte organizacional, ou seja, trabalhadores que percebem altos níveis de suporte organizacional tendem a sentir o dever de retribuir com comportamentos que beneficiem a empresa. Por outro lado, indivíduos que experimentam baixos níveis de suporte organizacional não estarão dispostos a despender o mesmo esforço em prol dos objetivos organizacionais. Dessa forma, o desempenho individual é uma das conseqüências de um elevado grau de suporte organizacional e as organizações podem buscar oferecer esse suporte implementando melhorias no ambiente de trabalho que visem garantir que os indivíduos tenham boas condições para desenvolver suas atividades, não estejam sobrecarregados, tenham os conhecimentos e habilidades necessários para executar suas tarefas, sejam remunerados de forma justa, tenham acompanhamento sobre o seu desempenho e chances de promoção (Aselage & Eisenberger, 2003; Padovan, 2005).

Proporcionar suporte organizacional pode gerar vantagem competitiva e melhores resultados para as organizações, uma vez que esse suporte influencia o comportamento dos trabalhadores e seus esforços para atingir as metas estabelecidas (Eisenberger et al., 1986;

Padovan, 2005; Shore & Wayne, 1993). Nesse contexto, o desempenho individual no trabalho passa a fazer parte de um processo de reciprocidade não apenas em termos de trocas econômicas, mas de trocas sociais, despertando no trabalhador sentimentos de obrigação e comprometimento afetivo (Pazy & Ganzach, 2009).

Considerando as normas de reciprocidade, de ajudar quem nos ajuda e não prejudicar a quem nos beneficia (A. W. Gouldner, 1964), a percepção de suporte organizacional pode despertar no trabalhador um senso de obrigação para auxiliar a organização por meio da cooperação ao alcance dos objetivos organizacionais, desencadeando compromissos afetivos com a empresa empregadora. Ao mesmo tempo, o sentimento de pertencimento e de que a organização tem cuidado, dedicação e respeito pelo indivíduo pode satisfazer necessidades afetivas, sociais e emocionais do trabalhador (Rhoades & Eisenberger, 2002), que passa a enxergar as perdas e ganhos da organização como seus (Eisenberger et al., 1990).

A percepção do grau de reciprocidade permite o desenvolvimento de crenças positivas ou negativas sobre a valorização e orientação da organização aos funcionários (Rhoades & Eisenberger, 2002). Percepções positivas de suporte organizacional aumentam a probabilidade de o trabalhador desencadear comportamentos de retribuição positivos, enquanto crenças negativas podem levar a comportamentos indesejáveis e prejudiciais aos objetivos organizacionais (Batista, 2010). Caso a percepção de suporte organizacional também atinja as necessidades de reconhecimento a aprovação do indivíduo, o vínculo emocional entre o trabalhador e a organização se tornam mais fortes e pertencer à organização passa a ser parte da identidade do indivíduo (Eisenberger et al., 1986).

Diferentemente de outros construtos de Comportamento Organizacional, o suporte organizacional está relacionado à percepção do indivíduo sobre o contexto organizacional de maneira geral, não sobre atores específicos (Abbad, Coelho Junior, Freitas, & Pilati, 2006). Por ser um construto geral que exerce influência sobre todos os trabalhadores, é um condicionante importante de diversas variáveis de Comportamento Organizacional (Pilati & Abbad, 2004; Rhoades & Eisenberger, 2002), como bem-estar no trabalho (Padovan, 2005; Panaccio & Vandenberghe, 2009; Siqueira & Gomide Junior, 2014), satisfação no trabalho (Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch, 1997; Kwak, Ching, Xy, & Eun-Jung, 2010; Padovan, 2005; Shore & Tetrick, 1991; Siqueira & Gomide Junior, 2014; Stamper & Johlke, 2003), comportamentos de cidadania organizacional (Hui et al., 2004; Siqueira & Gomide Junior, 2014), aprendizagem (Siqueira & Gomide Junior, 2014), envolvimento com o trabalho (Padovan, 2005; Rhoades & Eisenberger, 2002; Siqueira & Gomide Junior, 2014), identificação organizacional (Edwards & Peccei, 2010), eficácia de equipes (Kennedy,

Loughry, Klammer, & Beyerlein, 2009), comprometimento normativo (Panaccio & Vandenberghe, 2009; Siqueira & Gomide Junior, 2014), intenção de permanecer (Rhoades & Eisenberger, 2002; Stamper & Johlke, 2003) e intenção de sair da organização (Siqueira & Gomide Junior, 2014), *burnout* (Maslach, 2000; Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Tamayo, 2009) e absenteísmo (Eisenberger et al., 1986; Siqueira & Gomide Junior, 2014). Como antecedentes, o estudo desenvolvido por Rhoades e Eisenberger (2002) cita a recompensa organizacional e condições de trabalho, percepção de justiça e suporte do supervisor.

Além das variáveis citadas, a literatura também aponta o suporte organizacional como preditor de comprometimento afetivo (Eisenberg et al., 1986; Eisenberger et al., 1990; Etzioni, 1961; Hui, Lee, & Rousseau, 2004; Hutchison, 1997; Mowday et al., 1982; Padovan, 2005; Panaccio & Vandenberghe, 2009; Rhoades et al., 2001; Settoon, Bennett, & Liden, 1996; Shore & Tetrick, 1991; Shore & Wayne, 1993; Siqueira & Gomide Junior, 2014), entrenchamento organizacional (Panaccio & Vandenberghe, 2009), justiça organizacional (Abbad et al., 1999; Andrews & Kacmar, 2001; Beugré, 1998; Patchen, 1960; Rhoades et al., 2001) e desempenho individual (Abbad, 1999; Abbad, Coelho Junior et al., 2006; Bohle, Chambel, Medina, & Cunha, 2018; Brandão, 2009; Eisenberger et al., 1986; Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002; Peters & O'Connor, 1980; Rhoades & Eisenberger, 2002; Shore & Wayne, 1993; Siqueira & Gomide Junior, 2014; Tamayo & Tróccoli, 2002), variáveis abordadas nesta pesquisa.

Como o desempenho no trabalho é um fenômeno multidimensional, influenciado tanto por fatores individuais quanto de contexto, investigar a relação entre essa variável e a percepção de suporte organizacional é essencial para o Comportamento Organizacional. Fatores do ambiente, como qualidade das condições de trabalho e recursos disponíveis (Abbad, 1999; Abbad & Borges-Andrade, 2014; Peters & O'Connor, 1980), políticas organizacionais de recompensa, reconhecimento e incentivo (Abbad, 1999; Gilbert, 1978), suporte dos supervisores (Gilbert, 1978; Peters & O'Connor, 1980), estrutura e tecnologias organizacionais (Sonnetag, Niessen, & Ohly, 2004) e o apoio psicossocial (Abbad & Borges-Andrade, 2014; Sonnetag et al., 2004), podem aumentar ou reduzir o desempenho individual no trabalho. Ou seja, mesmo que o trabalhador esteja disposto e motivado para executar suas tarefas com excelência, fatores situacionais podem inibir ou limitar seu desempenho (Peters & O'Connor, 1980; Sonnetag & Frese, 2002). Assim, o suporte organizacional é uma variável chave para que os indivíduos possam ter um ótimo desempenho no trabalho.

Autores como Abbad (1999), Abbad, Freitas et al. (2006), Brandão (2009), Mowday e Sutton (1993) citam três perspectivas sob as quais as variáveis situacionais do ambiente de trabalho podem influenciar o desempenho: (1) como oportunidade, quando elas facilitam e estimulam o desempenho individual; (2) como fator de influência proximal, quando o desempenho é impactado diretamente pelas variáveis do ambiente, ou distal, quando essa relação é indireta e menos contínua, e; (3) como antecedente, quando as variáveis de contexto precedem o desempenho competente, ou consequente, quando são efeitos do desempenho. Levando em consideração as três perspectivas, este estudo investigará a percepção de suporte organizacional como antecedente ao desempenho individual no trabalho e hipotetiza-se que essa relação é de oportunidade e proximal.

A próxima Seção se propõe a relacionar as variáveis antecedentes propostas no presente estudo com a variável critério, autoavaliação de desempenho no trabalho.

2.6 Relação entre as variáveis antecedentes e a variável critério

Nas revisões de literatura nacionais e internacionais realizadas para o desenvolvimento deste trabalho não foram encontrados nenhum estudo empírico que relacionasse entre si as variáveis antecedentes abarcadas nesta pesquisa em modelos lineares ou em uma perspectiva multinível. Ainda que as relações teóricas propostas partam da premissa de que as pessoas agem em função de seus modelos mentais, construídos à luz das suas experiências, de que o comportamento dos indivíduos é guiado em função das suas crenças e percepções, e normalmente expressa pensamentos e emoções que coadunam com a sua maneira de viver e interpretar a realidade, evidências empíricas sobre como esses comportamentos interferem no ambiente organizacional e, mais especificamente, na autoavaliação de desempenho no trabalho. Ao considerar vivências pessoais e profissionais derivadas das interpretações subjetivas das normas sociais e valores organizacionais vigentes, espera-se ampliar a compreensão os fenômenos organizacionais. Assim, modelos teóricos, especialmente de natureza multinível, precisam ser propostos e testados, considerando-se o efeito da dependência da interação entre o indivíduo e o contexto laboral. Mais informações sobre o modelo teórico e suas relações hipotetizadas poderão ser encontradas no Capítulo 4.

Este Capítulo apresentou as principais teorias, conceitos e dimensões dos construtos abordados por esta Tese. Pelos indivíduos em organizações estarem em constante interação

com outras pessoas que pertencem ao mesmo contexto laboral, é fundamental investigar como a formação de equipes de trabalho e o compartilhamento de percepções e emoções criam padrões de comportamentos e a homogeneização de concepções dentro da organização. Dessa forma, dando continuidade a este trabalho, apresentam-se, a seguir, conceitos e teorias que versam sobre a formação de grupos, construção de realidades sociais, percepções e emoções coletivas. No próximo Capítulo também serão propostas definições de percepções coletivas das variáveis antecedentes estudadas, a saber: comprometimento afetivo, entrenchamento, justiça e suporte organizacional.

3 PERCEPÇÕES E EMOÇÕES COLETIVAS

O ser humano é, naturalmente, um ser social. Os arranjos da sociedade moderna impedem que o indivíduo esteja, em qualquer momento, fora de algum grupo (Bastos, 2015; Berger & Luckmann, 2014). A própria definição de organização incorpora a noção de agrupamentos sociais e de indivíduos em interação (Morgan, 2002; Bastos, 2015). Para Bastos, Loiola, Queiroz e Silva (2014, p. 101), as organizações podem ser definidas como “grupos de indivíduos que interagem regularmente e partilham uma identidade coletiva”. Em outro trabalho, Bastos (2015, p. 9) define organizações de uma forma mais complexa, como “criações ou ferramentas sociais, produtos de ações individuais e coletivas; sua dinâmica e seus processos entrelaçam-se com processos e dinâmicas de indivíduos e de grupos em um espaço e tempo que delimitam e circunscrevem suas interações”. E, considerando esse contexto de interação, Morgan (2002, p. 141) afirma que “os ambientes são desenvolvidos por grupos de indivíduos e organizações, cada um deles agindo com base nas suas interpretações a respeito do mundo que é, com efeito, mutuamente definido”. Dessa forma, compreender como ocorrem esses processos de interação entre as pessoas gerando coletividades, ou seja, grupos, equipes e organizações, pode ser considerado um dos principais desafios dos Estudos Organizacionais e, conseqüentemente, do Comportamento Organizacional (Bastos, 2015).

Nas próximas Seções serão abordados os conceitos sobre formações de grupos e equipes, percepções e emoções coletivas, para embasar a escolha da modelagem multinível nesta Tese. Ao final da primeira Seção serão apresentadas também as definições de percepções coletivas de justiça, suporte e entrincheiramento organizacional, e da segunda a definição de percepções coletivas de comportamento organizacional afetivo.

3.1 Formação de grupos e percepções coletivas

A realidade social das organizações é resultado das diversas interações humanas que se desenvolvem ao longo do tempo (Schein, 1987; Berger & Luckmann, 2014). O pressuposto que a construção da realidade social é resultado dos diversos processos de interação entre as pessoas resulta no entendimento do ser humano como construtor, ao mesmo tempo que também é construído pela realidade social das organizações de trabalho (Zanelli & Silva, 2015). Um dos maiores desafios é determinar até que ponto essas coletividades determinam e

influenciam a identidade, o comportamento, as atitudes, os valores, os sentimentos, as emoções, a personalidade e a forma de perceber o mundo de um indivíduo. Também é relevante considerar até que ponto as características individuais afetam e geram coletivos maiores, como a estrutura, as normas, os valores compartilhados e o funcionamento da organização (Bastos, 2015). Nessa concepção, o ser humano é produto e produtor do sistema social ao seu redor e tanto um quanto o outro estão em processo contínuo de construção e reconstrução, por meio das interações interpessoais, intergrupais e das relações com o meio social (Zanelli & Silva, 2015).

Pertencer a grupos permite que o indivíduo se sinta aceito socialmente, valide suas opiniões, supra as suas necessidades de relacionamento afetivo, tenha apoio emocional e atenção, consiga informações e atinja objetivos que não seriam atingidos de forma independente (Hills, 1987; Rodrigues, Assmar & Jablonski, 2015). O grupo também permite que o indivíduo tenha uma base para processos de comparação social, em que indivíduos emitem um juízo de valor sobre o seu comportamento, atitudes ou percepções com base nos comportamentos e opiniões dos outros integrantes (Rodrigues et al., 2015).

O ser humano tende a buscar, de maneira consciente ou inconsciente, causar sempre uma boa impressão aos outros, principalmente aos integrantes dos mesmos agrupamentos sociais a que pertence (Goffman, 1959; Rodrigues et al., 2015). Essa necessidade de se apresentar favoravelmente a outras pessoas faz com que o indivíduo modele seu comportamento de acordo com aquilo que ele acha que é o esperado, visando manter a sua autoestima e evitar rejeição (Rodrigues et al., 2015). Assim, pertencer a um grupo e o sentimento de aceitação gerado por esse pertencimento são necessidades básicas de qualquer pessoa.

Grupos frequentemente são definidos como duas ou mais pessoas que possuem algum nível de interdependência social ou psicológica. Essa interdependência gera cooperação, comunicação, atração e influência entre os indivíduos, e o grupo emerge quando esses comportamentos são recíprocos e estáveis. Também é comum encontrar na literatura de formação de grupos características mais específicas como o desenvolvimento de um sistema de status e atribuição de papéis e o compartilhamento de valores e normas sociais que regulam as opiniões e os comportamentos dos membros em termos de um objetivo comum (Turner, 1982). Puente-Palacios e Albuquerque (2014) estabelecem algumas características básicas dos grupos, como: (1) ser pequeno o suficiente para que as pessoas se conheçam; (2) os indivíduos do grupo interagem e estabelecem relações intensas; (3) compartilhar objetivos, e; (4) aceitar as normas construídas pelo grupo. Esses autores afirmam ainda que quanto maior o

tempo e a quantidade de situações partilhadas pelos membros e quanto maior a percepção de uma perspectiva concreta de futuro compartilhado, maior a força do grupo. Com isso, considerando as diversas características atribuídas a grupos e a relevância desse fenômeno para este trabalho, algumas definições de grupos sociais encontradas na literatura são apresentadas na Figura 10.

Autor	Definição de grupo
Horwitz e Rabbie (1982, p. 249)	“Entidade restrita composta por indivíduos (membros) que são capazes de realizar alterações ou mudanças no ambiente, resultando em resultados efetivos ou potenciais, incluindo benefícios ou danos para o grupo”.
Lewin (1948, p. 184)	“Conjunto dinâmico baseado na interdependência em vez de em similaridade”.
Puente-Palacios e Albuquerque (2014, p. 387)	“Um grupo é um conjunto formado por duas ou mais pessoas que interagem durante um intervalo de tempo relativamente longo, buscando atingir determinado(s) objetivo(s)”.
Shaw (1976, p. 11)	“Duas ou mais pessoas que interagem uma com as outras de forma com que cada pessoa influencia e é influenciada pela outra”.
Turner (1982, p. 15)	“Dois ou mais indivíduos que compartilham uma identificação social comum ou que se identificam como membros da mesma categoria social”.
Zavalloni (1973, p. 245)	“A noção de grupo inclui vários elementos que, em níveis diferentes, identificam um indivíduo. Isso se aplica a categorias sociais tão gerais quanto idade, sexo ou nacionalidade, como também pode se referir a papéis ou posições sociais como uma profissão, afiliação política, etc.”.

Figura 10. Definições de grupos sociais
Fonte. Elaborado pela autora

Segundo a definição de Turner (1982), que tem como base o Modelo de Identificação Social, os membros de um grupo social, para formar e pertencer a um grupo, não precisam compartilhar nada além de uma percepção coletiva da sua própria unidade social. Turner (1982) afirma que apenas essa identificação social é suficiente para que os indivíduos se comportem como um grupo. Nesse modelo, a adesão a grupos sociais tem, em um primeiro momento, uma base cognitiva, ou seja, o indivíduo internaliza os aspectos relacionados ao grupo que pertence e esse processo social-cognitivo gera um comportamento de grupo. A base afetiva relativa ao sentimento de pertencer é desenvolvida em um segundo momento, com o tempo e de acordo com as interações dos indivíduos e internalização dos valores e normas do grupo. Ou seja, enquanto a percepção de fazer parte de determinada categoria social é necessária para a formação de grupos, a coesão social não é.

Pesquisas contribuem com esse argumento ao identificar que sujeitos adotam comportamentos que favorecem os membros do grupo e que discriminam ou prejudicam indivíduos que não pertencem ao agrupamento social, inclusive quando o grupo é anônimo,

com indivíduos escolhidos ao acaso, sem interdependência de objetivos, interação social ou qualquer outro comportamento que pudesse gerar integração ou coesão entre as pessoas (Allen & Wilder, 1975; Billig & Tajfel, 1973; Brewer & Silver, 1978; Brown, Tajfel & Turner, 1980; Hewstone & Jarspars, 1982; Tajfel, 1982; Tajfel, Flament, Billig, & Bundy, 1971; Taylor & Jaggi, 1974; Turner, 1980). Dessa forma, a percepção de que o indivíduo pertence a um grupo é suficiente para que apresente comportamentos favoráveis ao grupo e contrário a outros grupos.

A coesão interpessoal é importante, contribui para a valência do grupo e grupos sociais tendem a ser coesos devido ao grau de interação, comunicação e estereotipização, porém esse não é um requisito para o desenvolvimento de sentimentos de pertencimento e de identidade social. Esse argumento contribui para a compreensão da formação de grupos dentro da Administração Pública, por exemplo, em que os indivíduos ingressam no serviço público por concurso, são alocados em equipes com outras pessoas que não necessariamente possuem perfil semelhante ao seu, mas ainda sim apresentam comportamentos típicos de grupos.

Após o primeiro momento, de base mais cognitiva, o próprio contexto e padrões de interação do grupo podem induzir à coesão. A comunicação é um dos mecanismos que contribui para a criação de vínculos afetivos entre os membros do grupo. Além disso, mesmo quando o grupo é definido de forma arbitrária, os indivíduos tendem a achar que possuem algo em comum com os outros membros, levando, inclusive, à inferência de alguma característica com base nas informações que estão disponíveis (Turner, 1982). A estereotipização, considerada quase que como uma regra na percepção de grupos sociais (Tajfel, 1969; Hamilton, 1976), também leva à despersonalização e homogeneização tanto dos membros que pertencem ao grupo quanto dos membros que estão fora do grupo (Ehrlich, 1973), aumentando a coesão social. Ademais, compartilhar o mesmo contexto e estar próximo fisicamente, como ocorre em ambientes de trabalho, contribui para a criação de vínculos e o compartilhamento de percepções e emoções. Assim, mesmo que a coesão não seja uma característica essencial para a formação do grupo, é uma idiosincrasia comum a muitos grupos e organizações.

Independentemente dos indivíduos que compõe o grupo, semelhanças ou diferenças sobre o seu estilo de vida individual, sua ocupação, caráter ou inteligência, “o fato de determinados indivíduos formarem um grupo faz com que desenvolvam uma espécie de mente coletiva que os faz sentir, pensar e agir de forma semelhante entre si e diferente de como se sentiriam, pensariam ou agiriam se estivessem sozinhos” (Le Bon, 1947, p. 27). Essa

influência e homogeneização pode ocorrer em maior ou menor grau, dependendo do perfil individual de cada membro.

A essência da homogeneidade de comportamentos entre membros de um grupo é o fato de que os indivíduos agem com base em uma identidade social comum. Essa estrutura cognitiva compartilhada forma uma realidade social para os membros daquele grupo, de forma que, ao serem expostos à mesma situação ou estímulo, eles apresentarão comportamentos semelhantes (Reicher, 1982). A base cognitiva necessária para a homogeneização de comportamentos, percepções e emoções não existe desde o início da formação do grupo, pois faz parte de um processo de construção que ocorre com o tempo e que depende de outras variáveis e padrões de interação dos membros. Entre as características das relações intragrupo, pode-se citar: (1) percepção de semelhança dos membros; (2) atração mútua entre os membros ou coesão social; (3) estima mútua; (4) contágio e empatia emocional; (5) altruísmo e cooperação, e; (6) uniformidade comportamental e atitudinal (Turner, 1982). Esses fatores, quando presentes de maneira intensa em um grupo, levam ao contágio e homogeneização de sentimentos, percepções e comportamentos ao ponto que o indivíduo se dispõe a sacrificar o seu interesse pessoal para o interesse coletivo (Le Bon, 1947; Reicher, 1982).

Ademais, compartilhar o mesmo contexto, como ocorre nas organizações, aumenta a valência do grupo, uma vez que as pessoas se sentem mais confortáveis e seguras tendo com quem compartilhar e discutir sobre a situação em que se encontram. Uma pessoa pode confortar a outra, reduzindo, por exemplo, a ansiedade, o medo e a insegurança que o indivíduo sentiria caso estivesse sozinho. Dessa forma, pessoas que pertencem a grupos que estão sob o mesmo contexto, com o tempo passam a compartilhar percepções acerca da realidade em comum. Esse processo contribui para a homogeneização de percepções e emoções e padronização de comportamentos, conclusões obtidas por meio de resultados alcançados em uma série de experimentos, como os realizados por Schachter (1959), Wrightsman (1959) e Sarnoff e Zimbardo (1961).

Ainda, por medo de ser ignorado, excluído, sofrer ostracismo ou outras punições pelos outros membros do grupo, o indivíduo se comporta da forma como é esperado, contribuindo, também, para o compartilhamento de percepções, padronização de comportamentos e fortalecimento de modelos mentais. Isso ocorre porque grupos necessitam, por meio da comunicação, construir e estabelecer realidades sociais compartilhadas (Festinger 1950; 1954). Esse ponto de vista comum é mantido pelo indivíduo, que passa a expressar opiniões consoantes com as expressas pelo grupo que pertence como uma forma de manter a

sua filiação e identidade junto àquelas pessoas (Smith, Bruner & White, 1956), inclusive mudando sua posição em momentos de discordância (Zimbardo, 1960). Isso ocorre por conta da coesão do grupo, ou seja, forças que atuam para gerar conformidade entre os membros (Festinger, 1950), em que pressão é direcionada de maneira mais intensa aos indivíduos que apresentam comportamentos destoantes para que voltem a agir da maneira esperada. A coesão grupal é também um dos mecanismos que levam o grupo a marginalizar, ridicularizar ou expulsar membros dissidentes (Barreto & Ellemers, 2000; Ellemers, van Dyck, Hinkle, & Jacobs, 2000; Reicher & Levine, 1994; Rodrigues et al., 2015).

Outro importante mecanismo de controle social em grupos é o estabelecimento e internalização das normas. As normas determinam expectativas e padrões de comportamentos, percepções, emoções, crenças, atitudes, valores e formas como o grupo deve funcionar para que atinja os seus objetivos (McGrath, 1984). Podem ser formais ou informais, explícitas ou inconscientes e são um meio de evitar e corrigir comportamentos desviantes (Rodrigues et al., 2015). As normas também contribuem para o fortalecimento da identidade do grupo ao estabelecer padrões de conduta compartilhados que levam os membros a adequar suas percepções, sentimentos e comportamentos. Além disso, esse mecanismo fornece aos membros do grupo um ambiente estável e familiar, uma vez que todos já sabem qual é a conduta e as reações esperadas de cada um.

Com isso, grupos podem ser formados por várias razões, uma delas é a proximidade física e o contato frequente, como trabalhar no mesmo setor ou departamento organizacional, por exemplo, pois contribui para a formação de relações interpessoais e compartilhamento de percepções (Rodrigues et al., 2015). Uma vez que organizações proporcionam uma socialização intensa, equipes de trabalho passam pelos mesmos processos de construção de realidades sociais, coesão grupal e estabelecimento de normas que padronizam comportamentos, percepções e emoções. Considerando que este estudo será realizado no contexto laboral de uma instituição bancária e que serão investigadas variáveis individuais, bem como percepções coletivas sobre condições dadas pela organização e sobre emoções e afetos compartilhados, é necessário que haja uma construção social da realidade e coesão intragrupo. Dessa forma, para fins deste trabalho será adotada a definição de grupo de Puente-Palacios e Albuquerque (2014, p. 387), apresentada na Figura 10, a saber: “um grupo é um conjunto formado por duas ou mais pessoas que interagem durante um intervalo de tempo relativamente longo, buscando atingir determinado(s) objetivo(s)”. Essa definição foi escolhida por enfatizar que a interação dos indivíduos é essencial para o alcance das metas estabelecidas, realidade que está presente na maioria das organizações.

Uma vez que as organizações são construções sociais, a ligação entre o nível individual e o coletivo ocorre porque pensamentos, percepções e ações individuais tornam-se determinadas por pensamentos, percepções e ações compartilhados de forma coletiva (Bastos, 2015). Na perspectiva psicossocial, a realidade é constituída por meio do compartilhamento que ocorre na interação entre as pessoas (Berger & Luckmann, 2014) e a compreensão dessa realidade tem origem no nível individual por meio dos modelos mentais (Gunther, Colin & Wind, 2005). Modelos mentais são generalizações que influenciam o modo como uma pessoa percebe o mundo e como age (Senge, 1990), é o modo pelo qual um indivíduo atribui sentido e representação aos múltiplos contextos sociais que se insere ao longo da vida (Gunther et al., 2005). Modelos mentais são imagens do mundo em que a pessoa vive e não representam a realidade em si, mas a percepção daquele indivíduo sobre o contexto que está inserido (Zanelli & Silva, 2015). Esses modelos mentais e significados intersubjetivamente partilhados unem e desunem pessoas e grupos (Bastos, 2015; Zanelli & Silva, 2015) e levam à otimização da utilização dos recursos e a um maior alinhamento de objetivos (Zanelli & Silva, 2015), pois há uma contínua correspondência entre os significados de um indivíduo e os significados do grupo que pertence (Berger & Luckmann, 2014). Assim, ao estudar fenômenos de grupos, como percepções coletivas, por exemplo, investiga-se não necessariamente a realidade em si, mas os modelos mentais dos indivíduos sobre o contexto.

A tipificação recíproca de comportamentos e percepções entre as pessoas em uma organização constitui instituições. O processo de formação de hábitos precede toda institucionalização, porém, para a criação de instituições, é imprescindível o compartilhamento desses hábitos. A reciprocidade necessária ao processo de institucionalização é construída ao longo do tempo, no curso da história da organização, e a extensão da institucionalização depende do grau de generalização e de compartilhamento das principais estruturas entre as pessoas. As instituições são, portanto, um resultado natural de toda situação social que prossegue no tempo e são capazes de controlar a conduta dos indivíduos e estabelecer padrões de comportamento (Berger & Luckmann, 2014).

Apesar de a institucionalização ser um processo natural das coletividades sociais, dentro de uma organização as interações humanas podem adquirir determinadas particularidades, considerando a existência de diferentes unidades laborais (Schein, 2001). Isso ocorre porque a consolidação de grupos no ambiente de trabalho depende do processo de compartilhamento da realidade e esse processo está ligado aos modelos mentais que orientam comportamentos, atitudes, sentimentos e percepções no contexto organizacional (Zanelli & Silva, 2015). Dessa forma, não obstante a realidade organizacional ser socialmente construída

pelos significados compartilhados, pode haver variância na percepção de determinado fenômeno entre grupos distintos devido a diferenças entre as competências profissionais, as tecnologias utilizadas, os objetivos específicos de cada trabalho, liderança, entre outros.

Essa variância foi encontrada em alguns experimentos que identificaram que o nível de influência do grupo na percepção que o indivíduo possui de si mesmo e dos outros depende do contexto (Bruner & Perlmutter, 1957; Dion, 1975; Dion & Earn, 1975; Sherif, 1966), podendo levar, inclusive, à anulação da identidade pessoal pela identidade social (Turner, 1982). Portanto, o contexto organizacional favorece a ideia de coletividade, pois estimula o compartilhamento de informações e, conseqüentemente, a uniformidade de comportamentos, percepções e atitudes (Coetzer, 2007; McCarthy & Garavan, 2008; Porto & Loiola, 2008; Toiviainen, 2007). Essas experiências compartilhadas são essenciais à homogeneidade intragrupal e a consolidação de crenças comportamentais (Bastos, 2006; Bliese, 2000), no caso deste trabalho, referentes à justiça, ao suporte e ao entrincheiramento organizacional. Os padrões de comportamento desenvolvidos com base em senso éticos compartilhados e as crenças disseminadas nas organizações acerca dessas variáveis refletem, assim, as expectativas e percepções individuais, bem como o quanto cada indivíduo compartilha essas percepções com os demais membros do grupo (Coelho Junior, 2009).

Uma vez que a justiça organizacional está relacionada com as regras e normas sociais que governam o modo pelo qual são distribuídos resultados, os procedimentos ligados a tomada de decisão e como as pessoas são tratadas, é possível que indivíduos de uma mesma equipe tenham percepções convergentes ou que compartilhem essas percepções gerando uma crença coletiva. Dessa forma, para fins desta Tese, compreende-se que justiça organizacional, tradicionalmente investigada apenas sob a perspectiva do indivíduo, pode ocorrer tanto no nível individual quanto no nível de grupo. Com isso, será adotada a definição de percepções coletivas de justiça organizacional proposta por Fogaça (2018, p. 71), a saber: “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”.

De maneira análoga, o suporte organizacional são percepções do trabalhador acerca da qualidade do tratamento recebido da organização em retribuição ao esforço despendido. Essas percepções estão relacionadas a fatores que fazem parte do ambiente organizacional, como carga de trabalho, práticas de promoção e recompensa, gestão do desempenho e suporte material. Esse contexto é comum a todos os membros do grupo, contribuindo para o

compartilhamento e homogeneização de percepções e atitudes. Dessa forma, esta Tese investigará as percepções coletivas de suporte organizacional, que podem ser definidas como “a percepção compartilhada por parte dos trabalhadores em relação ao tratamento recebido da organização em retribuição ao esforço que dispõem no trabalho” (Fogaça, 2018, p. 71-72).

Por fim, uma vez que os indivíduos de um mesmo grupo tendem a desenvolver modelos mentais e apresentar coesão e percepções compartilhadas sobre o ambiente em que atuam, este trabalho sugere que o entrenchamento organizacional, que como outros vínculos do trabalhador com a organização tem sido investigado somente sob a perspectiva individual, também pode ser um fenômeno de nível mais elevado, compartilhado por grupos e equipes. Por estar relacionado aos investimentos realizados e recompensas recebidas pela organização, bem como às alternativas de emprego que o trabalhador acredita que possui em outras organizações, é possível inferir que indivíduos que trabalham em uma mesma equipe recebem recompensas semelhantes. Além disso, no caso da organização investigada, em que todos os trabalhadores são selecionados por meio de concurso público e entram na organização ocupando o mesmo cargo, pressupõe-se que tenham realizado investimentos similares, tanto para entrarem no banco quanto para crescerem na carreira.

Outro fator que pode corroborar para o entrenchamento organizacional ser uma percepção coletiva e compartilhada entre os membros de uma equipe é o fato de terem experiências de trabalho análogas e trabalharem no mesmo setor, no caso o bancário, o que pode aumentar o grau de homogeneidade das percepções de alternativas de emprego fora da organização. Dessa forma, percepções coletivas de entrenchamento organizacional podem ser definidas, para fins deste estudo, como tendências coletivas dos membros de um grupo em permanecer na organização por falta de alternativas em outras empresas, pelos altos investimentos já realizados e pelos elevados custos emocionais associados a uma possível troca de trabalho.

Na próxima Seção serão apresentadas as teorias sobre emoções e afetos coletivos, bem como a definição de percepções coletivas de comprometimento organizacional afetivo que será adotada nesta Tese.

3.2 Emoções e afetos coletivos

Assim como os comportamentos, percepções e atitudes podem ser padronizados entre os membros do grupo e resultado de uma realidade social, as emoções e os afetos, fenômenos tipicamente individuais, também podem ser compartilhados entre os indivíduos. As pesquisas sobre afetos em grupos e emoções coletivas avançaram significativamente nos últimos 25 anos, reconhecendo não apenas que afetos coletivos existem, mas que são uma parte essencial na compreensão de dinâmicas de equipes (George, 1990; Kelly & Barsade, 2001; Knight & Eisenkraft, 2014). Apesar dos avanços, por ser um fenômeno muito complexo, as pesquisas ainda são incipientes e existem diversas oportunidades e uma vasta agenda de pesquisa para estudos futuros (Barsade & Knight, 2015).

Afetos coletivos podem ocorrer em dois sentidos: *top-down* e *bottom-up*. No processo *top-down*, o afeto do grupo é visto de maneira ampla e as características e propriedades do grupo afetam as emoções dos seus integrantes. Já no processo *bottom-up* o afeto do grupo emerge da soma das suas partes, ou seja, é resultado da agregação dos estados afetivos dos membros do grupo (Barsade & Gibson, 1998). As perspectivas *top-down* e *bottom-up* coexistem e juntas criam emoções no nível coletivo.

Os afetos coletivos, ao longo do tempo, são dinâmicos e produto da relação entre as duas perspectivas. Experiências e emoções momentâneas servem como base para o desenvolvimento de afetos em outras situações, pois influenciam a avaliação dos membros do grupo sobre eventos futuros (Hareli & Rafaeli, 2008). Além disso, os afetos coletivos são influenciados pelo contexto em que o grupo está inserido, como espaço físico, relações interpessoais intragrupo, tecnologias e suporte (Kelly & Barsade, 2001). Assim, afetos coletivos surgem porque membros do grupo relembram emoções que tiveram em experiências anteriores semelhantes e/ou porque estão trabalhando e convivendo sob o mesmo contexto, compartilhando características do ambiente organizacional. Em ambos os casos é o compartilhamento da situação e das mesmas condições que faz com que surjam afetos e emoções no nível de grupo.

A forma de afeto de grupos mais estudada na perspectiva *bottom-up* é a convergência de afetos, ou seja, experiências afetivas compartilhadas ou comuns aos membros de um grupo ou equipe. Nessa concepção, emoções coletivas positivas ou negativas emergem em um grupo porque cada indivíduo se sente de maneira semelhante sobre determinada situação ou condição, ou seja, as experiências afetivas individuais dos membros são convergentes

(Barsade & Knight, 2015). Essa convergência pode ocorrer por conta de uma série de razões, como: (1) os indivíduos buscam grupos de trabalho compostos por pessoas que se sentem de maneira semelhante a ele; (2) as organizações e equipes recrutam indivíduos que possuem um perfil semelhante ao dos outros membros do grupo; e (3) os membros do grupo que estão em divergência emocional têm maior probabilidade de sair do grupo (Schneider, 1987). Dessa forma, devido a esses fatores, a tendência é que o grupo ou equipe se torne, com o tempo, cada vez mais homogêneo. Os resultados encontrados no estudo de George (1990) corroboram com essa afirmação, ao concluir que grupos existentes há um longo período de tempo são caracterizados pela homogeneidade de afetos e emoções compartilhadas.

A convergência e transferência de afeto pode ocorrer não apenas por reações semelhantes dos membros ao mesmo evento, mas também por contágio emocional (Kelly & Barsade, 2001). O contágio emocional é um processo inconsciente de mimetismo de expressões faciais, tons de voz, linguagem corporal e movimentos de outras pessoas (Dimberg, Thunberg, & Elmehed, 2000; Hess & Fischer, 2014). Essa mímica faz com que o indivíduo passe efetivamente a sentir determinada emoção ou afeto, mesmo que ela tenha sido inicialmente originada em outro membro do grupo (Barsade & Knight, 2015). Essa relação é fortalecida quando a equipe compartilha os mesmos desafios e problemas no trabalho, conforme apresentado nos resultados empíricos do estudo de Totterdell, Kellett, Teuchmann e Briner (1998). A pesquisa desses autores também identificou que existe uma relação positiva entre emoção individual e emoção do grupo. Outros estudos corroboraram com a literatura de emoções e afetos coletivos e com a argumentação exposta neste trabalho identificando que as emoções sentidas por um indivíduo afetam as emoções do restante do grupo, levando a emoções compartilhadas pela equipe (Barsade, 2002), que afetos são transferidos entre os membros do grupo (Ilies, Wagner, & Morgeson, 2007) e que as emoções em um grupo tendem a convergir (Bartel & Saavedra, 2000).

Na perspectiva *top-down*, a cultura emocional ou cultura afetiva é um dos elementos fundamentais para a existência de afetos coletivos. Cultura emocional pode ser definida como normas comportamentais, artefatos, pressupostos e outros valores associados que refletem a expressão ou supressão de emoções e o grau que cada uma dessas emoções é percebida como apropriada dentro do contexto de trabalho. Essas emoções são transmitidas dentro da unidade do grupo por afetos, sentimentos e mecanismos normativos, criando, com o tempo, a cultura emocional (Barsade & O'Neill, 2014).

Essa cultura está diretamente ligada às normas compartilhadas, que podem ser prescritas pela gestão da organização, sobre como os seus membros devem expressar emoções

e afetos (Hochschild, 1983). Um estudo realizado por Barsade e O'Neill (2014) em uma organização de grande porte do ramo de saúde identificou que uma cultura emocional forte que incentive emoções como compaixão, sensibilidade, carinho e ternura pode prever mais comportamentos de cooperação, maior satisfação, menor exaustão emocional e absenteísmo. Dessa forma, a cultura emocional estabelecida pelo grupo ou organização pode influenciar diretamente as emoções e os afetos do indivíduo, bem como outras variáveis individuais.

O surgimento das emoções e afetos em um nível mais elevado, como o nível coletivo, pode ocorrer por várias razões além das previamente citadas, entre elas por influência da liderança, pelas atitudes e atributos dos membros do grupo e pelas relações e interações entre os indivíduos que o compõe (Barsade & Knight, 2015). Estudos comprovaram que líderes formais possuem um grande impacto na natureza do afeto que emerge em um grupo ou equipe (Chi, Chung, & Tsai, 2011; George, 1995; Humphrey, 2002; Johnson, 2009; Pescosolido, 2002; Seong & Choi, 2014; Sy, Côté, & Saavedra, 2005). Por ocupar uma posição de alta visibilidade e poder formal, os líderes podem estabelecer e até impor padrões de interações entre os membros da equipe, bem como influenciar os indivíduos com as suas próprias emoções, percepções e afetos. Além disso, o líder também pode criar ou ajustar a cultura emocional do grupo, determinando quando e como os trabalhadores devem expressar suas emoções durante interações com membros do grupo, com indivíduos pertencentes a outros grupos e com *stakeholders* da organização.

As emoções do líder influenciam não apenas as emoções coletivas compartilhadas entre os membros do grupo, como também estão relacionadas aos processos executados e resultados obtidos pela equipe (Sy et al., 2005) e ao desempenho no trabalho (George, 1995). George (1995) encontrou relações significativas e positivas entre emoções do líder e emoções coletivas da equipe e que essas duas variáveis estão positivamente relacionadas com o desempenho individual dos membros do grupo. A força da influência entre as emoções do líder e as emoções compartilhadas dependem de aspectos relacionados à composição do grupo, como a diversidade dos membros e a similaridade entre o líder e os seus subordinados (Sy & Choi, 2013). Assim, quanto mais homogêneo for o perfil dos indivíduos e o perfil do líder e dos seus subordinados, maior a chance de contágio emocional.

Com relação à influência de atributos individuais no surgimento de afetos coletivos, pesquisas sugerem que indivíduos mais suscetíveis ao contágio emocional possuem maior probabilidade de compartilhar experiências afetivas com seus colegas do que aqueles que são menos suscetíveis (Ilies et al., 2007; Sy & Choi, 2013). Estudos também identificaram que tendências coletivistas moderam a relação entre afetos individuais e coletivos e estão

positivamente relacionadas ao contágio emocional (Ilies et al., 2007). Ademais, o compartilhamento de estados afetivos aumenta a força do grupo, gerando uma noção intergrupo e intragrupo e essa força tende a aumentar com o tempo, pois quanto maior o tempo de pertencimento do membro no grupo, maior a chance de contágio emocional (Fischer & Manstead, 2008).

Diversos mecanismos, como mimetismo facial, comparação emocional e empatia (Hatfield, Caciopo, & Rapson, 1994), bem como o padrão de interação entre os indivíduos contribuem para a convergência afetiva em grupos (Barsade & Knight, 2015). Essa convergência está relacionada tanto com a interdependência social ou das tarefas, quanto com a estabilidade no grupo, ou seja, quanto maior a interdependência entre os membros do grupo ou quanto mais estável a vaga de determinado membro no grupo, maior a convergência das emoções (Bartel & Saavedra, 2000; Klep, Wisse, & van der Flier, 2011; 2013; Totterdell, 2000). Resultados semelhantes foram encontrados, inclusive, com equipes que estão dispersas geograficamente e trabalham por meios virtuais. Essas equipes, apesar da distância física, também apresentaram elevados níveis de convergência, contágio emocional e afetos coletivos (Cheshin, Rafaeli, & Bos, 2011). Dessa forma, as relações interpessoais e a interdependência entre os membros do grupo atuam como condutores para o contágio emocional (Totterdell, Wall, Holman, Diamond, & Epitropaki, 2004), tornando emoções e afetos coletivos fenômenos intrínsecos e comuns à maioria dos grupos de trabalho.

Uma das variáveis de caráter individual que modera a relação entre os afetos individuais e coletivos é o comprometimento. Trabalhadores que apresentam um maior grau de comprometimento com o grupo ou com a organização e que percebem o contexto de maneira positiva, apresentaram maior chance de convergência emocional (Totterdell et al., 1998). Em 2000, Totterdell identificou que indivíduos que apresentam um maior comprometimento com o grupo têm maior probabilidade de compartilhar experiências afetivas com os outros membros. Outro estudo realizado por Tanghe et al. (2010) corrobora com esses resultados sugerindo, com base em evidências empíricas, que o fato de o indivíduo se sentir pertencente a um grupo está positivamente relacionado com a convergência de afetos coletivos. Com base nesses resultados e nos outros argumentos apresentados, pode-se inferir que tanto o comprometimento quanto percepções sobre características de contexto, como o suporte e justiça organizacional, influenciam no compartilhamento de emoções positivas ou negativas. Além disso, o sentimento de pertencimento e o comprometimento com um grupo também influenciam o surgimento de emoções e afetos coletivos, gerando, como consequência, um comprometimento coletivo compartilhado pelos membros do grupo.

Com base nisso, esta Tese considera que a variável comprometimento pode se manifestar no nível de equipes de trabalho, assumindo, assim, características da formação de grupos e equipes e, conseqüentemente, do compartilhamento de emoções, afetos e percepções entre os membros do grupo. Não foram encontrados estudos que investigassem o comprometimento organizacional de uma equipe e a influência desse fenômeno no desempenho individual, ressaltando a relevância deste trabalho. Assim, esta pesquisa define comprometimento afetivo coletivo como vínculos ativos da equipe com a organização, traduzidos em crenças compartilhadas e um esforço coletivo na adoção intencional de atitudes que beneficiem a organização, contribuindo para o desempenho dessa.

A estrutura social e os comportamentos observados em uma organização são, portanto, produto de padrões de interações recorrentes que influenciam o ser humano (Berger & Luckmann, 2014; Zanelli & Silva, 2015). Para compreender uma organização, é necessário analisar as complexas interações que ocorrem nos múltiplos níveis. Esses níveis são interligados não apenas entre si, mas aos sistemas e subsistemas de seu entorno (Zanelli & Silva, 2015). Partindo dessas premissas, o Comportamento Organizacional é produto do comportamento individual e coletivo, da interligação e interação entre os diferentes níveis organizacionais. Dessa forma, o avanço científico desse campo de estudo depende da investigação das variáveis em modelos multinível, que representam de forma mais fidedigna a ocorrência desses fenômenos na prática.

Apesar de ser um consenso que as organizações são representações sociais e que é importante estudar construtos considerando as percepções e as emoções compartilhadas, ainda são escassos os estudos que descrevem como aplicar teorias multinível no âmbito organizacional (Morgeson & Hofmann, 1999), bem como pesquisas que testaram modelos empíricos multinível com variáveis de Comportamento Organizacional. Não se questiona a existência de percepções e emoções coletivas e o desafio não é identificá-las, mas conseguir descrever como operam (Morgeson & Hoffmann, 1999) e qual é o impacto em variáveis individuais e no próprio contexto da organização.

Portanto, estudar variáveis de Comportamento Organizacional apenas no nível individual é ter uma visão parcial da realidade da organização e da interação entre os fenômenos. A abordagem multinível permite que os pesquisadores investiguem fenômenos organizacionais de maneira mais realista e precisa (Bliese et al., 2007), pois possibilita a investigação da interação entre variáveis individuais e de contexto. Uma vez que indivíduos interagem em ambientes sociais e que influenciam e são influenciados por esses contextos, em uma pesquisa multinível os dados são hierárquicos e abarcam as variáveis desses diversos

níveis. O próximo Capítulo apresentará as hipóteses que serão testadas nesta Tese, com os respectivos embasamentos teóricos e empíricos, voltados para a construção do modelo teórico multinível.

4 MODELO TEÓRICO MULTINÍVEL HIPOTETIZADO

Neste Capítulo serão expostas as hipóteses que guiarão a elaboração desta pesquisa e a composição teórica do modelo multinível hipotetizado. Considerando que a modelagem multinível é de natureza confirmatória, apresentar-se-á, aqui, cada relação teórica hipotetizada em termos da sua operacionalização à proposta de pesquisa desta Tese, que defende que afetos e percepções coletivas sobre condições que são dadas pelas organizações de trabalho são capazes de explicar o desempenho humano.

Este Capítulo é dividido em seis Seções. A primeira apresenta as definições individuais e coletivas das variáveis abordadas nesta pesquisa; as quatro Seções seguintes, por sua vez, são destinadas à explicação das relações preditivas entre as variáveis antecedentes comprometimento, entrenchamento, justiça organizacional, suporte organizacional com a variável critério desempenho individual no trabalho. A sexta e última Seção apresenta o modelo teórico multinível que será testado neste trabalho.

4.1 Definições operacionais e constitutivas das variáveis que compõem o modelo teórico

Com o intuito de proporcionar a melhor compreensão do modelo teórico, apresenta-se, a seguir, as definições operacionais e constitutivas das variáveis que serão abordadas nesta pesquisa. A primeira Subseção apresentará as definições das variáveis de nível menos elevado, ou individual, enquanto a segunda abarca as variáveis explicativas de nível mais elevado, ou de grupos e equipes e a terceira diz respeito à definição da variável critério. Para fins desta pesquisa, as variáveis de nível menos elevado serão tidas como de nível I e as de nível mais elevado como de nível II.

4.1.1 Variáveis explicativas de nível I

Comprometimento organizacional afetivo: representa a identificação do indivíduo com a organização e compartilhamento dos seus valores, bem como o desejo de permanecer na empresa e de se esforçar para atingir os objetivos organizacionais (Mowday et al., 1979;

Hellriegel et al., 2001). Nesta pesquisa essa variável foi operacionalizada por meio da escala de Maia (2014).

Entrincheiramento organizacional: refere-se à persistência do indivíduo em permanecer em determinada organização por faltas de alternativas em outras empresas, pelos altos investimentos já realizados e pelos elevados custos emocionais associados a uma possível troca de trabalho (Rodrigues, 2009). Essa variável foi mensurada por meio de um instrumento elaborado e validado por Rodrigues e Bastos (2012).

Percepção de justiça organizacional: diz respeito à percepção sobre a equidade das decisões, procedimentos e comportamentos gerenciais (Cropanzano et al., 2007; Homans, 1961). A variável justiça organizacional foi operacionalizada pela escala de Mendonça et al. (2003).

Percepção de suporte organizacional: corresponde à percepção do trabalhador sobre a qualidade do tratamento recebido da organização e a valorização das suas contribuições (Eisenberger et al., 1986). Envolve a avaliação da frequência, sinceridade e transparência das ações organizacionais e está relacionada a fatores do ambiente organizacional e condições de trabalho (Abbad et al., 1999). Como o suporte organizacional é uma característica do contexto de trabalho, mas, de forma concomitante, cada indivíduo é capaz de ter uma percepção e uma atitude frente ao suporte oferecido, a variável percepção de suporte organizacional será obtida por uma variável desvio, ou seja, pelo resultado da diferença entre as percepções coletivas de suporte organizacional e a percepção individual de suporte, conforme sugerido por Coelho Junior (2009), Hox (2010) e Klein e Kozlowski (2000). Nesta pesquisa essa variável foi operacionalizada por meio da escala de Brandão (2009).

4.1.2 Variáveis explicativas de nível II

Percepções coletivas de comprometimento organizacional afetivo: diz respeito aos vínculos ativos da equipe com a organização, traduzidos em crenças compartilhadas e um esforço coletivo na adoção intencional de atitudes que beneficiem a organização, contribuindo para o desempenho dessa. Essa variável será obtida a partir da agregação das percepções individuais de comprometimento afetivo, partindo-se do pressuposto que indivíduos que

compõe uma mesma equipe de trabalho compartilham um conjunto comum de comportamentos, crenças, percepções e afetos sobre a organização.

Percepções coletivas de entrincheiramento organizacional: trata-se das tendências coletivas dos membros de um grupo em permanecer na organização por falta de alternativas em outras empresas, pelos altos investimentos já realizados e pelos elevados custos emocionais associados a uma possível troca de trabalho. Da mesma forma que a variável anterior, essa variável será obtida por meio da agregação das percepções individuais de entrincheiramento organizacional, partindo-se do pressuposto que indivíduos que compõem uma mesma equipe de trabalho compartilham um conjunto comum de comportamentos, crenças, atitudes e percepções sobre os investimentos realizados, recompensas obtidas e alternativas de emprego em outras organizações.

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” (Fogaça, 2018, p. 71). Como as demais variáveis, as percepções coletivas de justiça organizacional serão obtidas por meio da agregação das percepções individuais desse fenômeno, tomando por base a premissa que os indivíduos partícipes de uma mesma equipe de trabalho compartilham, com seus colegas, crenças, atitudes e percepções comuns acerca do contexto organizacional em que estão inseridos.

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 dispõem no trabalho” (Fogaça, 2018, p. 71-72). Assim como as variáveis anteriores, será constituída pela agregação das percepções individuais de suporte organizacional, partindo-se da premissa de que os indivíduos, ao fazer parte de uma equipe de trabalho e compartilhar as mesmas condições laborais e estrutura organizacional, desenvolvem modelos mentais, comportamentos, crenças, atitudes e percepções acerca desse contexto.

4.1.3 Variável critério

Considerando que, em um modelo multinível, a variável critério deve necessariamente estar no nível menos elevado, na presente pesquisa o desempenho individual no trabalho será mensurado a partir de percepções individuais.

Desempenho individual no trabalho: conjunto de comportamentos manifestados pelo indivíduo no exercício de suas atribuições e responsabilidades que geram resultados positivos para a organização (Coelho Junior, 2009). A variável foi operacionalizada por meio de uma medida de autoavaliação de desempenho no trabalho de Coelho Júnior et al. (2010).

4.2 Comprometimento organizacional afetivo como preditor de desempenho individual no trabalho

O comprometimento organizacional afetivo apresenta uma associação mais clara a comportamentos favoráveis à organização e ao fenômeno em questão, ou seja, não mensura outras variáveis de vínculo organizacional, conforme apontado por Carvalho et al. (2011), Rodrigues e Bastos (2013) e Costa e Bastos (2014). Indivíduos que desenvolvem afetos pela organização e que desejam nela permanecer, tendem a estar dispostos a despender um esforço maior em prol do seu trabalho e dos objetivos organizacionais (Meyer & Allen, 1991).

Vários estudos, tanto teóricos (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001; Siqueira & Gomide Junior, 2014) quanto empíricos (Allen & Meyer, 2000; Meyer & Allen, 1997; Fonseca, 2001; Medeiros, 2003; Rego, Ribeiro, Cunha, & Jesuino, 2011) apontam que o comprometimento organizacional influencia positivamente o desempenho individual. Esse resultado também foi encontrado na meta-análise conduzida por Mathieu e Zajac (1990), cuja conclusão foi que o comprometimento influencia positivamente o desempenho no trabalho tanto em estudos que utilizaram medidas objetivas, como indicadores e metas individuais ou organizacionais, quanto nos que empregaram medidas subjetivas de resultado, como auto ou heteroavaliação. Investigando especificamente o comprometimento afetivo, a meta-análise realizada por Morrow (2011) encontrou resultados que corroboram os achados de Mathieu e Zajac (1990), identificando que essa variável é capaz de prever o desempenho individual. Essas conclusões vão ao encontro de outras revisões e meta-análises, como as de Riketta

(2002; 2008), Cooper-Hakim e Viwesvaran (2005), Jaramillo, Multi e Marshall (2005), Meyer et al. (2002), Wright e Bonett (2002), Cohen (1991) e Randall (1990).

Dentre as evidências empíricas, Fonseca e Bastos (2003) analisaram possíveis relações entre o comprometimento organizacional e a percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente organizacional com o desempenho no trabalho. A pesquisa foi aplicada em uma organização do setor bancário, com 750 funcionários de agências e a escala de comprometimento utilizada foi a de Meyer e Allen (1991), traduzida e validada para o contexto brasileiro por Medeiros (1997). Dos três fatores da escala, comprometimento afetivo, instrumental e normativo, as relações hipotetizadas foram testadas apenas com os dois primeiros, uma vez que o fator comprometimento normativo apresentou problemas psicométricos na análise fatorial. Como resultados, a pesquisa identificou que a relação entre o comprometimento afetivo e o desempenho no trabalho é mais forte do que com comprometimento instrumental. Além disso, indivíduos que apresentam apenas comprometimento afetivo, e não instrumental, tiveram desempenhos maiores do que indivíduos duplamente comprometidos, ou seja, que apresentam comprometimento afetivo e instrumental. Ou seja, para a organização bancária investigada, considerando a amostra e as variáveis pesquisadas, é preferível que os indivíduos apresentem comprometimento afetivo e não instrumental, pois a dimensão afetiva apresenta uma influência positiva maior no desempenho no trabalho. Por fim, Fonseca e Bastos (2003) identificaram, além do mais, a percepção de que o ambiente organizacional apresenta estímulos à criatividade no trabalho também está positivamente relacionada com desempenho.

Maia e Bastos (2015) realizaram uma pesquisa quali-quantitativa longitudinal em uma agência do governo federal para verificar as relações entre contratos psicológicos, comprometimento afetivo e desempenho individual. Como resultados, o estudo identificou que altos níveis de comprometimento levam a um maior desempenho no trabalho, principalmente quando o comprometimento do indivíduo é crescente ao longo do tempo, ou quando ele é alto por determinado período de tempo e sofre uma queda brusca e repentina. Nos casos em que o comprometimento afetivo é alto e constante ou que decresce lentamente ao longo do tempo, não foram encontradas relações significativas entre as duas variáveis, apesar dos desempenhos terem aumentado ao longo dos três anos de duração do estudo.

Takeuchi, Wang, Marinova e Yao (2009), em um estudo longitudinal com 165 expatriados que residiam na China, identificaram que o comprometimento afetivo influenciava não apenas no ajuste do indivíduo ao novo país, como também estava positivamente relacionado ao desempenho no trabalho. Segundo os autores, esses resultados

são consistentes com o processo de troca social que ocorre na expatriação, em que os trabalhadores percebem altos níveis de suporte organizacional e tem maior contato com as práticas organizacionais enquanto estão em outro país, o que leva a um maior comprometimento, principalmente afetivo, à organização. Em troca, o expatriado despende um esforço maior no trabalho, resultando em um maior desempenho individual.

Coelho et al. (2017) investigaram a relação entre as variáveis comprometimento afetivo, justiça organizacional, suporte organizacional, desempenho individual, contratos psicológicos, satisfação com a gestão, *burnout* e relacionamento líder-subordinado com empregados de mais de 100 pequenas e médias empresas portuguesas de diferentes setores. Uma das hipóteses testadas e confirmadas pela pesquisa, por meio da técnica de modelagem por equações estruturais, foi que o comprometimento afetivo influencia positivamente o desempenho individual no trabalho. Os autores, confirmando os estudos de Allen e Meyer (2000) e Rego et al. (2011), afirmam que os laços afetivos do indivíduo com a organização expressados em forma de comprometimento organizacional aumentam as chances de o trabalhador ser mais produtivo nas suas atividades e, conseqüentemente, ter um melhor desempenho.

Deste modo, considerando as evidências empíricas que apontam que o comprometimento organizacional afetivo influencia positivamente o desempenho individual, hipotetiza-se que:

Hipótese 1: Comprometimento organizacional afetivo estará positivamente relacionado à autoavaliação de desempenho de bancários no trabalho.

De 2006 a 2015, utilizando os mesmos critérios de busca e análise de artigos usados por Fogaça et al. (2018), dos 40 artigos que pesquisaram desempenho individual utilizando a abordagem multinível, nenhum deles investigou a variável comprometimento organizacional. Essa lacuna confirma a relevância deste estudo, tanto em âmbito empírico, quanto teórico, uma vez que não foram encontradas discussões teóricas e nem testes empíricos sobre comprometimento como um construto de nível mais elevado.

Comprometimento organizacional se refere ao vínculo ativo do trabalhador com a organização (Mowday et al., 1979; Bastos et al., 1997; Rodrigues & Bastos, 2010; Carvalho et al., 2011), no caso deste trabalho, os afetos que o indivíduo possui pela organização, o sentimento de fazer parte e a internalização dos valores organizacionais. Os valores organizacionais são instituídos pela organização para todos os empregados e, uma vez internalizados, são compartilhados entre os indivíduos. Os afetos também são compartilhados

entre os membros do grupo, por meio da convergência afetiva, transferência de afetos, mimetismo e cultura emocional (Barsade & Knight, 2005). Como o comprometimento afetivo é um afeto e vínculo que o indivíduo desenvolve pela organização, esse fenômeno é passível de ser compartilhado entre os trabalhadores, e afetos positivos, como comprometimento organizacional, quando compartilhados entre os membros do grupo, geram desempenho no trabalho (George, 1995).

Outro argumento que reforça a possibilidade de comprometimento organizacional ser uma variável de nível de grupo e não apenas individual é que os indivíduos que apresentam comprometimento afetivo se identificam com a organização e se envolvem com o ambiente organizacional. Dado que o ser humano é um ser social e sempre pertence a pelo menos um grupo, nos processos de interação com os colegas de trabalho o indivíduo compartilha a sua percepção e afetos, gerando coletividades (Bastos, 2015; Berger & Luckmann, 2014). Essas coletividades são produto das condições de trabalho e vivências que são coletivas, que fazem com que os comportamentos socialmente aceitáveis por determinada equipe sejam comuns e propagados, enquanto os não aceitáveis sejam marginalizados ou rechaçados.

Com base nisso, é esperado que equipes altamente comprometidas isolem indivíduos com comportamento diferente, como baixo comprometimento ou comportamentos contraproducentes, criando, com o tempo, homogeneidade no comportamento e uma cultura de comprometimento organizacional. Dessa forma, o compartilhamento de percepções de comprometimento organizacional afetivo, como sentimentos de pertencimento e internalização de valores, constrói, ao longo do tempo, um ambiente de indivíduos comprometidos. Uma vez institucionalizada, essa realidade pode influenciar as percepções de indivíduos como, por exemplo, novos entrantes na organização, influenciando positivamente o seu desempenho no trabalho. A partir das proposições expostas, hipotetiza-se que:

Hipótese 2: As percepções coletivas de comprometimento organizacional afetivo estarão positivamente relacionadas à autoavaliação de desempenho de bancários no trabalho.

4.3 Entrincheiramento organizacional como preditor de desempenho individual no trabalho

O entrincheiramento organizacional é a persistência do indivíduo em permanecer em determinada organização por falta de alternativas em outras empresas, pelos altos investimentos já realizados e pelos elevados custos emocionais associados a uma possível troca de trabalho (Rodrigues, 2009; Rodrigues & Bastos, 2012). Essa variável surgiu a partir do conceito de entrincheiramento na carreira (Carson et al., 1995) e sua investigação é recomendada para aumentar a precisão dos construtos sobre vínculos organizacionais e evitar problemas da ampliação do construto de comprometimento organizacional (Rodrigues & Bastos, 2010).

Uma das críticas ao modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), o mais utilizado pelas pesquisas de Comportamento Organizacional (Medeiros, 2003), questiona a dimensão instrumental como uma forma de comprometimento. Isso porque, assim como o entrincheiramento, o comprometimento instrumental é a permanência do indivíduo na organização por necessidade, resultante dos investimentos realizados, os resultados obtidos e os custos relacionados a sua saída. Argumenta-se que esse tipo de comportamento pode demonstrar um comprometimento do indivíduo consigo mesmo, bem como indivíduos podem permanecer comprometidos com a organização, mesmo após a sua saída (Barbosa & Faria, 2000; McGee & Ford, 1987; Osigweh, 1989; Powell & Meyer, 2004; Rodrigues, 2009; Rodrigues & Bastos, 2010; Solinger et al., 2008). Dessa forma, autores como Rodrigues (2009), Balsan (2011), Rodrigues e Bastos (2012; 2013), Bastos et al. (2013) sugerem que a dimensão instrumental de comprometimento seja suprimida e, caso o pesquisador tenha interesse em investigar esse tipo de vínculo com a organização, a variável entrincheiramento organizacional seja estudada. Scheible, Bastos e Rodrigues (2007) confirmam essa afirmativa, recomendando a integração das subdimensões do comprometimento de continuação e o construto entrincheiramento.

Além da sobreposição conceitual que foi apresentada na Seção 4.3 do Referencial Teórico, as semelhanças entre o entrincheiramento e o comprometimento calculativo também são empíricas. Rodrigues (2009) desenvolveu um estudo que buscou propor um conceito e uma escala para entrincheiramento organizacional e verificar as possíveis sobreposições dessa variável com a base de continuação de comprometimento. Dentre os resultados, a pesquisa identificou, empiricamente, que a base instrumental se refere a um tipo de vínculo distinto do

comprometimento organizacional e essa dimensão apresentou altos coeficientes de correlação com entrincheiramento, apontando para redundância dos dois construtos. Após todas as análises de dados, a autora constata, como conclusão do estudo, que esses dois construtos representam o mesmo fenômeno psicossocial. Os resultados encontrados por Balsan (2011) e Carson et al. (1996) também identificaram relação entre as duas variáveis, ou seja, que profissionais entrincheirados apresentam maiores níveis de comprometimento de continuação, tal qual as constatações de Rodrigues (2009).

Uma vez que os estudos sobre comprometimento organizacional indicam que a dimensão de continuação prediz comportamentos indesejáveis pela organização, como insatisfação com o trabalho, absenteísmo, estresse, conflito trabalho-família, baixa percepção de justiça e de suporte organizacional e baixos níveis de comportamentos de cidadania organizacional e de desempenho individual (Bastos et al., 2013; Cunha et al., 2004; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Rodrigues & Bastos, 2010), variável critério desta pesquisa, hipotetiza-se que o entrincheiramento também apresentará uma relação negativa com essas variáveis. Embora o modelo de Carson e Carson (1997) e Rodrigues (2009) possa sugerir que trabalhadores entrincheirados que apresentam vínculos afetivos com a organização podem ter comportamentos desejáveis, como desempenho no trabalho, não foram encontradas evidências empíricas que embasem essa relação. Dessa forma, considerando que o comprometimento instrumental e o entrincheiramento apresentam alta correlação, infere-se que apresentarão efeitos semelhantes sobre outras variáveis organizacionais.

Além disso, Scheible et al. (2007) conduziram um estudo com 217 trabalhadores de uma organização de tecnologia para verificar as relações entre dois tipos de vínculos, comprometimento e entrincheiramento e o desempenho no trabalho. Como resultados, os autores encontraram relações negativas entre as duas variáveis e o desempenho, tanto quando esse era mensurado por meio de autoavaliação quanto quando o indicador era a avaliação do supervisor. Apesar de não terem sido encontradas outras pesquisas que tenham testado a relação entre o entrincheiramento e o desempenho individual, com base na argumentação apresentada, hipotetiza-se que:

Hipótese 3: Entincheiramento organizacional estará negativamente relacionado à autoavaliação de desempenho de bancários no trabalho.

Como se trata de um construto recente na literatura de Comportamento Organizacional (Balsan et al., 2016), o entrincheiramento organizacional ainda não foi sugerido como um construto de nível de contexto e nem foi incluído em modelos multiníveis.

Contudo, este trabalho sugere que esse fenômeno pode ser compartilhado entre os membros de uma equipe de trabalho, já que o próprio contexto organizacional favorece a ideia de coletividade. O compartilhamento de informações e de variáveis do ambiente estimula a uniformidade de comportamentos, atitudes e percepções, levando à homogeneidade intragrupal (Bastos, 2006; Bliese, 2000; Coetzer, 2007; McCarthy & Garavan, 2008; Porto & Loiola, 2008; Toivianem, 2007). Essa interação entre as pessoas acarreta no desenvolvimento de modelos mentais compartilhados que representam a percepção daquele grupo sobre o contexto que está inserido (Berger & Luckmann, 2014; Gunther et al., 2005; Zanelli & Silva, 2015). Com base nisso, é possível sugerir que indivíduos de uma mesma equipe, por meio das percepções compartilhadas e modelos mentais criados, podem ter percepções similares sobre o entrenchamento organizacional.

De maneira específica, a organização bancária investigada neste estudo adota, como meio de seleção, o concurso público. A partir disso se infere que os candidatos, mesmo antes de entrar na organização, realizaram investimentos semelhantes para conseguir alcançar o objetivo de serem aprovados no concurso. O fato de terem passado por experiências parecidas pode auxiliar a coesão do grupo, já que os trabalhadores têm essa experiência e vivência em comum. Outro fator que pode contribuir para o surgimento da percepção de entrenchamento no nível de grupos é o fato da estrutura da organização bancária ser departamentalizada por funções, então, indivíduos que fazem parte da mesma equipe desenvolvem atividades semelhantes, dentro do mesmo escopo funcional. Essa percepção pode corroborar para as percepções de alternativas restritas de emprego fora da organização.

Além disso, todos os candidatos aprovados são admitidos no mesmo cargo, ou seja, para atingirem cargos em níveis hierárquicos mais elevados precisam percorrer caminhos similares no plano de carreira. Quanto maior o tempo de trabalho na organização, maior a chance de o trabalhador sentir-se entrenchado (Mowday et al., 1982). Indivíduos que estão na organização há muito tempo, já realizaram grandes investimentos e conseguiram acumular várias recompensas. Por outro lado, trabalhadores com menos tempo de organização ainda não realizaram tantos investimentos e recebem menos recompensas. O tempo também é uma variável citada na literatura de grupos, que versa que grupos mais antigos apresentam maior homogeneidade de comportamentos e percepções do que grupos mais novos. Assim, trabalhadores com mais tempo de organização têm maiores chances de se sentirem entrenchados e, por terem percorrido etapas semelhantes no plano de carreira da organização e por trabalharem no mesmo contexto organizacional, acredita-se que essa percepção possa ser compartilhada.

Diante do exposto, converge-se para a quarta hipótese desta pesquisa, que será testada em caráter exploratório, visto que a literatura sobre entrincheiramento organizacional e desempenho no trabalho ainda é escassa.

Hipótese 4: As percepções coletivas de entrincheiramento organizacional estarão negativamente relacionadas à autoavaliação de desempenho de bancários no trabalho.

4.4 Percepção de justiça organizacional como preditor de desempenho individual no trabalho

Beugré (1998), Thierry (2002) e Assmar et al. (2005) apontam o desempenho individual como uma variável consequente de justiça organizacional e esse pode ser um dos motivos pelo qual a justiça continua sendo um construto popular nos estudos de Comportamento Organizacional (Colquitt, LePine, Piccolo, Zapata & Rich, 2012). Pesquisas indicam relações positivas significativas entre as percepções de justiça organizacional e desempenho no trabalho, incluindo desempenho na tarefa (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2001; Masterson et al., 2000; Rupp & Cropanzano, 2002; Tekleab, Takeuchi, & Taylor, 2005; Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2002) e comportamentos de cidadania organizacional (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2001; Masterson et al., 2000; Moorman et al., 1998; Rego, 2000; Rupp & Cropanzano, 2002; Tekleab et al., 2005; Wayne et al., 2002), e relações negativas entre justiça organizacional e comportamentos contraproducentes (Cohen-Charash & Spector, 2001; Masterson et al., 2000; Skarlicki et al., 1999; Tekleab et al., 2005). Outros estudos focaram nos efeitos negativos da percepção de justiça, identificando que a percepção de injustiça afeta negativamente o desempenho (Thierry, 2002) e resulta em danos ao clima de cooperação necessário para o desempenho das tarefas (Rego, 2000).

Um possível argumento para a relação entre a justiça organizacional e o desempenho no trabalho é o fato de a percepção de justiça predizer a efetividade com que os trabalhadores realizam suas tarefas (Colquitt et al., 2001). Essa relação é significativamente mais forte em cenários reais e no próprio contexto de trabalho do que em experimentos realizados em laboratórios (Cohen-Charash & Spector, 2001), uma vez que um ambiente justo ao longo do tempo favorece a formação de relacionamentos interpessoais fortes (Colquitt, et al., 2007).

Quando percebem justiça interacional, os indivíduos apresentaram melhores relacionamentos com o supervisor e essa boa relação motivava os trabalhadores a terem um maior desempenho individual (Cropanzano, Prehar, & Chen, 2002; Rupp & Cropanzano, 2002).

Konovsky e Cropanzano (1991) realizaram uma pesquisa com 195 colaboradores de um laboratório farmacêutico para identificar a relação entre a justiça organizacional (distributiva e procedimental) e as atitudes dos trabalhadores, mensuradas pelas variáveis satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e confiança, intenção de rotatividade e desempenho individual. Dentre os dados obtidos, os autores identificaram que a justiça procedimental foi capaz de prever todas as cinco variáveis critério testadas no modelo. O fato de essa dimensão de justiça ter explicado significativamente o desempenho no trabalho encontra ressonância tanto em artigos teóricos (Cropanzano & Folger, 1991; Taylor, Moghaddam, Gamble, & Zellerer, 1987) quanto empíricos anteriores (Earley & Lind, 1987).

Outra pesquisa que buscou verificar a relação entre a justiça organizacional e o desempenho na tarefa foi conduzida por Zapata-Phelan, Colquitt, Scott e Livingston (2009). Os autores realizaram dois estudos, um em laboratório e outro no campo, para analisar a relação entre essas duas variáveis e possíveis efeitos mediadores da motivação intrínseca. Abarcaram-se as dimensões procedimental e interpessoal de justiça, porém apenas a justiça procedimental apresentou relação significativa com desempenho na tarefa e a motivação intrínseca mediou apenas parcialmente essa relação. A justiça interpessoal não exerceu influência significativa nem no desempenho nem na motivação.

Colquitt et al. (2012) testaram a relação entre justiça organizacional e desempenho individual, mediada pela confiança (com base afetiva e cognitiva), em um modelo empírico aplicado com funcionários de um hospital norte-americano. Os autores identificaram que a percepção de justiça organizacional está positivamente relacionada com o desempenho no trabalho e que a confiança, tanto no sentido de aumentar a troca social e reduzir a incerteza, apresentou significância na mediação das duas variáveis. Como conclusões, ressaltam a importância de integrar diversas teorias no estudo de justiça organizacional e investigar esse fenômeno sob diferentes óticas, de forma a complementar os resultados já divulgados na literatura, bem como investigar esse construto com fenômenos estressores, como a incerteza ou a necessidade de permanecer na organização, por exemplo, para verificar os efeitos dessas variáveis no desempenho no trabalho.

Considerando a Teoria da Troca Social, Collins, Mossholder e Taylor (2012) analisaram as relações entre a justiça organizacional e desempenho individual e os efeitos moderadores da variável intenção de rotatividade. A pesquisa foi aplicada em duas amostras

independentes, a primeira composta por 415 estudantes de graduação de uma universidade norte-americana e a segunda formada por 206 funcionários de uma grande indústria manufatureira dos Estados Unidos. Os resultados sugerem que a percepção de justiça organizacional é um antecedente de desempenho individual e que essa relação é mais forte para funcionários que desejam permanecer na organização do que para os que têm intenção de sair. O efeito moderador da variável intenção de rotatividade indica que os indivíduos que não pretendem ficar na organização por muito tempo são menos sensíveis a justiça ou injustiça no trabalho. Esses resultados confirmam o estudo de Copanzano et al. (2001), que afirmam que a percepção de justiça é mais relevante para os indivíduos que desejam manter um relacionamento duradouro com a organização.

Em uma meta-análise realizada com 183 artigos sobre justiça organizacional publicados desde 1975, Colquitt et al. (2001) identificaram que as três dimensões apresentam correlação entre si, apesar de poderem ser consideradas construtos distintos. Estudos que abordaram a justiça interacional foram encontrados com menor frequência, o que pode ter ocorrido por ser uma dimensão mais recente de justiça organizacional, sugerida por Bies e Moag (1986). Como as justças distributiva, procedimental e interacional influenciam outras variáveis de forma diferente, os autores ressaltam a importância de uma pesquisa abordar todas as três dimensões, porém, mensurando-as separadamente. Além disso, dos artigos analisados na meta-análise, a justiça procedimental foi a que apresentou maior poder de predição de desempenho individual no trabalho, seguida da dimensão interacional e por último a justiça distributiva. As análises também indicaram que existem moderadores entre quase todas as relações justiça-resultado, sugerindo que essa variável deva ser investigada em modelos mais complexos, como a modelagem multinível, por exemplo, de forma a aprimorar a predição da variável de resultado.

Na mesma direção, os resultados de Cohen-Charash e Spector (2001), ao analisar 190 estudos em uma meta-análise também obtiveram conclusões parecidas. Dos artigos analisados, os que se propuseram a investigar a dimensão interacional apareceram em menor número, contudo as três dimensões apresentaram correlações altas entre si, apesar de serem distintas o suficiente para justificar a sua separação. O desempenho organizacional apresentou correlação com justiça procedimental e correlações fracas com as outras duas dimensões, distributiva e interacional, ao contrário de comportamentos contraproducentes e de cidadania organizacional, que apresentaram relação com a percepção de justiça distributiva e procedimental. Outros construtos também foram avaliados na pesquisa, como

comprometimento organizacional afetivo e satisfação no trabalho, e apresentaram correlações significativas com todas as dimensões.

A correlação entre desempenho no trabalho e justiça procedimental obtida nas meta-análises de Colquitt et al. (2001), Cohen-Charash e Spector (2001), bem como nas pesquisas de Zapata-Phelan et al. (2009) e Konovsky e Cropanzano (1991), vão de encontro ao que alguns autores haviam hipotetizado antes dos anos 2000. A Teoria da Equidade previa relações entre a justiça distributiva e o desempenho (Adams, 1965; Austin & Walster, 1974), alegando que o trabalhador que percebesse injustiça distributiva, alteraria a qualidade e/ou quantidade de trabalho como forma de compensação. Enquanto os modelos de justiça distributiva focavam na produtividade e eficiência (Barrett-Howard & Tyler, 1986; Lind & Tyler, 1988), os de justiça procedimental eram mais relacionados às atitudes, harmonia e qualidade de vida no trabalho (Lind & Tyler, 1988), tornando a associação com desempenho no trabalho mais indireta, uma vez que a injustiça procedimental influenciaria as atitudes do indivíduo perante a organização e seus representantes e essas atitudes, então, impactariam negativamente no desempenho (Brockner & Wiesenfeld, 1996; Greenberg, 1987b).

Ademais, outros pesquisadores sugeriram que o desempenho está atrelado às relações entre o supervisor e o subordinado e não às relações entre o trabalhador e a organização, prevendo, assim, que o desempenho no trabalho estaria relacionado com a dimensão interacional da justiça (Cropanzano & Prehar, 1999; Masterson et al., 2000). Dessa forma, conforme pode-se observar, apesar dos esforços para suprir lacunas de pesquisa tanto dos campos de justiça organizacional quanto de desempenho no trabalho, observa-se que ainda existem oportunidades de estudos para esclarecer melhor a relação entre as dimensões de justiça e o desempenho individual.

Diante do exposto, a quinta hipótese desta pesquisa é:

Hipótese 5: A percepção individual de justiça organizacional estará positivamente relacionada à autoavaliação de desempenho de bancários no trabalho.

A percepção de justiça, nos estudos organizacionais, é um construto socialmente construído (Cropanzano & Greenberg, 1997), que depende da interação social e do conflito. Esse fenômeno está associado a características da organização e do contexto, não tendo apresentado relação com características demográficas e sociais (Cohen-Charash & Spector, 2001). Isso ocorre porque uma experiência de justiça ou injustiça afeta não apenas o indivíduo, mas também os demais membros do grupo. Os indivíduos apresentam uma sensibilidade maior às vítimas de injustiça do que aos beneficiários de justiça (Deutsch,

1985). Isso gera um maior apoio social, motivando todo o grupo a buscar mudanças sociais para recuperação do estado de equidade (Assmar, 1997). A percepção de (in)justiça, mesmo que individual, influencia as percepções, atitudes e comportamentos dos demais membros do grupo (Umphress, Labianca, Brass, Kass & Scholten, 2003), o que indica que as percepções de justiça organizacional podem ser compartilhadas pelos indivíduos que compõe uma equipe.

Além disso, os valores, normas e práticas organizacionais, bem como os elementos da cultura da organização influenciam a percepção de justiça organizacional (Assmar et al., 2005). Uma vez que esses fatores são comuns aos membros de determinado grupo na organização e considerando características intrínsecas à formação de grupos, como construção de realidades sociais, compartilhamento de percepções, definição de normas, ostracismo e padronização de comportamentos, é possível que a percepção desse fenômeno seja coletiva.

Moorman e Byrne (2005) sugerem que a justiça organizacional pode influenciar o desempenho no trabalho por meio de mecanismos baseados na identidade social, como identificação e orgulho de pertencer a determinado grupo. A identidade do grupo tem como base as suas interpretações sobre o ambiente em que vivem ou trabalham (Morgan, 2002) e é resultado das interações que ocorrem ao longo do tempo (Schein, 1987; Berger & Luckmann, 2014). Apenas essa identificação, ou seja, perceber que pertence a um grupo, já é suficiente para que os indivíduos se comportem de forma coletiva e, com o tempo, as interações, comportamentos e o compartilhamento do próprio contexto e experiências induzem a uma maior coesão, ao criar vínculos afetivos entre as pessoas (Turner, 1982). A homogeneidade do grupo é resultado de uma mente coletiva, que torna os sentimentos, comportamentos e atitudes dos membros muito semelhantes entre si (Le Bon, 1947) e, ao serem expostos a uma mesma situação, os indivíduos apresentaram percepções e comportamentos similares (Reicher, 1982). Assim, ao sugerir que a justiça organizacional pode influenciar o desempenho no trabalho por meios de mecanismos baseados na identidade social, Moorman e Byrne (2005) defendem que a homogeneização de percepções e emoções e padronização de comportamentos podem gerar uma percepção coletiva de justiça organizacional para determinado grupo, como se propõe na presente Tese.

Dessa forma, ressalta-se a influência das percepções compartilhadas na percepção de justiça organizacional, possibilitando que esse fenômeno seja mensurado no nível individual, bem como no nível de grupos e equipes, convergindo, assim, para a seguinte hipótese de pesquisa:

Hipótese 6: As percepções coletivas de justiça organizacional estarão positivamente relacionadas ao desempenho individual de bancários no trabalho.

4.5 Percepção de suporte organizacional como preditor de desempenho individual no trabalho

Fatores contextuais exercem efeitos sobre o desempenho no trabalho (Brandão, 2009), ou seja, ter o conhecimento técnico e domínio das competências necessárias não é suficiente para que o indivíduo tenha um bom desempenho, é fundamental que exista um ambiente com condições propícias para a execução das atividades e o alcance dos resultados esperados (Abbad & Borges-Andrade, 2014; Abbad, Freitas et al., 2006). Isso ocorre porque percepções positivas sobre as condições e a carga de trabalho, gestão do desempenho e justiça nas políticas de remuneração, promoção e distribuição de recompensas aumentam a probabilidade de o trabalhador desencadear comportamentos de retribuição positivos, enquanto crenças negativas sobre os fatores de contexto podem levar a comportamentos indesejáveis e prejudiciais aos objetivos organizacionais (Aselage & Eisenberger, 2003; Batista, 2010; Padovan, 2005). Além disso, Sonnentag e Frese (2002) também afirmam que determinados contextos organizacionais podem restringir ou inibir o desempenho individual, mesmo que as pessoas estejam dispostas a alcançar determinado desempenho.

Baseando-se na teoria das trocas sociais de A. W. Gouldner (1960), a percepção de suporte organizacional é derivada das relações de troca e interação entre indivíduo e organização, em que o indivíduo avalia o nível de reciprocidade entre os esforços despendidos no desempenho das suas tarefas com o tratamento e apoio recebido da organização (Eisenberger et al., 1986). Nesse contexto de reciprocidade, indivíduos que percebem altos níveis de suporte organizacional tendem a sentir o dever de retribuir com comportamentos que beneficiem a empresa, enquanto trabalhadores que experimentam baixos níveis de suporte organizacional não estarão dispostos a despende o mesmo esforço a favor dos objetivos organizacionais. Ou seja, o desempenho individual é uma das consequências de um elevado grau de suporte organizacional (Batista, 2010; Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Além disso, a percepção de suporte organizacional leva ao desenvolvimento de laços afetivos com a empresa, como, por exemplo, comprometimento (Rhoades & Eisenberger, 2002). Conforme apresentado em seções anteriores, o comprometimento afetivo também leva

ao maior desempenho individual no trabalho. Dessa forma, a percepção de suporte organizacional leva ao desenvolvimento de vínculos afetivos e sentimentos de pertencimento e, conseqüentemente, desperta no trabalhador comportamentos de retribuição positivos, como maior desempenho no trabalho, que são benéficos para a organização.

Pesquisas sinalizaram que a percepção de suporte organizacional está relacionada positivamente com desempenho individual (Abbad, 1999; Abbad, Coelho Junior et al., 2006; Brandão, 2009; Peters & O'Connor, 1980; Rhoades & Eisenberger, 2002; Siqueira & Gomide Junior, 2014). Queiroga (2009) conduziu um estudo que buscou verificar a relação entre a qualidade da seleção de pessoal, obtida por meio das notas em concursos públicos, e o desempenho no trabalho dos candidatos selecionados, mensurado por medidas de autorrelato e indicadores da organização. Na pesquisa também foram testados os efeitos moderadores das variáveis motivação para trabalhar e percepção de suporte organizacional. A pesquisa foi realizada com uma amostra de 447 participantes, que trabalhavam em duas organizações, uma instituição do setor bancário e outra do setor de energia.

Como resultados, a pesquisa identificou que: (1) os indicadores de desempenho autorrelatados e os avaliados pela organização a percepção apresentam correlação positiva e significativa, sugerindo que esses dois tipos de avaliação não são antagônicos; (2) a proficiência obtida pelos candidatos nos testes de conhecimentos apresentou relação positiva e significativa com o desempenho no trabalho na companhia de energia (autorrelatos e indicadores organizacionais) e na instituição bancária (indicadores organizacionais); (3) a percepção de suporte organizacional está positivamente relacionada com o desempenho no trabalho na companhia de energia (autorrelatos e indicadores organizacionais) e na instituição bancária (autorrelatos); (4) a percepção de suporte organizacional está positivamente associada ao grau de motivação para trabalhar; (5) o grau de motivação está positivamente relacionado ao desempenho individual no trabalho (autorrelato) e; (6) no caso das instituições bancárias, o tempo de trabalho na organização se correlacionou significativamente com a autopercepção de desempenho (Queiroga, 2009).

Especificamente sobre os resultados que envolvem a percepção de suporte organizacional, Queiroga (2009) identificou que o fator da escala de suporte que apresentou maior correlação com a percepção de desempenho, no caso dos bancários, foi o de práticas de gestão do desempenho. Esse fator também foi o único significativamente relacionado com motivação para trabalhar, o que pode sugerir que os bancários, por terem uma rotina e cultura fortemente associadas ao alcance de metas individuais e à remuneração variável, dão um

maior foco à gestão do desempenho. Os outros fatores da escala não apresentaram relações significativas com o desempenho no trabalho ou motivação para trabalhar.

Rhoades e Eisenberger (2002) realizaram uma meta-análise com mais de 70 artigos que investigaram suporte organizacional e identificaram como resultado que a percepção de suporte organizacional prediz, entre outras variáveis, o desempenho individual no trabalho, em conformidade com os estudos citados e embasando a nona hipótese desta pesquisa.

Hipótese 7: A percepção individual de suporte organizacional estará positivamente relacionada à autoavaliação de desempenho de bancários no trabalho.

O suporte organizacional se refere às percepções globais dos trabalhadores, ou seja, percepções coletivas e compartilhadas sobre a qualidade e a sinceridade do tratamento que a organização fornece, do quanto a organização valoriza as suas contribuições (Abbad et al., 1999; Abbad, Freitas et al., 2006; Batista, 2010; Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). Essas percepções estão relacionadas a fatores que fazem parte do ambiente organizacional, como o suporte material, gestão do desempenho, carga de trabalho e práticas de promoção e recompensa. Uma vez que os membros do grupo realizam as suas atividades em um mesmo contexto organizacional, essas percepções são compartilhadas entre as pessoas.

Levinson (1965) corrobora com essas afirmações ao observar que a cultura e as políticas organizacionais fazem com que os comportamentos dos agentes de uma organização sejam muito similares, mesmo em diferentes momentos ou regiões geográficas. Uma vez que os indivíduos percebem o comportamento dos representantes da organização como característica da empresa em si, essas percepções de contexto e de suporte podem ser compartilhadas entre os empregados. Bliese e Castro (2000) também investigaram o suporte organizacional em um nível mais macro, como uma característica do contexto de grupos de trabalho. Apesar de terem abordado o suporte organizacional apenas como suporte do supervisor, os resultados obtidos pela pesquisa aplicada com 1.786 soldados sugerem que as percepções dessa variável foram compartilhadas entre os membros da equipe. Os autores sugerem, ainda, que as percepções compartilhadas de suporte organizacional diferem significativamente entre as equipes, devido a diferenças relacionadas principalmente ao suporte dos supervisores de cada grupo.

Seguindo um argumento semelhante, Zagencyk, Scott, Gibney, Murrell e Thatcher (2010) sugerem que as percepções de suporte individual não são apenas resultado das avaliações individuais do tratamento recebido da organização, mas também sofrem

interferência do contexto. Para formar uma percepção sobre o suporte organizacional, o trabalhador coleta e interpreta uma grande quantidade de informação e muitas delas são obtidas por meio da interação com os seus colegas, tornando a percepção dessa variável individual e, ao mesmo tempo, construída socialmente. Os autores argumentam que a percepção de suporte faz parte de um processo social influenciado por informações que o indivíduo adquire no contexto organizacional e que os colegas de trabalho afetam direta e indiretamente a percepção de suporte organizacional dos seus pares.

Enquanto a influência direta se dá pela coesão, em que indivíduos com um grau de afinidade compartilham informações, resultando em percepções e crenças semelhantes (Burt, 1987; Zagenczyk et al., 2010), indiretamente a percepção individual de suporte também sofre influência do contexto, visto que trabalhadores de uma mesma equipe e que ocupam níveis hierárquicos semelhantes compartilham os mesmos relacionamentos e políticas organizacionais, independentemente de terem alguma afinidade entre si ou de serem, ou não, amigos informalmente (Lorrain & White, 1971; Zagenczyk et al., 2010). Dessa forma, para que as percepções de suporte organizacional ocorram no nível social, não é necessário que os trabalhadores de uma equipe sejam amigos, tenham algum tipo relacionamento informal ou algo em comum, apenas fazer parte da mesma área organizacional e compartilhar o mesmo contexto de trabalho é suficiente para a criação de padrões de comportamentos e modelos mentais.

Zagenczyk e colaboradores (2010) afirmam, ainda, que, devido aos argumentos expostos, os resultados apresentados em pesquisas anteriores que confirmam a relação entre suporte e desempenho individual, por exemplo, são limitados, uma vez que consideraram apenas as percepções individuais de suporte organizacional e não analisaram a influência de percepções compartilhadas. Para testar os argumentos e hipóteses apresentadas no seu estudo, os autores especificaram as relações entre o contexto social e as percepções de suporte organizacional, embasando-se nas teorias de socialização (Morrison, 1993), seleção de referências sociais (Shah, 1998) e influência social (Burt, 1987; Festinger, 1954; Salancik & Pfeffer, 1978). A pesquisa foi conduzida em duas organizações distintas, um departamento de uma universidade pública e uma empresa privada especializada em produtos de alimentação e segurança animal, e os autores identificaram que as percepções individuais de suporte organizacional são muito similares entre colegas de trabalho e, principalmente, entre trabalhadores da mesma área funcional e do mesmo nível hierárquico.

Assim, os argumentos expostos por Bliese e Castro (2000), Levinson (1965) e Zagenczyk et al. (2010) vão ao encontro das teorias de grupos sociais, que afirmam que

apenas o fato de pertencer a um grupo é suficiente para que os indivíduos se comportem de forma coletiva e compartilhem percepções e que a coesão gerada pela convivência e afinidade entre os membros torna esse vínculo e compartilhamento ainda mais intenso (Turner, 1982). Ao fazer parte de uma mesma equipe de trabalho, os indivíduos usufruem do mesmo contexto, de relacionamentos com as mesmas pessoas e das mesmas políticas, cultura e normas organizacionais, tornando possível o compartilhamento das percepções sobre esse contexto e atitudes relacionadas ao trabalho. Ao mesmo tempo, as interações dentro da organização costumam ser mais intensas e recorrentes entre os membros de uma mesma área ou departamento e, ademais, cada equipe possui um supervisor distinto, com um perfil diferente, o que sugere que as percepções de suporte organizacional são homogêneas intragrupo e heterogêneas entre equipes e unidades diferentes (Wallace, Edwards, Arnold, & Frazier, 2009). Considerando que as percepções de suporte organizacional são compartilhadas por indivíduos que trabalham em um mesmo contexto e que essa percepção influencia o desempenho, hipotetiza-se que:

Hipótese 8: As percepções coletivas de suporte organizacional estarão positivamente relacionadas à autoavaliação de desempenho de bancários no trabalho.

A próxima Seção apresentará o modelo teórico multinível hipotetizado neste Capítulo.

4.6 Modelo teórico multinível

A Figura 11 ilustra o modelo teórico multinível proposto para esta pesquisa.

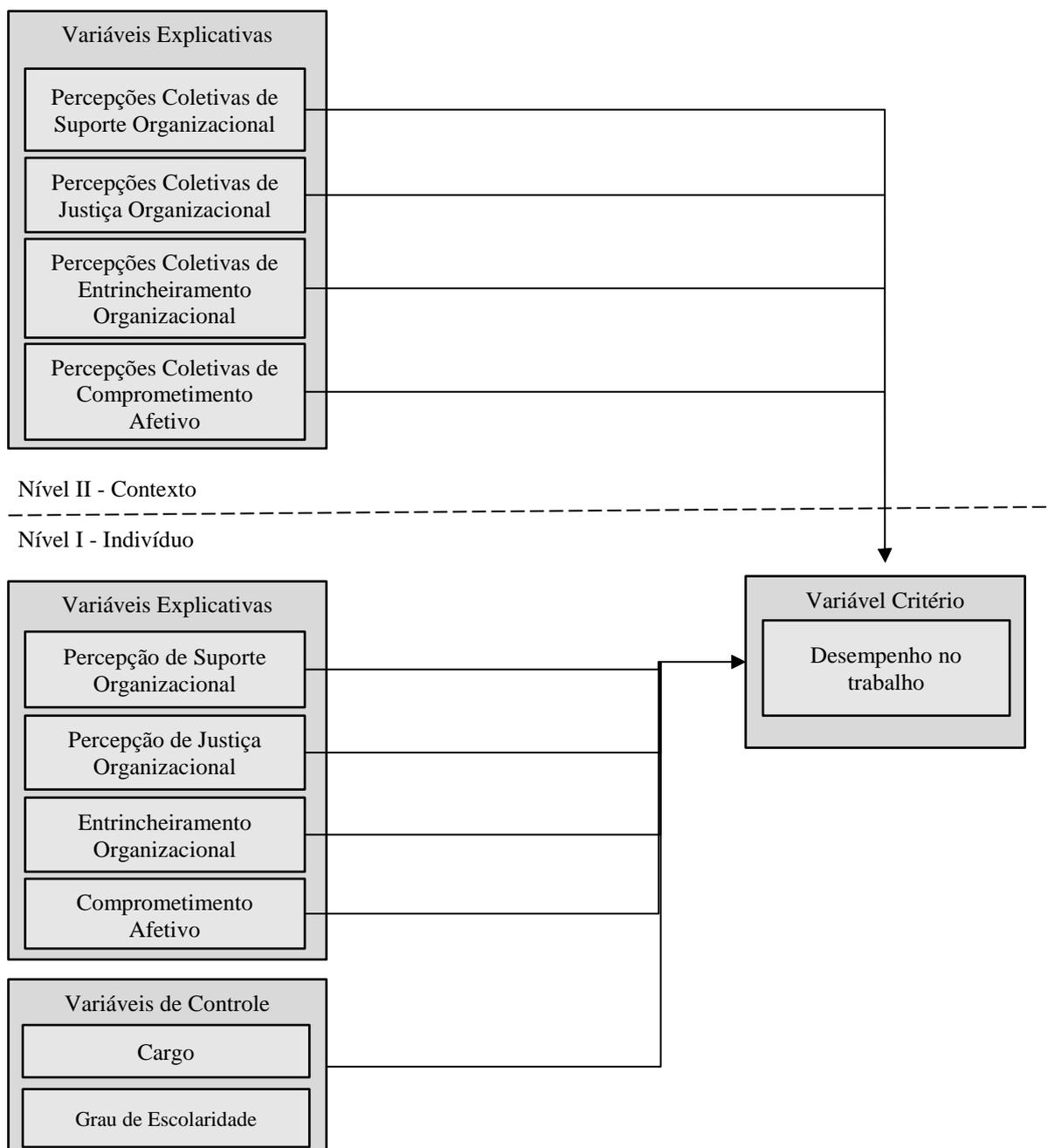


Figura 11. Modelo teórico multinível
Fonte. Elaborado pela autora

No modelo apresentado na Figura 11 estão representadas as relações previstas pelas oito hipóteses delimitadas neste estudo. De forma geral, defende-se que vínculos individuais e coletivos de diferentes naturezas e percepções individuais e compartilhadas sobre fatores do contexto organizacional são capazes de prever a autoavaliação de desempenho no trabalho. Esta Tese se propõe a testar essa afirmação por meio da investigação de percepções

individuais e coletivas de comprometimento organizacional afetivo, entrincheiramento, justiça e suporte organizacional.

De maneira mais específica, ao investigar esses fenômenos, parte-se da premissa que, ao trabalhar em equipes sob um mesmo contexto laboral, os indivíduos compartilham percepções, emoções, crenças e afetos sobre situações que ocorrem na organização e sobre fatores do ambiente de trabalho e esse compartilhamento, com o tempo, constrói uma realidade social para esses funcionários. Com isso, características inerentes a grupos sociais, como coesão grupal, estabelecimento de normas, convergência afetiva, cultura emocional e ostracismo também podem ser encontradas em equipes de trabalho e permitem que fenômenos como comprometimento organizacional ocorram em um nível mais elevado. Outra premissa deste estudo é que percepções coletivas fornecerão bases empíricas no nível de grupos de trabalho para melhor compreender desempenho. Ou seja, a premissa, aqui, ao se considerar percepções coletivas de comprometimento organizacional, é que emoções e afetos, positivos e negativos, podem ser compartilhados entre os membros do grupo e que essas percepções influenciam o desempenho do indivíduo no trabalho. Da mesma forma, percepções de entrincheiramento, justiça e suporte organizacional podem ser compartilhados por funcionários da mesma equipe, uma vez que são variáveis relacionadas ao contexto laboral e esse ambiente é comum aos indivíduos de determinado setor ou departamento organizacional. Então, percepções coletivas de entrincheiramento, justiça e suporte organizacional também podem influenciar o desempenho individual no trabalho, inclusive, controlando a percepção individual que os trabalhadores têm desses fenômenos.

A seguir, no Capítulo 5, será descrito o percurso metodológico para realização da pesquisa empírica e atingimento dos objetivos propostos, bem como fundamentos teóricos e metodológicos da análise multinível.

5 MÉTODO

Em vista o objetivo deste trabalho, qual seja, testar, por meio da abordagem multinível, as relações preditivas entre as variáveis comprometimento organizacional afetivo, entrenchamento organizacional, justiça organizacional, suporte organizacional, e a variável autoavaliação de desempenho no trabalho, apresenta-se o percurso metodológico para realização da pesquisa empírica, classificando-a com base em seus objetivos. Além disso, os instrumentos de pesquisa são descritos, são apresentados os procedimentos de coleta e análise de dados, bem como a população, amostra e caracterização da organização estudada.

5.1 Caracterização da pesquisa

A presente pesquisa classifica-se como empírica, uma vez que serão coletados e analisados dados fornecidos por pessoas que vivenciaram diretamente o fenômeno estudado, e explicativa, pois objetiva testar o efeito de variáveis individuais e de contexto na predição da variável critério, desempenho individual no trabalho, conforme as hipóteses apresentadas anteriormente (Capítulo 4). É uma pesquisa de natureza confirmatória, como exigido pela modelagem multinível, e quanto à abordagem, esta pesquisa classifica-se como quantitativa, com a utilização de dados primários, obtidos pela realização de um *survey* em uma instituição bancária, e recorte transversal.

5.2 Organização estudada

A organização estudada nesta pesquisa é uma instituição bancária, que presta serviços financeiros. A instituição possui diversas práticas de Recursos Humanos, como avaliação de desempenho e programas de treinamento, desenvolvimento e educação. A gestão do desempenho ocorre nos níveis individual, de equipes e organizacional e busca alinhar as ações e iniciativas de nível micro e meso aos objetivos estratégicos do banco, baseando-se nas premissas do *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1997). A organização possui mais de 30 milhões de clientes e mais de 5.000 agências no país. Para realizar todas as operações, sua

estrutura organizacional é composta por aproximadamente 100.000 funcionários, 10.000 estagiários e 5.000 menores aprendizes.

5.3 Caracterização e critérios para composição da amostra

O instrumento de coleta de dados foi respondido de forma completa, ou seja, sem casos omissos, por 14.965 trabalhadores de mais de 2.000 cidades brasileiras. As respostas obtidas foram oriundas de indivíduos lotados em agências, órgãos regionais, unidades subordinadas e na direção geral. Ao fazer uma análise da organização estudada, notou-se que os diferentes setores apresentam contextos de trabalho, com tipos de atividades, graus de autonomia, de responsabilidade e cargas de trabalho, distintos. Como essa heterogeneidade poderia enviesar os resultados obtidos na análise multinível, principalmente a variância do nível mais elevado, optou-se por fazer um recorte amostral selecionando apenas trabalhadores lotados em agências.

Procedeu-se, então, para uma análise preliminar dos dados, com o objetivo de identificar a melhor forma de composição dos grupos que determinariam o nível de contexto na modelagem multinível. Nesta etapa, observou-se alta dispersão dos dados e elevada variabilidade entre o número de respondentes de cada cidade. Pelo contexto de trabalho das agências diferir de acordo com o tamanho da cidade, decidiu-se, para fins deste estudo, realizar um recorte considerando apenas as capitais estaduais. Essa decisão foi tomada com base nas diferenças entre o contexto de trabalho de agências de capitais e do interior dos estados. As distinções incluem, entre outros fatores, número de funcionários, serviços oferecidos, número de clientes atendidos, metas e amplitude de controle. Assim, neste trabalho o nível de grupos, nível mais elevado ou nível de contexto refere-se ao agrupamento de indivíduos que trabalham em agências situadas em capitais de estados brasileiros.

Por fim, foram excluídos da subamostra funcionários que possuíam, no momento de coleta de dados, menos de dois anos de organização, conforme orientado por Coelho Junior (2009), Fogaça (2018) e Silva (2018). Acredita-se que indivíduos que trabalham há mais de dois anos na organização tiveram tempo para desenvolver laços afetivos, bem como realizar investimentos e receber recompensas da organização. Além disso, considera-se que nesse tempo o trabalhador tenha tido experiências que tenham permitido a percepção sobre o suporte organizacional e a justiça envolvida nas distribuições, procedimentos e interações no

ambiente de trabalho. Dessa forma, a caracterização da amostra descrita a seguir e as análises apresentadas nos Capítulos seguintes foram realizadas com base na subamostra definida com base nos critérios apresentados acima, totalizando 3.609 participantes.

A idade média dos respondentes é de aproximadamente 43 anos, com o respondente mais jovem tendo 23 anos e o mais velho 81. O tempo médio de trabalho na organização é de 12 anos, sendo que as respostas variaram entre 2 e 42 anos. A maioria dos participantes é do sexo masculino (61,5%); ocupam cargos gerenciais (46%); e possuem especialização (42,3%). A Tabela 1 especifica os dados referentes ao recorte amostral.

Tabela 1
Caracterização da amostra

Idade (Média)		
43 anos		
Tempo de trabalho na organização (Média)		
12 anos		
Sexo	Frequência	%
Masculino	2.218	61,5
Feminino	1.391	38,5
Grau de Escolaridade	Frequência	%
Ensino Fundamental	1	0,0
Ensino Médio	430	11,9
Ensino Superior em Andamento	137	3,8
Ensino Superior-Sequencial	9	0,2
Ensino Superior	1.456	40,3
Especialização	1.525	42,3
Mestrado	50	1,4
Doutorado	1	0
Tipo de Cargo	Frequência	%
Assessoramento	1	0,0
Gerencial	1.659	46,0
Outros	1.118	31,0
Operacional	821	22,7
Técnico	10	0,3

Fonte: Dados da Pesquisa

Com relação às unidades de análise, a cidade com maior número de respondentes foi São Paulo (22,9%), seguida do Rio de Janeiro (11,7%), Belo Horizonte (8,9%), Curitiba (8,1%) e Brasília (7,2%). A Tabela 2 discrimina as frequências por capital geográfica.

Tabela 2
Frequência de respostas por unidade de análise

Cidade (Estado)	Frequência	%
Rio Branco (AC)	29	0,8
Maceió (AL)	44	1,2
Manaus (AM)	68	1,9
Macapá (AP)	11	0,3
Salvador (BA)	144	4,0
Fortaleza (CE)	95	2,6
Brasília (DF)	259	7,2
Vitória (ES)	66	1,8
Goiânia (GO)	122	3,4
São Luis (MA)	74	2,1
Belo Horizonte (MG)	321	8,9
Campo Grande (MS)	75	2,1
Cuiabá (MT)	53	1,5
Belém (PA)	72	2,0
João Pessoa (PB)	61	1,7
Recife (PE)	141	3,9
Teresina (PI)	49	1,4
Curitiba (PR)	292	8,1
Rio de Janeiro (RJ)	423	11,7
Natal (RN)	54	1,5
Porto Velho (RO)	24	0,7
Boa Vista (RR)	16	0,4
Porto Alegre (RS)	146	4,0
Florianópolis (SC)	87	2,4
Aracaju (SE)	31	0,9
São Paulo (SP)	825	22,9
Palmas (TO)	27	0,7

Fonte: Dados da Pesquisa

A próxima Seção abordará os instrumentos de pesquisa utilizados neste estudo.

5.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

A seguir são descritas as características das escalas de desempenho, comprometimento, entrincheiramento, justiça e suporte organizacional.

5.4.1 Medida de autoavaliação de Desempenho no Trabalho

A escala escolhida para mensurar a variável “desempenho no trabalho” é uma medida de autopercepção, construída e originalmente validada por Coelho Junior et al. (2010). O instrumento contém 27 itens e é composto por quatro fatores: regulação do desempenho, com 12 itens ($\alpha = 0,91$); grau de esforço e conhecimento da tarefa, com três itens ($\alpha = 0,60$); execução, monitoramento e revisão do desempenho, com quatro itens ($\alpha = 0,66$) e; autogerenciamento do desempenho, com oito itens ($\alpha = 0,90$). Os itens estão associados a uma escala tipo Likert, onde “1” corresponde a “Discordo totalmente” e “10” a “Concordo totalmente”.

5.4.2 Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo

Maia (2014) desenvolveu uma escala de comprometimento afetivo composta por quatro itens do Questionário de Comprometimento Organizacional (OCQ) do Mowday et al. (1979), traduzida para o português e adaptada ao contexto brasileiro por Borges-Andrade, Afanasiëff e Silva (1989) e três itens da Escala de Comprometimento Afetivo (ACS) elaborada por Allen e Meyer (1990), revisada por Meyer et al. (1993) e traduzida e adaptada à realidade brasileira por Medeiros e Enders (1998). A junção dos dois instrumentos criou uma escala única e mais completa sobre comprometimento organizacional afetivo (Maia, 2014; Menezes & Bastos, 2010). A escala contém sete itens e apresentou alpha de Cronbach de 0,89. Os itens estão relacionados a uma escala tipo Likert de 10 pontos, cujos extremos variam de “1” (*discordo totalmente*) a “10” (*concordo totalmente*).

5.4.3 Escala de Entrincheiramento Organizacional

Para avaliar a variável “entrincheiramento organizacional”, foi adotada a escala proposta e validada por Rodrigues e Bastos (2012). Esse instrumento é composto por 22 itens, divididos em três fatores: ajustamentos à posição social, com 8 itens ($\alpha = 0,80$); limitação de alternativas, com 7 itens ($\alpha = 0,79$) e; arranjos burocráticos impessoais, com 7 itens ($\alpha = 0,77$). As assertivas devem ser respondidas de acordo com uma escala de

concordância tipo Likert de 10 pontos que varia de “1” (*discordo totalmente*) a “10” (*concordo totalmente*).

5.4.4 Escala de Percepção de Justiça Organizacional (EPJO)

A escala escolhida para mensurar a variável “justiça organizacional” foi a EPJO, elaborada e validada por Mendonça, Pereira, Tamayo e Paz (2003). O instrumento é composto por 20 itens, agrupados em três fatores, que correspondem às três dimensões dessa variável: justiça distributiva, com seis itens ($\alpha = 0,94$); justiça procedimental, com sete itens ($\alpha = 0,85$) e; justiça interacional, com sete itens ($\alpha = 0,93$). Os itens estão associados a uma escala tipo Likert, onde “1” corresponde a “Discordo totalmente” e “10” a “Concordo totalmente”.

5.4.5 Escala de Percepção de Suporte Organizacional

Para mensurar a variável “suporte organizacional” foi utilizada a escala elaborada e originalmente validada por Abbad et al. (1999), que foi reduzida e revalidada por Brandão (2009). A versão reduzida apresentou bons índices de consistência interna e os mesmos fatores da versão original. Além disso, itens que no instrumento original possuíam conotação negativa foram invertidos na versão reduzida. Assim, a escala adotada contém 28 itens, divididos em quatro fatores: suporte material, com seis itens ($\alpha = 0,91$); práticas de gestão do desempenho, com sete itens ($\alpha = 0,87$); carga de trabalho, com sete itens ($\alpha = 0,85$) e; práticas de promoção e recompensa, com oito itens ($\alpha = 0,85$). As assertivas estão associadas a uma escala tipo Likert de 10 pontos, onde “1” corresponde a “Discordo totalmente” e “10” a “Concordo totalmente”.

A Tabela 3 resume as principais características das escalas utilizadas nesta pesquisa.

Tabela 3
Características das escalas

Escala	Dimensões do instrumento	Alpha de Cronbach	Número de itens
Medida de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho	Regulação do desempenho	0,91	12 itens
	Grau de esforço e conhecimento da tarefa	0,60	3 itens
	Execução, monitoramento e revisão do desempenho	0,66	4 itens
	Autogerenciamento do desempenho	0,90	8 itens
Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo	Comprometimento organizacional afetivo	0,89	7 itens
Escala de Entrincheiramento Organizacional	Ajustamentos à posição social	0,80	8 itens
	Limitação de alternativas	0,79	7 itens
	Arranjos burocráticos impessoais	0,77	7 itens
Escala de Percepção de Justiça Organizacional (EPJO)	Justiça distributiva	0,94	6 itens
	Justiça procedimental	0,85	7 itens
	Justiça interacional	0,93	7 itens
Escala de Percepção de Suporte Organizacional	Suporte material ao desempenho	0,91	6 itens
	Práticas de gestão do desempenho	0,87	7 itens
	Carga de trabalho	0,85	7 itens
	Práticas de promoção e recompensa	0,85	8 itens
Total			104 itens

Fonte: Elaborado pela autora

5.5 Procedimentos de coleta de dados

Os dados foram coletados por meio de um questionário composto por cinco escalas, uma para cada variável pesquisada, bem como por questões demográficas que foram utilizadas para caracterização da amostra do estudo e como variáveis controle no modelo multinível. A escolha dos instrumentos se deu de acordo com a definição adotada para cada fenômeno investigado e todos os instrumentos possuem boas evidências de validação estatística e são amplamente utilizados nas pesquisas no campo de Comportamento Organizacional.

Os dados foram coletados com trabalhadores de uma organização bancária, à distância, por meio de um questionário eletrônico elaborado via *LimeSurvey*. Os funcionários da instituição já estão acostumados a utilizar a plataforma, uma vez que a organização utiliza essa ferramenta para aplicação de pesquisas internas. Além da total confidencialidade dos

dados, antes de iniciar a pesquisa os participantes foram informados sobre os objetivos do trabalho e, ao optar participar, deram o consentimento livre e esclarecido para fazerem parte da amostra deste estudo. Todos os indivíduos podiam abandonar o preenchimento do questionário a qualquer momento, sem qualquer prejuízo e os dados foram analisados de maneira agregada, garantindo a privacidade dos participantes e confidencialidade dos dados. Juntamente com os itens das escalas, foram coletados dados sociodemográficos com fins de caracterização da amostra.

A coleta de dados durou aproximadamente um mês e foi realizada entre os meses de maio e junho de 2018. O e-mail contendo o endereço eletrônico para resposta do questionário foi reenviado semanalmente com intuito de aumentar a taxa de resposta. A pedido da instituição pesquisada, a coleta de dados (incluindo a aplicação e monitoramento das respostas) foi realizado pelos próprios funcionários da área de Gestão de Pessoas, o que impediu a identificação das agências de origem das respostas. O menor nível de identificação informado foi a cidade de lotação do funcionário, o que permitiu a agregação dos dados. Apesar disso, essa limitação não foi impeditiva para testagem do modelo multinível proposto, possibilitando todas as análises necessárias.

A pesquisa foi enviada para todos os funcionários da instituição, aproximadamente 100.000 indivíduos, e foram obtidas 14.965 respostas (14,97% de taxa de retorno) e a subamostra utilizada para fins deste trabalho foi de 3.609 participantes. Conforme detalhado anteriormente (Seção 5.3), os critérios para composição da subamostra foram o trabalhador estar: (1) lotado em uma agência bancária de atendimento ao público; (2) baseado em uma capital estadual, e; (3) admitido há mais de dois anos na organização.

A próxima Seção abordará a composição da amostra deste estudo.

5.6 Procedimentos de análise de dados

Os dados foram analisados utilizando os softwares SPSS versão 20 (*Statistical Package for Social Sciences*) e MLwiN versão 2.36. O primeiro passo foi a realização das análises descritivas, exploratórias, tratamento dos casos omissos e identificação dos casos extremos uni e multivariados. Após concluída essa etapa, os instrumentos utilizados foram submetidos à análise fatorial exploratória para verificar as evidências de validade das escalas e reduzir o número de variáveis testadas no modelo multinível. Então, visando identificar se

existe heterogeneidade sobre a percepção de desempenho individual no trabalho entre os grupos investigados (capitais geográficas), realizou-se um teste de médias (ANOVA). Os objetivos específicos foram atingidos por meio da modelagem multinível, que permite a investigação de problemas de pesquisa envolvendo variáveis de níveis individual e de contexto. Uma vez que indivíduos interagem em ambientes sociais e influenciam e são influenciados por esses contextos, em uma pesquisa multinível, os dados são hierárquicos e abarcam as variáveis desses diversos níveis.

A modelagem multinível é considerada uma ampliação do modelo de regressão tradicional e sua utilização é vantajosa quando as variáveis estão dispostas e serão investigadas em vários níveis de agregação (Coelho Junior, 2009; Laros & Marciano, 2008). Algumas variáveis podem ser mensuradas em seus níveis “naturais”, ou seja, variáveis individuais mensuradas no nível menos elevado e variáveis de contexto no nível mais elevado, ou as variáveis podem ser deslocadas para outro nível por meio da agregação ou desagregação, desde que teoricamente justificado. A agregação significa que as variáveis de nível menos elevado são movidas para um nível mais elevado, enquanto a desagregação ocorre quando as variáveis de nível mais elevado são deslocadas para um nível menos elevado (Hox, 2010).

No caso desta pesquisa, as variáveis individuais comprometimento afetivo, entrenchamento e percepção de justiça organizacional, e as variáveis biográficas e funcionais foram agregadas para o nível mais elevado. Como o suporte organizacional é uma característica do contexto de trabalho, mas, de forma concomitante, cada indivíduo é capaz de ter uma percepção e uma atitude frente ao suporte oferecido, a variável percepção de suporte organizacional será obtida pelo desvio, ou seja, pelo resultado da diferença entre as percepções coletivas de suporte organizacional e a percepção individual de suporte, conforme sugerido por Coelho Junior (2009), Hox (2010) e Klein e Kozlowski (2000).

Hox (2010) recomenda ainda uma abordagem *bottom-up* (fundo-subida) na modelagem multinível, iniciando com o modelo mais simples possível e adicionando os diversos parâmetros por etapas. Essa estratégia evita modelos complexos e problemas de convergência entre variáveis, permitindo a análise da significância dos parâmetros a cada etapa e a construção dos coeficientes fixos da regressão antes da adição dos componentes de variância, que ocorre em um estágio posterior. Dessa forma, esta pesquisa seguiu os passos sugeridos por Hox (2010), conforme explicitado a seguir:

- (1) cálculo do modelo nulo, sem variáveis explicativas, que servirá de base para comparação com os modelos futuros;

(2) inserção das variáveis pessoais e profissionais, natureza do cargo e grau de escolaridade, como variáveis de controle no modelo com intuito de reduzir os seus efeitos na predição da variância de desempenho individual no trabalho.

(3) inclusão das variáveis de nível menos elevado (nível 1 ou, neste caso, percepção individual de comprometimento afetivo, entrincheiramento, justiça e suporte organizacional e características funcionais e biográficas);

(4) adição das variáveis de nível mais elevado (nível 2 ou, neste caso, percepções coletivas de comprometimento afetivo, entrincheiramento, justiça e suporte organizacional);

(5) inclusão dos efeitos randômicos nas variáveis de nível menos elevado;

(6) adição de termos de interação entre as variáveis de nível 1 e 2.

Após o cumprimento de todas as etapas de coleta e técnicas de análise de dados apresentadas neste Capítulo, espera-se responder às perguntas de pesquisa e alcançar o objetivo geral deste trabalho, a saber: testar, por meio da abordagem multinível, as relações preditivas entre as variáveis comprometimento afetivo, entrincheiramento organizacional, justiça organizacional, suporte organizacional, e a variável autoavaliação de desempenho no trabalho.

No próximo Capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa.

6 RESULTADOS

Este Capítulo apresenta os resultados dos métodos quantitativos utilizados nesta Tese. Serão apresentadas as evidências de validade das escalas utilizadas, as estatísticas descritivas das percepções de desempenho por grupo analisado, os testes de médias e a modelagem multinível.

6.1 Evidências de validade das escalas utilizadas

Nesta Seção serão apresentados os resultados das análises fatoriais exploratórias das cinco escalas utilizadas, com vistas a apresentar as evidências de validade desses instrumentos. Os resultados desta etapa foram fundamentais para a definição dos fatores das variáveis antecedentes e critério e serviram de insumo para os testes de média e teste das hipóteses na modelagem multinível. Antes de dar início à análise fatorial, foram verificados os casos extremos uni e multivariados. Não foi possível realizar a análise fatorial exploratória no banco de dados sem os *outliers*, pois os dados perderam a variância, impossibilitando os testes estatísticos. Dessa forma, serão apresentados os resultados da análise fatorial exploratória com os casos extremos.

As análises foram realizadas utilizando a rotação oblíqua (*direct oblimin*), utilizou-se o método de fatoração de eixo principal (PAF) e o índice KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) para averiguar a fatorabilidade dos dados. Na estrutura dos fatores, foram adotados os critérios de cargas fatoriais maiores do que 0,40 e *Eigenvalues* maiores do que 1. A consistência interna e confiabilidade dos fatores e da escala foram mensurados por meio do *Alpha de Cronbach*.

As próximas Seções apresentarão os resultados da análise fatorial exploratória das escalas utilizadas nesta pesquisa.

6.1.1 Evidências de validade da Medida de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho

O teste de KMO desses dados foi de 0,966, o *Alpha de Cronbach* da escala foi de 0,948 e foi possível extrair dois fatores que explicam 56,123% da variância total dos itens. As

cargas fatoriais variaram entre 0,829 e 0,501 e nenhuma das variáveis apresentou cargas cruzadas. Os *Alphas de Cronbach* dos fatores também foram aceitáveis. A Figura 12 apresenta o *Scree Plot* ou diagrama de declividade.

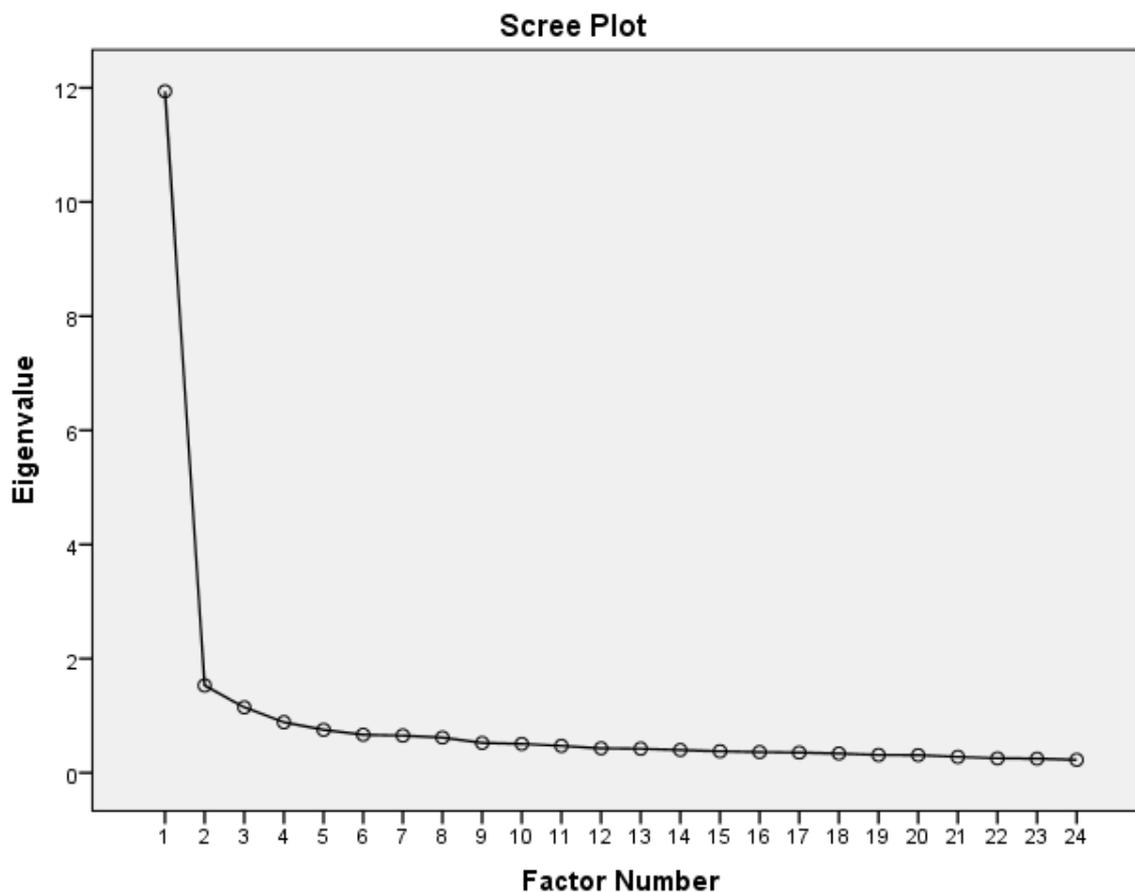


Figura 12. *Scree Plot* – Medida de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho
Fonte: Dados da pesquisa

Os itens “Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho”, “As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las” e “Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais” foram descartados na análise fatorial, por apresentarem cargas fatoriais menores do que 0,40. A estrutura fatorial, com dois fatores, se assemelha à identificada no estudo de Fogaça (2018). A Tabela 4 apresenta os resultados da análise fatorial exploratória.

Tabela 4
Estrutura fatorial da Medida de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho

Fator	Variância Explicada	Itens	Carga Fatorial	Alpha de Cronbach
Estratégias de Desempenho Individual	49,747%	21. Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.	0,829	0,954
		9. Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.	0,791	
		1. Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta organização.	0,785	
		22. Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	0,782	
		8. Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	0,762	
		23. Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais	0,733	
		11. Tomo iniciativas aproveitando oportunidades que possam gerar	0,721	
		24. Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	0,713	
		3. Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela organização.	0,711	
		25. Estabeleço prioridades em meu trabalho	0,708	
		4. Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta organização.	0,700	
		6. Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	0,683	
		2. Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta organização.	0,648	
		26. Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.	0,645	
		20. Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	0,625	
		15. Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa.	0,609	
		27. Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	0,585	
		12. Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	0,544	
7. Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	0,538			
5. Meu trabalho é importante para o desempenho desta organização.	0,527			
16. Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta organização.	0,501			
Desempenho Contextual	6,376%	18. São realizados encontros e reuniões entre mim e meus colegas/pares	0,672	0,763
		14. Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.	0,628	
		19. Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas desta organização.	0,619	

Fonte: Dados da pesquisa

6.1.2 Evidências de validade da Escala de Comprometimento Afetivo

A estrutura da Escala de Comprometimento Afetivo se manteve unifatorial, com KMO de 0,940. O Scree Plot está representado na Figura 13 e a variância total explicada, cargas fatoriais e índice de confiabilidade da escala são apresentados na Tabela 5.

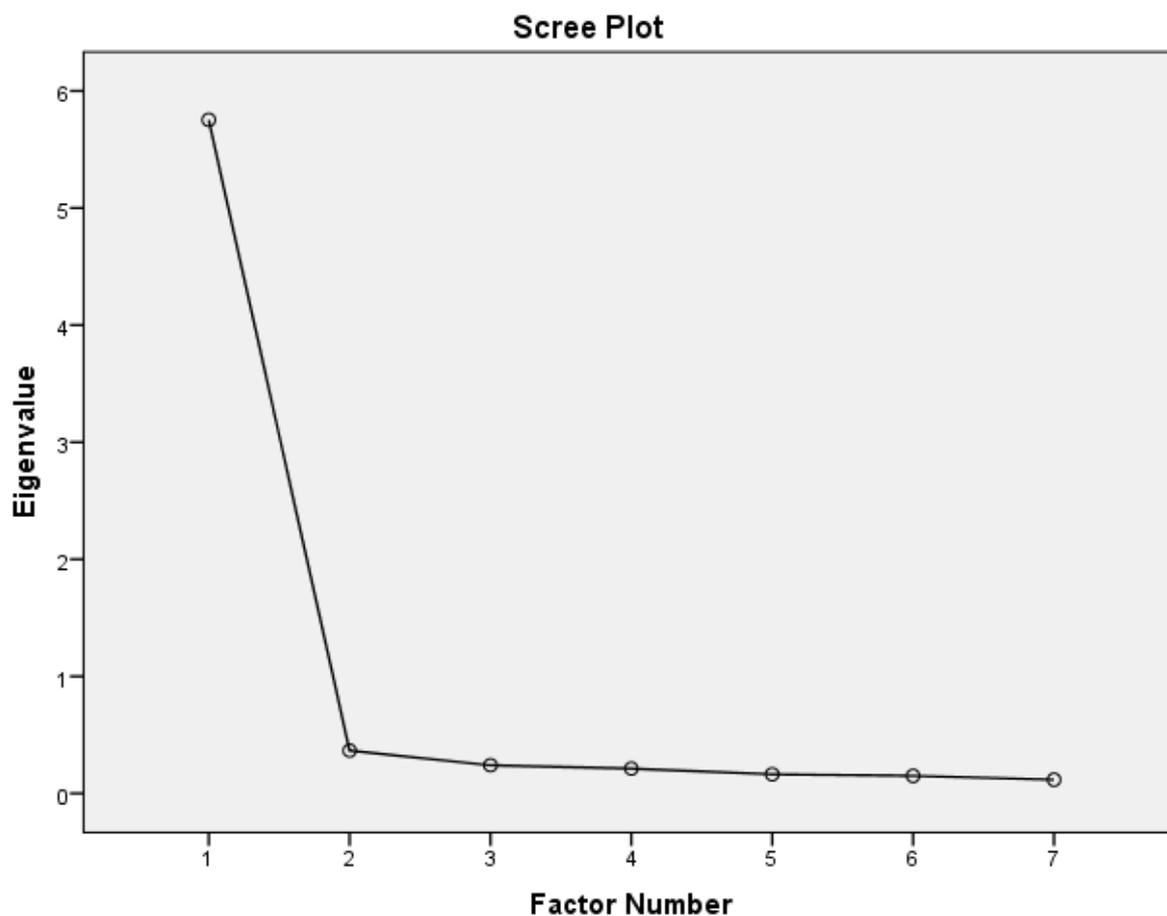


Figura 13. *Scree Plot* – Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo
Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 5
Estrutura fatorial da Escala de Comprometimento Afetivo

Fator	Variância Explicada	Itens	Carga Fatorial	Alpha de Cronbach
Comprometimento Organizacional Afetivo	82,182%	4. A organização realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho no trabalho.	0,926	0,963
		3. Conversando com meus amigos, eu sempre me refiro à organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	0,912	
		6. A organização tem um imenso significado pessoal para mim.	0,899	
		2. Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e esta organização.	0,897	
		5. Sinto os objetivos da organização como se fossem os meus objetivos.	0,889	
		1. Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte desta organização.	0,875	
		7. Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores definidos pela organização.	0,830	

Fonte: Dados da pesquisa

6.1.3 Evidências de validade Escala de Entrincheiramento Organizacional

A estrutura fatorial da Escala de Entrincheiramento Organizacional também foi mantida com três fatores, o KMO foi de 0,944 e o *Alpha de Cronbach* de 0,942. A variância total explicada foi 67,509% e as cargas fatoriais variaram entre 0,928 e 0,504. A Figura 14 ilustra o diagrama de declividade e a Tabela 6 apresenta os resultados da análise fatorial exploratória.

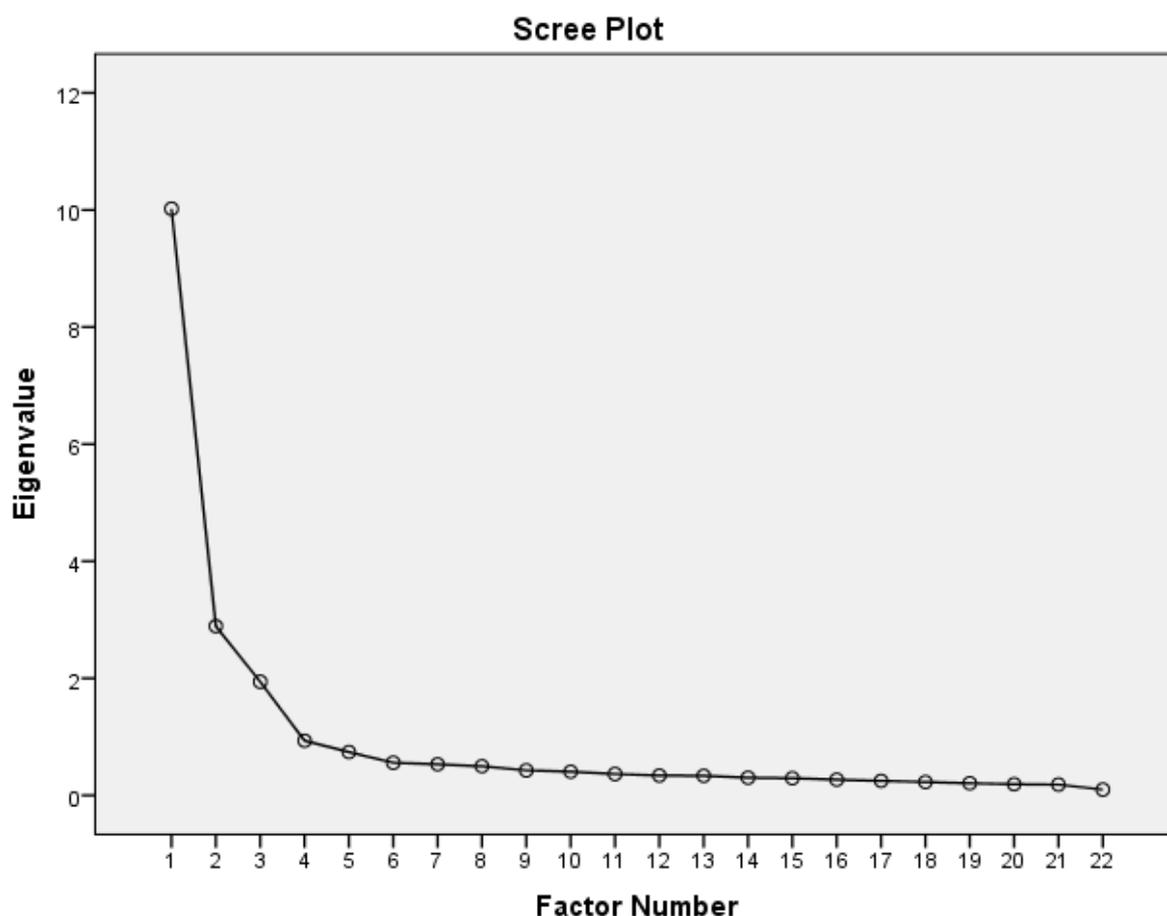


Figura 14. *Scree Plot* – Escala de Entrincheiramento Organizacional
 Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 6 (Continua)

Estrutura fatorial da Escala de Entrincheiramento Organizacional

Fator	Variância Explicada	Itens	Carga Fatorial	Alpha de Cronbach
Limitação de alternativas	45,553%	11. Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações.	0,928	0,936
		10. Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização.	0,893	
		14. Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações.	0,786	
		15. A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações.	0,771	
		12. Seria difícil encontrar outro emprego onde pudesse usar os conhecimentos de trabalho que adquiri nessa empresa.	0,719	
		13. Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas no mercado de trabalho.	0,673	
		9. Acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização.	0,671	

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 6 (Continuação)

Estrutura fatorial da Escala de Entrincheiramento Organizacional

Fator	Variância Explicada	Itens	Carga Fatorial	Alpha de Cronbach
Ajustamentos à posição social	13,14%	4. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa organização.	0,867	0,917
		3. Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos.	0,800	
		2. Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação.	0,793	
		7. Eu investi muito tempo no meu aprendizado dentro dessa organização para deixa-la agora.	0,787	
		1. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.	0,712	
		5. Um dos motivos pelos quais não mudo de organização são os relacionamentos que já estabeleci com os colegas.	0,682	
		6. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou dentro dessa organização.	0,662	
		8. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função.	0,553	
Arranjos burocráticos pessoais	8,816%	18. Se deixasse essa organização, minha estabilidade seria ameaçada.	0,888	0,905
		17. Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.	0,870	
		19. Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu saísse agora.	0,823	
		16. Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira.	0,764	
		22. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, deixaria de receber vários benefícios que essa organização oferece aos seus empregados (vale transporte, vale refeição/alimentação, convênio médico, PLR, etc.).	0,618	
		21. Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa.	0,567	
		20. O que me prende a essa organização são os benefícios financeiros que ela me proporciona.	0,504	

Fonte: Dados da pesquisa

6.1.4 Evidências de validade Escala de Percepção de Justiça Organizacional (EPJO)

A EPJO conservou a mesma estrutura fatorial encontrada por Mendonça et al. (2005), reforçando a consistência da escala em diversos contextos. O KMO foi de 0,966, índice de confiabilidade de 0,968, 81,862% de variância total explicada e cargas fatoriais entre 0,973 e 0,538. A Figura 15 ilustra o *Scree Plot* e a Tabela 7 apresenta os resultados da análise fatorial exploratória.

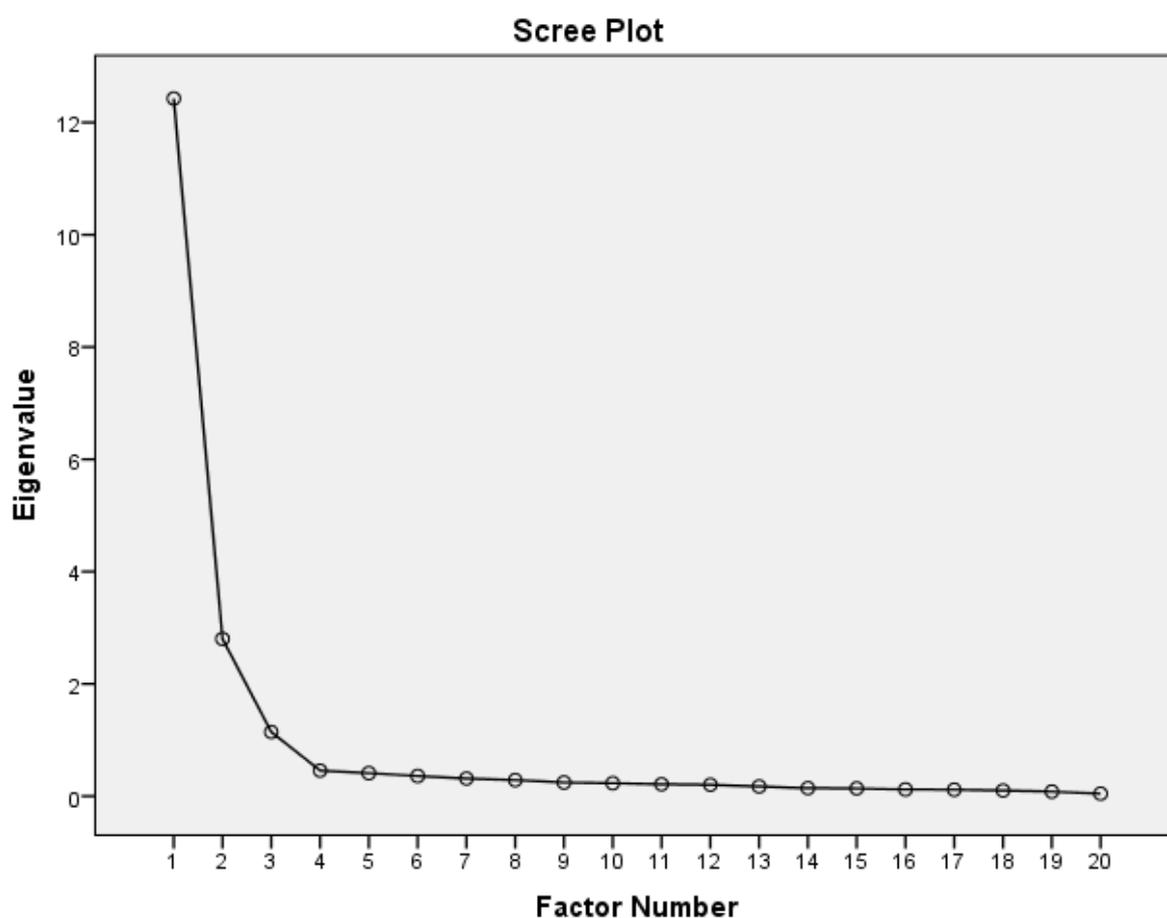


Figura 15. *Scree Plot* – Escala de Percepção de Justiça Organizacional
Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 7
Estrutura fatorial da Escala de Percepção de Justiça Organizacional

Fator	Variância Explicada	Itens	Carga Fatorial	Alpha de Cronbach
Justiça distributiva	62,144%	1. Sou recompensado de maneira justa por minha responsabilidade no trabalho.	0,973	0,967
		4. Sou recompensado de maneira justa pela qualidade do trabalho que apresento.	0,967	
		3. Sou recompensado de maneira justa por meus esforços na realização do meu trabalho.	0,963	
		2. Sou recompensado de maneira justa por minha experiência profissional.	0,933	
		5. Se considerar os demais salários pagos nesta organização, recebo um salário justo.	0,788	
		6. Sou recompensado de maneira justa pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho.	0,641	
Justiça interacional	14,006%	18. O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza	0,946	0,964
		20. O meu chefe fornece justificativas adequadas sobre as decisões que estão relacionadas ao meu trabalho.	0,932	
		19. O meu chefe me fornece informações acerca do modo como estou desempenhando as minhas funções, permitindo-me a fazer melhor o meu trabalho.	0,915	
		16. O meu chefe usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as consequências das mesmas.	0,892	
		17. O meu chefe se preocupa com os meus direitos.	0,891	
		15. O meu chefe considera o meu ponto de vista ao tomar decisões.	0,845	
		14. O meu chefe supera os favorecimentos pessoais ao se relacionar com os empregados.	0,716	
Justiça processual	5,711%	11. A minha organização escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão.	0,891	0,945
		10. A minha organização estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas.	0,872	
		8. A minha organização dá oportunidade para os empregados recorrerem das decisões tomadas.	0,866	
		9. A minha organização possibilita a participação dos empregados, por meio de representantes, quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente, como política salarial.	0,825	
		7. A minha organização procura coletar informações precisas antes de tomar decisões.	0,740	
		13. No meu trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações adicionais sobre as decisões tomadas pelos chefes.	0,608	
		12. Na minha organização recebo feedbacks úteis relacionados às decisões que dizem respeito ao meu trabalho.	0,538	

Fonte: Dados da pesquisa

6.1.5 Evidências de validade Escala de Percepção de Suporte Organizacional

A quinta e última escala utilizada neste estudo foi para mensurar as percepções de suporte organizacional. Assim como ocorreu com as demais variáveis antecedentes, a escala manteve a sua estrutura estável com quatro fatores. O KMO foi de 0,957, índice de confiabilidade de 0,914, 71,297% de variância total explicada e cargas fatoriais entre 0,890 e 0,464. A Figura 16 ilustra o *Scree Plot* e a Tabela 8 apresenta os resultados da análise fatorial exploratória.

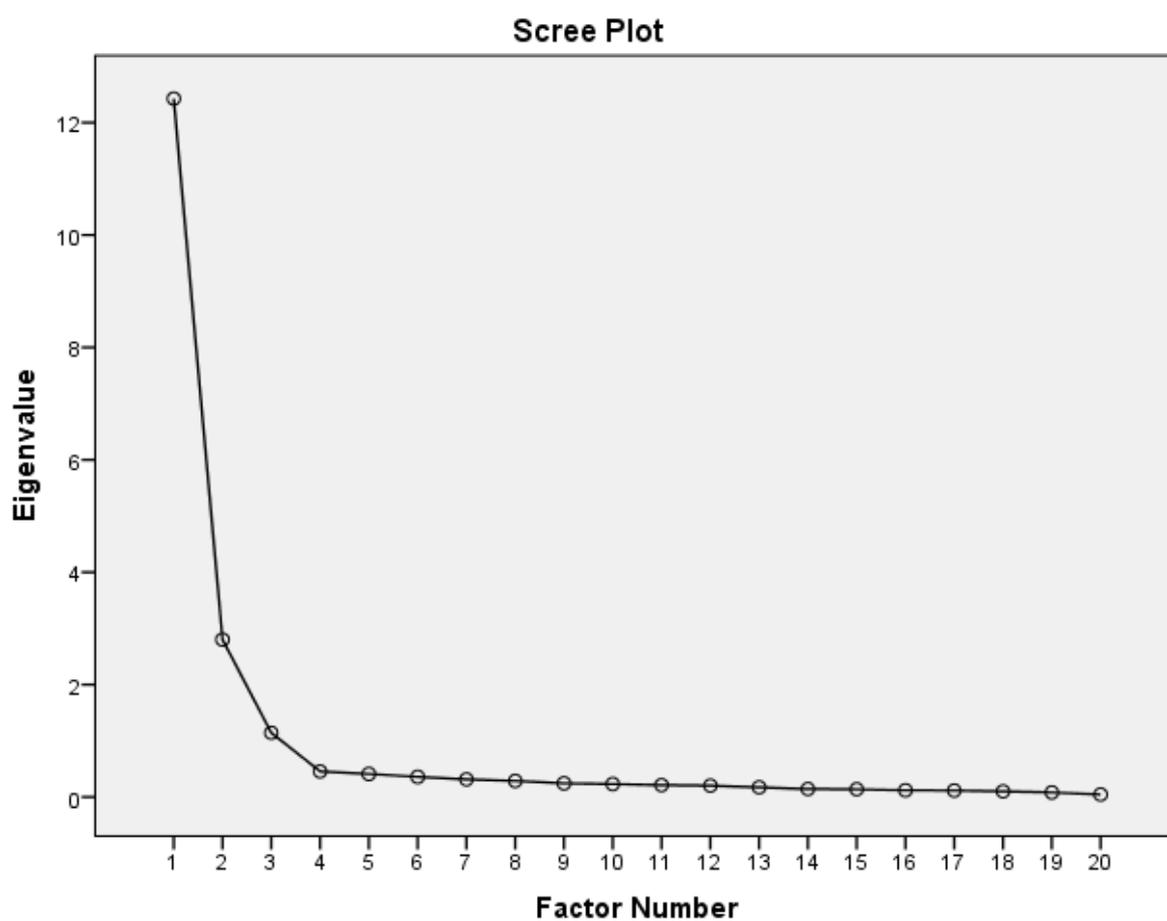


Figura 16. *Scree Plot* – Escala de Percepção de Suporte Organizacional
Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 8 (Continua)

Estrutura fatorial da Escala de Percepção de Suporte Organizacional

Fator	Variância Explicada	Itens	Carga Fatorial	Alpha de Cronbach
Práticas de gestão do desempenho	44,755%	9. Esta organização leva em consideração propostas criativas feitas pelos funcionários para melhoria do trabalho.	0,853	0,939
		8. Esta organização procura sanar as dificuldades encontradas pelo funcionário para o desempenho eficaz de suas atividades.	0,810	
		7. Esta organização procura aprimorar constantemente os processos de trabalho, levando em consideração as sugestões dos funcionários.	0,762	
		10. Nesta organização, o funcionário recebe todas as orientações e informações necessárias à execução eficaz de suas atividades.	0,734	
		11. Nesta organização, são frequentes as manifestações de reconhecimento pelo trabalho bem feito.	0,719	
		12. Esta organização evita repreender os funcionários por pequenas falhas, ressaltando mais os aspectos positivos do que os negativos do seu desempenho.	0,660	
		13. Esta organização promove a capacitação de seus funcionários, oferecendo-lhes constantemente treinamentos segundo a área de atuação de cada um.	0,480	
Carga de trabalho	14,916%	16. Nesta organização, a sobrecarga de trabalho leva o funcionário frequentemente ao esgotamento físico e mental.	0,862	0,900
		17. A organização em que trabalho frequentemente estabelece metas inatingíveis.	0,858	
		19. A organização estabelece prazos insuficientes para realização de trabalhos, sem considerar a disponibilidade de recursos financeiros, materiais e humanos necessários à sua execução.	0,805	
		18. Esta organização só se interessa pelo alcance de metas, deixando e oferecer condições saudáveis de trabalho.	0,801	
		15. Esta organização sobrecarrega de trabalho os funcionários que possuem melhor desempenho.	0,778	
		14. Na organização em que trabalho, há cobrança e pressão excessivas para o alcance de metas.	0,751	
		20. Nesta organização, os funcionários são obrigados constantemente a fazer horas-extras, sobrando pouco tempo para o descanso e o lazer.	0,464	

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 8 (Continuação)

Estrutura fatorial da Escala de Percepção de Suporte Organizacional

Fator	Variância Explicada	Itens	Carga Fatorial	Alpha de Cronbach
Práticas de promoção e recompensas	8,012%	22. Nesta organização, há muitas oportunidades de promoção e ascensão profissionais.	0,791	0,913
		21. As oportunidades de promoção e ascensão profissional oferecidas por esta organização são compatíveis com as aspirações dos funcionários.	0,755	
		26. Nesta organização, os salários pagos aos funcionários são compatíveis com as melhores remunerações praticadas no mercado financeiro para cargos similares.	0,723	
		23. Nesta organização, os funcionários que se dedicam à formação profissional (participando de cursos de graduação e pós-graduação, por exemplo) têm mais oportunidades de ascensão profissional.	0,691	
		25. 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)	0,662	
		24. Na organização em que trabalho, os valores pagos ao funcionário a título de participação nos lucros e resultados (PLR) representam uma boa recompensa financeira.	0,646	
		27. A organização em que trabalho, ao avaliar o desempenho do funcionário, leva em conta o esforço que ele despendeu para atingir os resultados esperados.	0,605	
		28. A organização em que trabalho leva em consideração os interesses pessoais do funcionário, ao tomar decisões administrativas sobre ele (como remoções, por exemplo).	0,543	
Suporte material ao desempenho	3,614%	3. Esta organização oferece locais de trabalho com móveis, equipamentos e materiais em quantidade suficiente.	-0,890	0,957
		2. Nesta organização, as ferramentas de trabalho (computadores, aplicativos, sistemas informatizados e outros) são de boa qualidade.	-0,847	
		4. Nesta organização, os ambientes de trabalho são adequados ao desempenho eficaz das atividades (salas limpas, bem iluminadas, ventiladas, com móveis apropriados à execução das tarefas).	-0,810	
		1. A organização em que trabalho fornece aos funcionários equipamentos, máquinas e materiais necessários ao desempenho eficaz de suas tarefas.	-0,798	
		5. Esta organização efetua regularmente a manutenção de máquinas e equipamentos de trabalho conservando-os em plenas condições de uso.	-0,761	
		6. Esta organização procura melhorar constantemente as condições físicas dos locais de trabalho.	-0,643	

Fonte: Dados da pesquisa

A próxima Seção apresentará os resultados das médias e desvios padrão dos fatores da Medida de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho por capital geográfica, bem como os testes de média realizados.

6.2 Desempenho individual no trabalho e grupos

Com o intuito de identificar se existe heterogeneidade sobre a percepção de desempenho individual no trabalho entre os grupos investigados, foram realizadas análises descritivas, de média e desvio-padrão, e testes de média. A Tabela 9 apresenta as estatísticas descritivas dos dois fatores de desempenho obtidos por meio da análise fatorial, segmentados por capital. Ressalta-se que os resultados apresentados são referentes às respostas dadas pelos respondentes que fazem parte da subamostra.

Tabela 9
Médias e desvios-padrão dos fatores de desempenho por cidade

Cidade	Estratégias de Desempenho Individual	Desempenho Contextual
Rio Branco	9,25 (0,55)	8,45 (1,15)
Maceió	8,81 (0,94)	7,68 (1,38)
Manaus	9,11 (0,89)	8,14 (1,83)
Macapá	8,85 (0,81)	8,06 (1,15)
Salvador	9,99 (0,98)	7,72 (1,79)
Fortaleza	9,04 (0,91)	8,15 (1,47)
Brasília	8,93 (0,95)	7,69 (1,86)
Vitória	9,09 (0,75)	8,15 (1,49)
Goiânia	9,13 (0,73)	8,07 (1,77)
São Luis	9,06 (0,84)	8,05 (1,64)
Belo Horizonte	9,04 (0,86)	7,90 (1,66)
Campo Grande	9,10 (0,76)	8,24 (1,20)
Cuiabá	9,10 (0,72)	7,89 (1,50)
Belém	9,13 (0,74)	8,07 (1,63)
João Pessoa	9,19 (0,69)	8,20 (1,54)
Recife	8,98 (0,97)	7,95 (1,66)
Teresina	9,05 (0,90)	8,27 (1,65)
Curitiba	9,01 (0,84)	7,58 (1,76)
Rio de Janeiro	8,94 (1,06)	7,61 (1,89)
Natal	9,06 (1,07)	7,72 (2,18)
Porto Velho	9,18 (0,68)	8,74 (1,41)
Boa Vista	9,08 (0,64)	8,21 (1,95)
Porto Alegre	8,94 (0,77)	7,79 (1,58)
Florianópolis	8,80 (0,86)	7,57 (1,59)
Aracaju	9,22 (0,71)	7,95 (1,54)
São Paulo	8,82 (0,97)	7,49 (1,80)
Palmas	9,05 (0,79)	8,48 (1,07)

Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se na Tabela 9 que os resultados aparentam ser heterogêneos entre as cidades investigadas no que se refere às autoavaliações de desempenho no trabalho. Visando identificar se essas diferenças aparentes são estatisticamente significativas, conduziu-se análises de variância por meio do teste ANOVA. Os resultados estão descritos na Tabela 10.

Tabela 10

Análise da variância para os fatores de Desempenho Individual no Trabalho

	Soma Quadrática	Graus de Liberdade	Média Quadrática	Teste F	Significância
Estratégias de Desempenho Individual	44,900	26	1,727	2,081	0,001
Desempenho Contextual	251,795	26	9,684	3,241	0,000

Ao analisar os dados pode-se afirmar que existem diferenças significativas entre as percepções de estratégias de desempenho individual e de desempenho contextual, utilizando o critério de significância de 1%. Esses resultados indicam que os fatores de desempenho investigados nesta pesquisa são influenciados por variáveis pertencentes ao contexto de trabalho específico de cada cidade. Assim, justifica-se a utilização da modelagem multinível para investigar desempenho individual e a próxima Seção apresentará os resultados dessas análises.

6.3 Modelos Empíricos Multinível

Conforme exposto no capítulo metodológico, as análises multiníveis foram realizadas seguindo os seis passos propostos por Hox (2010). Uma vez que a Medida de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho apresentou dois fatores, foram testados dois modelos multiníveis, um para cada variável critério, a saber: (1) estratégias de desempenho individual, e; (2) desempenho contextual.

Com o objetivo de viabilizar a modelagem multinível, as análises foram realizadas com as variáveis padronizadas, permitindo uma melhor comparação dos resultados (Coelho Júnior, 2009; Hox, 2010; Snijders & Bosker, 1999). A padronização consiste na transformação linear das variáveis independentes em que as médias são fixadas no valor zero e o desvio padrão igual a um.

Outro procedimento adotado foi a agregação das variáveis de nível individual para o nível mais elevado (capitais estaduais). Ressalta-se que a agregação ocorreu por meio da

média e foi realizada para todos os fatores dos constructos estudados, ou seja, 11 variáveis de nível de contexto, a saber: (1) percepções coletivas de comprometimento afetivo; (2) percepções coletivas de suporte material ao desempenho; (3) percepções coletivas de práticas de gestão de desempenho; (4) percepções coletivas de carga de trabalho; (5) percepções coletivas de práticas de promoção e recompensa; (6) percepções coletivas de justiça distributiva; (7) percepções coletivas de justiça procedimental; (8) percepções coletivas de justiça interacional; (9) percepções coletivas de ajustamentos à posição social; (10) percepções coletivas de limitação de alternativas; (11) percepções coletivas de arranjos burocráticos impessoais. Para mensuração das percepções individuais de suporte organizacional, foram calculados o resultado da diferença entre as percepções coletivas e a percepção individual de suporte, obtendo-se, assim, uma variável desvio (Coelho Junior, 2009; Hox, 2010; Klein & Kozlowski, 2000).

Por fim, as variáveis pessoais profissionais cargo e grau de escolaridade, por serem categóricas, foram transformadas em dicotômicas, variáveis *dummy* (0 e 1), e foram testadas como variáveis controle. A recodificação foi realizada com base na análise dos cargos e graus de escolaridade com maior frequência na amostra analisada, codificando-se com 0 (zero) os indivíduos que apresentavam essas características e 1 (um) os indivíduos que não apresentavam essas características. A transformação dessas variáveis possibilitou uma interpretação mais plausível do tamanho do efeito associado a cada uma delas.

A Seção 5.3 do Capítulo anterior, de Método, apresentou as análises descritivas com a frequência e os percentuais de respondentes para cada tipo de cargo e grau de escolaridade, possibilitando a identificação das variáveis categóricas que seriam recodificadas com os valores 0 ou 1. O tipo de cargo “Gerencial” e o grau de escolaridade “Especialização” foram os que apresentaram maior frequência na amostra investigada. A Tabela 11 apresenta a recodificação realizada.

Tabela 11
Variáveis pessoais e profissionais recodificadas

Variáveis de Nível Individual	Variáveis Recodificadas
Cargo	0 = Gerencial 1 = Operacional, Técnico, Assessoramento e outros
Grau de Escolaridade	0 = Especialização 1 = Ensino Fundamental Completo, Ensino Médio Completo, Ensino Superior em Andamento, Ensino Superior-Sequencial, Ensino Superior Completo, Mestrado, Doutorado

Fonte. Dados da pesquisa

Os resultados nas Subseções seguintes serão apresentados de acordo com a sequência adotada por Hox (2010).

6.3.1 Passo 1: Cálculo do modelo nulo e estimativa do coeficiente de correlação intraclasse (ICC)

Nesse primeiro momento, Hox (2010) sugere o cálculo modelo nulo, ou vazio, sem variáveis explicativas, que servirá de base para comparação com os modelos futuros. Nessa etapa também é calculado o ICC, com base nas estimativas iniciais de variância de nível individual e contextual, bem como a estimativa inicial de desajuste do modelo, *deviance*. O ICC pode variar de 0 a 1 e indica o grau de variância da variável critério, nesse caso, desempenho do trabalho pode ser atribuída ao contexto (Andrade & Laros, 2007). Já o desajuste é um dos principais indicadores da modelagem multinível, pois serve como parâmetro para avaliar a adequação dos modelos gerados.

O primeiro fator de desempenho testado foi “estratégias de desempenho individual”, que apresentou *deviance* de 10.223,548, mas um ICC de 0,007, ou seja, 0,7% da variância total dessa variável critério é decorrente da capital geográfica que o indivíduo está alocado. Esse valor de ICC próximo de zero sugere que as estratégias de desempenho individual adotadas por cada trabalhador são independentes do lugar que esteja alocado. Por conta disso, não foi possível testar um modelo multinível para a variável critério “estratégias de desempenho individual”. A Tabela 12 apresenta o modelo vazio dessa variável.

Tabela 12

Modelo vazio para a variável “estratégias de desempenho individual”

Efeito Fixo	Coefficiente	Erro Padrão	
(γ_{00}) Intercepto	0,044	0,026	
Efeito Randômico	Variância	Erro Padrão	Razão t
Variância do nível 2			
$\sigma^2_{u_0}$ = variância (U_{0j})	0,007	0,004	1,75
Variância do nível 1			
σ^2_e = variância (R_{ij})	0,991	0,023	43,09
<i>Deviance</i>		10.223,548	

Fonte. Dados da pesquisa

Já o segundo fator da Medida de Autoavaliação de Desempenho, desempenho contextual, apresentou um desajuste de 10.207,334 e um ICC de 0,015, o que indica que 1,5%

da variância total dessa variável critério é decorrente da capital que o indivíduo está lotado. A Tabela 13 demonstra o modelo vazio do segundo fator de desempenho.

Tabela 13
Modelo vazio para a variável “desempenho contextual”

Efeito Fixo	Coefficiente	Erro Padrão	
(γ_{00}) Intercepto	0,084	0,032	
Efeito Randômico	Variância	Erro Padrão	Razão t
Variância do nível 2			
$\sigma^2_{u_0}$ = variância (U_{0j})	0,015	0,007	2,14
Variância do nível 1			
σ^2_e = variância (R_{ij})	0,984	0,023	42,78
<i>Deviance</i>		10.207,334	

Fonte. Dados da pesquisa

Para os próximos passos, é importante considerar as alterações nos valores de desajuste, que deve reduzir com a inserção de cada variável. Uma queda nesse valor indica uma melhora no ajuste do modelo (Brandão, 2009; Coelho Junior, 2009; Santos, 2012; Snijders & Bosker, 1999). Uma variável apresenta contribuição significativa ao modelo quando a diferença entre os desajustes dos modelos testados dividido pelo número de parâmetros adicionados em relação ao modelo anterior for maior que 2 (Brandão, 2009; Coelho Junior, 2009; Santos, 2012). O modelo final escolhido deve ser o mais parcimonioso, ou seja, com menor *deviance* e o menor número de parâmetros possível.

Para fins desta pesquisa, as próximas etapas da modelagem multinível utilizarão como variável critério o desempenho contextual.

6.3.2 Passo 2: Inserção de variáveis de controle

Nesse segundo momento são incluídas as variáveis de controle no modelo, tanto de nível menos elevado (indivíduo) quanto de nível mais elevado (capitais geográficas). Essa etapa tem como intuito reduzir os efeitos das variáveis pessoais e profissionais na predição da variância de desempenho contextual, conforme sugerido por Hox (2010), Coelho Junior (2009) e Brandão (2009). Neste estudo as variáveis de controle adotadas foram: (1) cargo recodificado (nível 1); (2) cargo agregado recodificado (nível 2); (3) grau de escolaridade recodificado (nível 1); (4) grau de escolaridade agregado recodificado (nível 2); (5) tempo de serviço padronizado (nível 1); (6) tempo de serviço padronizado agregado (nível 2).

Além da redução do desajuste, é necessário submeter as variáveis inseridas no modelo ao teste de significância da razão *t*, ou razão crítica, obtida pela divisão entre o coeficiente de regressão e o erro padrão associado. Para ser considerada significativa ($p < 0,05$), os valores da razão *t* devem ser maiores do que 2 (Coelho Junior, 2009; Hox, 2010).

De todas as variáveis controle testadas, apenas cargo recodificado (nível 1) e tempo de serviço padronizado (nível 1) se mostraram significativas para a segunda etapa do modelo. Ao analisar a *deviance*, observa-se que o valor reduziu para 10.132,049, ou seja, uma diferença de 75,285, o que justifica a inclusão desses dois novos parâmetros. A Tabela 14 descreve esses resultados.

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

Na terceira etapa são adicionadas ao modelo as variáveis explicativas de nível menos elevado, no caso desta pesquisa, o nível individual. Assim, foram testadas 11 variáveis de nível 1: (1) comprometimento afetivo; (2) justiça distributiva; (3) justiça procedimental; (4) justiça interacional; (5) ajustamentos à posição social; (6) limitação de alternativas; (7) arranjos burocráticos impessoais; (8) percepções individuais de suporte material ao desempenho; (9) percepções individuais de práticas de gestão de desempenho; (10) percepções individuais de carga de trabalho; (11) percepções individuais de práticas de promoção e recompensa.

Após a análise das razões *t* e índices de desajuste, seis variáveis foram incluídas no modelo, a saber: comprometimento afetivo, percepções individuais de práticas de gestão de desempenho, percepções individuais de carga de trabalho, percepções individuais de práticas de promoção e recompensas, justiça interacional e arranjos burocráticos impessoais. Com isso, a variável controle tempo de serviço padronizado foi retirada do modelo por ter a razão crítica reduzida para menos do que 2. Esse fato é comum em modelagens multiníveis, uma vez que os efeitos das variáveis são reestimados a cada etapa e podem assumir novos valores devido à variância compartilhada, coeficientes de regressão e erros associados entre as variáveis (Hox, 2010).

Ressalta-se, também, que as demais variáveis de nível 1 que não apresentaram significância nesse terceiro modelo serão estimadas novamente nos modelos posteriores, conforme sugerido por Hox (2010) e Andrade e Laros (2007). Por fim, a *deviance* do modelo

3 foi de 7.920,857, resultando em uma diferença de 2.211,192 e a inclusão de cinco parâmetros comparado ao modelo anterior. A Tabela 14 resume os resultados para os modelos 1, 2 e 3.

Tabela 14
Modelos 1, 2 e 3 para a variável “desempenho contextual”

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	0,084(0,032)	-	-0,074(0,030)	-	0,049(0,022)	-
(γ_{10}) Cargo			-0,118(0,017)	6,94	-0,095(0,012)	7,92
(γ_{20}) Tempo de Organização			0,053(0,017)	3,12	-	-
(γ_{30}) Comprometimento Afetivo					0,238(0,017)	14,00
(γ_{40}) SO - Práticas de GD (F2) (desvio)					-0,368(0,021)	17,52
(γ_{50}) SO - Carga de Trabalho (F3) (desvio)					-0,071(0,013)	5,46
(γ_{60}) SO - Promoção e Recompensas (F4) (desvio)					0,080(0,018)	44,44
(γ_{70}) JO - Interacional (F3)					0,280(0,015)	18,67
(γ_{80}) EO - Arranjos Burocráticos Impessoais (F3)					-0,067(0,013)	5,15
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	0,015(0,007)	2,14	0,012(0,006)	2,00	0,007(0,003)	2,33
(σ^2_e) Variância no nível 1	0,984(0,023)	42,78	0,964(0,023)	41,91	0,522(0,012)	43,50
Ajuste do modelo						
<i>Deviance</i>	10207,334		10132,049		7920,857	
Número de parâmetros estimados	3		5		10	
Diferenças entre <i>deviances</i>			-75,285		-2211,192	
Diferença entre n° de parâmetros (g.l.)			2		5	

Fonte. Dados da pesquisa

6.3.4 Passo 4: Inserção de variáveis explicativas de nível de contexto (nível 2)

O quarto modelo é composto pela inclusão das variáveis explicativas de nível mais elevados, neste estudo: (1) percepções coletivas de comprometimento afetivo; (2) percepções coletivas de suporte material ao desempenho; (3) percepções coletivas de práticas de gestão de desempenho; (4) percepções coletivas de carga de trabalho; (5) percepções coletivas de práticas de promoção e recompensa; (6) percepções coletivas de justiça distributiva; (7) percepções coletivas de justiça procedimental; (8) percepções coletivas de justiça interacional; (9) percepções coletivas de ajustamentos à posição social; (10) percepções coletivas de limitação de alternativas; (11) percepções coletivas de arranjos burocráticos impessoais.

Das 11 variáveis de nível de contexto, as percepções coletivas de práticas de gestão de desempenho e percepções coletivas de carga de trabalho apresentaram razão t significativa, acima de 2. Nesta etapa, vale ressaltar que ao incluir essas duas variáveis no nível mais elevado, elas perderam significância no nível individual ($t < 2$), o que reforça que são fenômenos compartilhados no contexto de trabalho. O número de parâmetros continuou o mesmo, dez, e o desajuste passou de 7.920,857 para 7.906,739, uma redução de 14,118. A Tabela 15 descreve os resultados para o modelo 4.

6.3.5 Passo 5: Inserção de variáveis explicativas de nível 1 com efeito randômico

Para construção do modelo 5 foram inseridas as variáveis individuais com parâmetro randômico, ou aleatório. A estimativa desses efeitos se faz necessária uma vez que as inclinações das variáveis independentes têm componentes de variância significativos entre as capitais de lotação (Puentes-Palacios & Laros, 2009). As variáveis adicionadas nessa etapa foram: (1) comprometimento afetivo randômico; (2) justiça distributiva randômico; (3) justiça procedimental randômico; (4) justiça interacional randômico; (5) ajustamentos à posição social randômico; (6) limitação de alternativas randômico; (7) arranjos burocráticos impessoais randômico; (8) percepções individuais de suporte material ao desempenho randômico; (9) percepções individuais de práticas de gestão de desempenho randômico; (10) percepções individuais de carga de trabalho randômico; (11) percepções individuais de práticas de promoção e recompensa randômico.

As variáveis comprometimento afetivo randômico, percepções individuais de promoção e recompensas randômico, justiça interacional randômico e arranjos burocráticos impessoais randômico apresentaram contribuições significativas ao modelo ($t > 2$). A relevância desta etapa pode ser observada pelo índice de desajuste que passou de 7.906,739 para 7,217,114, uma redução de 698,625, sem adição de nenhum novo parâmetro. A Tabela 15 apresenta os resultados para o modelo 5.

6.3.6 Passo 6: Inserção dos termos de interação

O sexto e último passo sugerido por Hox (2010) é a adição dos termos de interação entre variáveis de mesmo nível e de níveis diferentes (*cross-level*). As variáveis em interação apresentam efeitos diferentes de quando são inseridas separadamente, ou seja, a multiplicação dos efeitos das variáveis poderá influenciar na predição da variável critério, mesmo que as variáveis explicativas já tenham apresentado significância de forma isolada no modelo. Hox (2010) assinala, ainda, que os termos de interação devem ser tratados com cautela, pois seus efeitos podem ser de difícil compreensão. Por conta disso, os termos de interação foram construídos com base nos resultados da correlação entre todas as variáveis explicativas, dos dois níveis.

Após a inserção dos termos de interação entre as variáveis que tiveram maiores correlações significativas, dois termos de interação apresentaram significância no modelo 6: (1) comprometimento afetivo e arranjos burocráticos impessoais, ambas no nível 1; (2) justiça distributiva e percepções coletivas de justiça processual, uma interação *cross-level*. Esses resultados indicam que os efeitos dos arranjos burocráticos impessoais são reduzidos na presença de comprometimento afetivo e que as percepções de justiça distributiva são maiores quando há percepções compartilhadas de justiça procedimental.

Conforme sugerido por Hox (2010) e Andrade e Laros (2007), as variáveis de nível individual e de contexto que não apresentaram significância nos modelos anteriores foram testadas nessa etapa. Com isso, após a inserção dos termos de interação a variável percepções coletivas de limitação de alternativas passou a apresentar significância, com razão t maior do que 2. Dessa forma, o modelo final desta Tese foi composto por 13 parâmetros estimados e *deviance* de 7.154,528, resultados que demonstram que o modelo 6 apresenta o melhor ajuste em relação aos dados analisados. A Tabela 15 sintetiza os resultados para os modelos 4, 5 e 6.

Tabela 15
Modelos 1, 2 e 3 para a variável “desempenho contextual”

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 (Modelo Final)	
	Efeito (β) e Erro padrão	Razão t	Efeito (β) e Erro padrão	Razão t	Efeito (β) e Erro padrão	Razão t
(γ 00) Intercepto	0,004(0,016)	-	-0,008(0,016)	-	-0,065(0,010)	-
(γ 10) Cargo	-0,094(0,012)	7,83	-0,067(0,010)	6,70	-0,065(0,010)	6,50
(γ 20) Tempo de Organização	-	-	-	-	-	-
(γ 30) Comprometimento Afetivo	0,231(0,017)	13,59	0,244(0,019)	24,53	0,245(0,019)	12,89
(γ 40) SO - Práticas de GD (F2) (desvio)	-	-	-	-	-	-
(γ 50) SO - Carga de Trabalho (F3) (desvio)	-	-	-	-	-	-
(γ 60) SO - Promoção e Recompensas (F4) (desvio)	0,077(0,018)	4,28	0,040(0,020)	2	0,050(0,020)	2,50
(γ 70) JO - Interacional (F3)	0,277(0,015)	18,47	0,288(0,017)	16,94	0,282(0,017)	16,59
(γ 80) EO - Arranjos Burocráticos Impessoais (F3)	-0,067(0,013)	5,15	-0,042(0,011)	3,82	-0,035(0,014)	2,50
(γ 01) SO - Práticas de GD (F2) Agregado	0,379(0,021)	18,05	0,360(0,020)	18,00	0,357(0,020)	17,85
(γ 02) SO - Carga de Trabalho (F3) Agregado	0,073(0,013)	5,62	0,054(0,009)	6,00	0,056(0,009)	6,22
(γ 03) EO - Limitação de alternativas (F2) Agregado			-	-	-0,043(0,013)	3,31
Interação: Comprometimento Afetivo e EO - Arranjos Burocráticos Impessoais (F3)			-	-	0,049(0,013)	3,77
Interação: JO - Distributiva (F1) e JO - Processual (F2) Agregado			-	-	0,058(0,010)	5,80
Parâmetro aleatório	Variância e Erro Padrão	Razão t	Variância e Erro Padrão	Razão t	Variância e Erro Padrão	Razão t
(σ^2u0) Variância no nível 2	0,002(0,001)	2,00	0,002(0,002)	1,00	0,002(0,001)	2,00
(σ^2e) Variância no nível 1	0,522(0,012)	43,50	0,384(0,017)	22,59	0,377(0,017)	22,18
Ajuste do modelo						
<i>Deviance</i>	7906,739		7217,114		7154,528	
Número de parâmetros estimados	10		10		13	
Diferenças entre deviances	-14,118		-689,625		-62,586	
Diferença entre nº de parâmetros (g.l.)	0		0		3	

Fonte. Dados da pesquisa

Diante dos resultados descritos, o modelo final demonstrou influência significativa de variáveis de contexto nas percepções dos trabalhadores sobre seu desempenho individual, confirmando a Tese proposta neste estudo, de que vínculos individuais e coletivos de diferentes naturezas e percepções individuais e compartilhadas sobre fatores do contexto organizacional são capazes de prever a autoavaliação de desempenho no trabalho. Com isso, propõe-se um modelo explicativo multinível para o desempenho contextual na organização estudada (Figura 17).

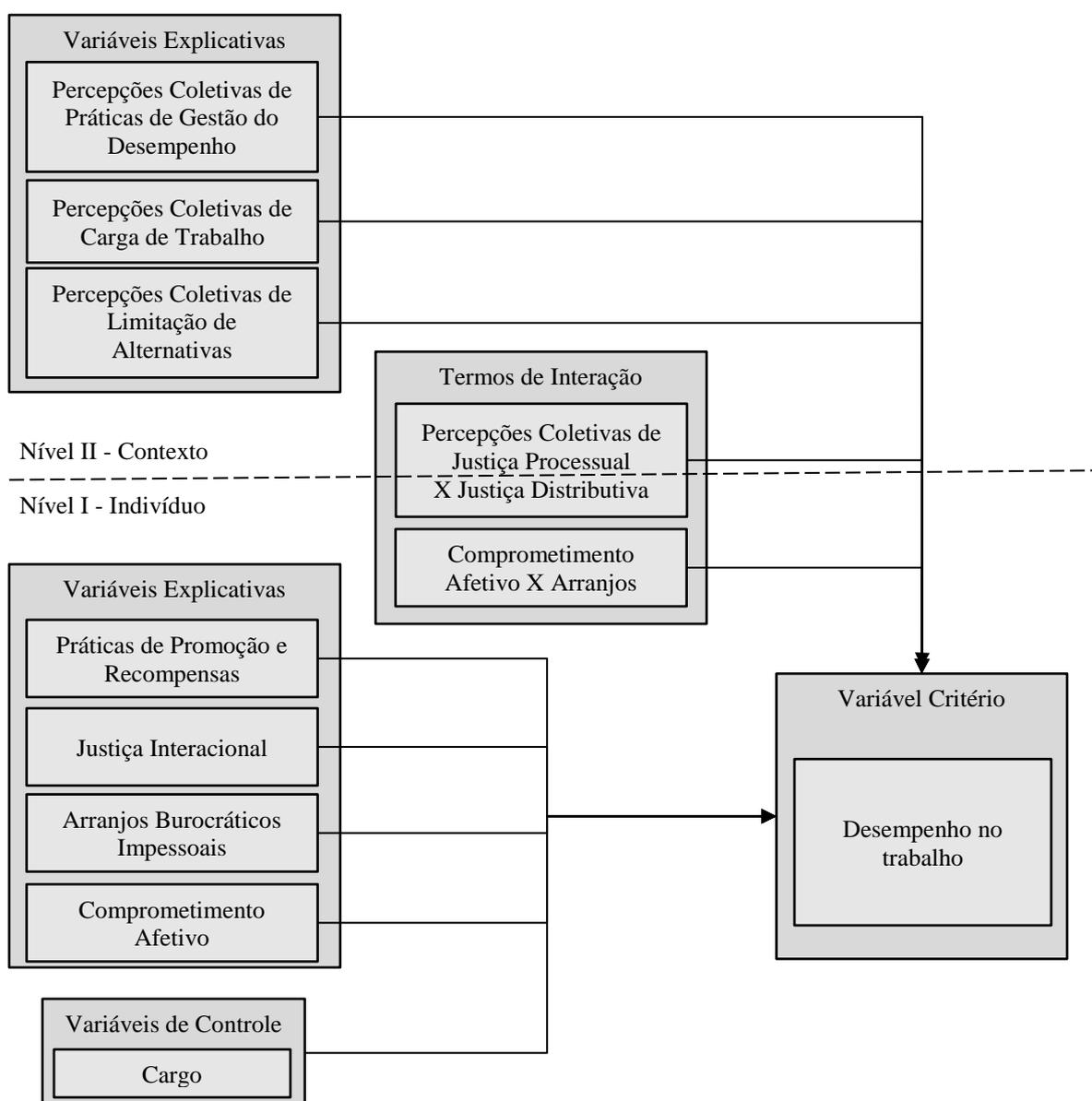


Figura 17. Modelo explicativo multinível para a variável Desempenho Contextual
Fonte. Elaborado pela autora

O modelo explicativo apresentado na Figura 17 para a variável desempenho contextual apresenta que os fatores cargo, comprometimento afetivo, percepções individuais de práticas de promoção e recompensas, justiça interacional, arranjos burocráticos impessoais, percepções coletivas de práticas de gestão de desempenho, percepções coletivas de carga de trabalho, percepções coletivas de limitação de alternativas, além dos termos de interação “comprometimento afetivo X arranjos burocráticos impessoais” e “justiça distributiva e percepções coletivas de justiça procedimental” são preditoras da variável critério autoavaliação de desempenho contextual para a amostra analisada. Esses resultados serão discutidos no próximo Capítulo.

7 DISCUSSÃO

Esta pesquisa identificou relações preditivas entre as variáveis estudadas tanto no nível individual quanto no nível de contexto com a autoavaliação de desempenho no trabalho.

Conforme apresentado no Capítulo anterior, o fator “estratégias de desempenho individual” não apresentou coeficiente de correlação intraclasse (ICC) que justificasse um modelo multinível, ou seja, o grau de variância das percepções de estratégias de desempenho individual não pode ser atribuído ao contexto. Ao analisar os itens que compõem esse fator, observa-se que estão relacionados à regulação e autogerenciamento do desempenho e conhecimento da tarefa. As afirmativas se referem aos mecanismos que cada indivíduo adota para planejar e desenvolver seu trabalho, priorizar, direcionar e avaliar suas ações, bem como a compreensão do impacto das suas atividades nos resultados da organização como um todo. As relações que cada trabalhador estabelece com o seu trabalho dependem de sua visão de mundo e de variáveis tipicamente individuais, como, por exemplo, personalidade, valores e significado do trabalho.

Assim, os resultados desta pesquisa sugerem que mesmo sob as mesmas normas, políticas organizacionais e contexto de trabalho, a autoavaliação das estratégias desenvolvidas para o desempenho variam para cada indivíduo e não sofrem influências significativas das construções sociais compartilhadas pelos membros da organização. Os achados deste estudo corroboram com os dados obtidos por Fogaça (2018), que investigou preditores individuais e de contexto no desempenho individual no trabalho em uma organização financeira e também não obteve variância significativa do fator “estratégias de desempenho individual” no nível mais elevado.

Já o fator “desempenho contextual” apresentou um ICC maior, justificando a modelagem multinível. O valor do coeficiente de correlação intraclasse indica que a definição e diferenciação entre os grupos provavelmente segue outros critérios que não apenas a capital geográfica que o indivíduo trabalha. Esse resultado faz sentido considerando a realidade da instituição pesquisada, uma vez que estrutura, políticas de remuneração, promoção e recompensas, cargos, divisão de tarefas, bem como outras políticas de Gestão de Pessoas são comuns às agências de todas as capitais do país. Ao não possuir políticas distintas por unidade da federação, a organização reduz a heterogeneidade intergrupo.

Uma outra possível razão para o baixo ICC é a cultura massificadora da organização em estudo, que estabelece padrões claros de comportamentos, valores e condutas muito bem

comunicados desde o ingresso do indivíduo na organização, aumentando a modelagem comportamental e reduzindo as chances de surgimento de subculturas. Os intensos processos de socialização e políticas de recompensas aos trabalhadores que aderem aos comportamentos esperados também contribuí para a homogeneização e padronização de percepções e afetos (Bastos, 2006; Berger & Luckmann, 2014; Turner, 1982), reduzindo a variância das percepções compartilhadas entre os grupos. Assim, com base nos resultados encontrados, pressupõe-se que a identidade social compartilhada pelos trabalhadores desta instituição financeira esteja mais alinhada com a identidade organizacional.

Apesar de o valor do ICC indicar que talvez o recorte por capitais não seja o mais adequado para a organização em análise, outros parâmetros da modelagem multinível demonstraram bons resultados. O primeiro deles foi a redução do desajuste de 10.207,334 no modelo vazio para 7.154,528 no modelo final, uma queda de 3.052,806, o que indica que as variáveis que compõe o modelo, tanto no nível individual quanto no nível de contexto, são boas preditoras da autoavaliação de desempenho. A redução da *deviance* (-689,625) ao inserir os efeitos aleatórios das variáveis de nível menos elevado mostra que o valor do intercepto (γ_{00}) sofre influência do local em que o indivíduo trabalha. Ou seja, existe homogeneidade intragrupo e heterogeneidade intergrupo, porém, faz-se necessário melhor investigação de como os grupos são formados para que esses valores reflitam no ICC.

Ao inserir as características pessoais e profissionais no modelo empírico multinível, foi identificado que o cargo é preditor da autoavaliação de desempenho. Essa relação indica que ocupantes de cargos gerenciais percebem seu desempenho no trabalho de forma mais positiva do que os demais indivíduos. Esse resultado pode ser atribuído ao fato desses trabalhadores possuírem subordinados, metas coletivas e serem responsáveis pelo desenvolvimento e desempenho dos membros da equipe. Essa visão mais holística dos comportamentos e atitudes que influenciam o desempenho pode fornecer aos gerentes mais critérios e embasamentos para análise. Além disso, a instituição financeira em estudo utiliza a metodologia 360° para avaliação dos profissionais. Pelos ocupantes de cargos gerenciais terem como responsabilidade a análise do desempenho dos subordinados, pares e superiores, eles possuem mais parâmetros para avaliar a sua *performance*, percebendo seu desempenho de maneira mais clara do que ocupantes de cargos operacionais, por exemplo, que não possuem subordinados. Ressalta-se que essa relação de predição vai ao encontro dos resultados obtidos pela pesquisa de Fogaça et al. (2018).

As Seções seguintes darão continuidade à discussão dos resultados desta Tese, destrinchando as hipóteses apresentadas no Capítulo 4 e analisando as relações encontradas

entre as variáveis antecedentes com a variável critério, tanto no nível individual quanto de contexto. As informações serão apresentadas de modo a explicitar o alcance dos objetivos específicos apresentados na Introdução (Capítulo 1), a saber:

- a. Testar o efeito preditivo das percepções individuais e coletivas de comprometimento organizacional afetivo na autoavaliação de desempenho no trabalho;
- b. Testar o efeito preditivo das percepções individuais e coletivas de entrincheiramento organizacional na autoavaliação de desempenho no trabalho;
- c. Testar o efeito preditivo das percepções individuais e coletivas de justiça organizacional na autoavaliação de desempenho no trabalho
- d. Testar o efeito preditivo das percepções individuais e coletivas de suporte organizacional na autoavaliação de desempenho no trabalho

Ao final do Capítulo serão discutidas algumas implicações do modelo multinível para o desempenho individual no trabalho.

7.1 Comprometimento organizacional afetivo e desempenho individual no trabalho

As duas primeiras hipóteses deste trabalho, apresentadas no Capítulo 4, Seção 2, previam o comprometimento afetivo nos níveis individual e de contexto como preditor de desempenho individual. Com base nos resultados apresentados, apenas a H1, que indicava o comprometimento organizacional afetivo como positivamente relacionado à autoavaliação de desempenho de bancários no trabalho, foi confirmada. Os dados obtidos estão aderentes aos encontrados por vários outros estudos na literatura de Comportamento Organizacional (Allen & Meyer, 2000; Bastos et al., 2013; Casimir, Ng, Wang, & Ooi, 2014; Coelho, Virgolino, Ribeiro, & Weersma, 2017; Cohen, 1991; Colarelli et al., 1987; Colquitt, et al., 2015; Cooper-Hakim & Viwesvaran, 2005; DeCotiis & Summers, 1987; Fonseca, 2001; Jaramillo, Multi, & Marshall, 2005; Kehoe & Wright, 2013; Mathieu & Zajac, 1990; Medeiros, 20003; Meyer, 2014; Meyer et al., 2002; Meyer & Allen, 1991; 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Morrow, 2011; Randall, 1990; Rego et al., 2011; Riketta, 2002; 2008; Rhoades, Eisenberger & Armeli,

2001; Siqueira & Gomide Júnior, 2014; Wright & Bonett, 2002), contribuindo para reforçar a relação entre essas duas variáveis.

Pelo desempenho individual ter sido mensurado por uma medida subjetiva, de autoavaliação, esse achado confirma que o envolvimento com os papéis organizacionais, característica do comprometimento afetivo, leva o trabalhador a sentir-se confortável e competente em seu trabalho, refletindo na sua percepção de desempenho (Allen & Meyer, 1990; Meyer et al., 1993; Siqueira & Gomide Júnior, 2014). Com base no lócus de pesquisa, é possível inferir que indivíduos que estabelecem vínculos afetivos com os objetivos e valores da organização, bem como desenvolvem sentimento de orgulho, pertencimento e realização, apresentam percepções mais positivas de desempenho no trabalho do que trabalhadores desprovidos desses laços. Uma possível justificativa para essa relação está na estrutura, normas, políticas, metas e divisão de tarefas muito claras pela organização. Ao saber exatamente o que é esperado do seu trabalho, o indivíduo pode se envolver com os objetivos estabelecidos e com o que ele faz, estreitando a relação do trabalho com a organização e suas atividades e, conseqüentemente, influenciando positivamente na percepção de desempenho.

Esses resultados também possuem implicação prática. Considerando que o comprometimento afetivo apresenta antecedentes que são gerenciáveis pela organização, como estrutura organizacional, socialização, mudanças organizacionais, práticas de Recursos Humanos e relacionamento entre indivíduo e organização, a instituição pesquisada pode desenvolver ações que incentivem a construção desses vínculos. Além disso, é importante ressaltar que o comprometimento não está atrelado apenas à diversidade de ações que a organização consegue promover, mas, também, com a sua frequência e manutenção. Assim, recomenda-se a criação e preservação de momentos de integração com os pares e superiores, clareza nas tarefas, autonomia, suporte do supervisor, implementação de processos de mentoria e treinamento, metas coletivas, formalização e comunicação clara dos procedimentos de avaliação e gestão do desempenho e de promoções, comunicação organizacional e descentralização da tomada de decisão (Armstrong-Stassen, 2002; Bauer & Green, 1998; Bohle et al., 2018; Booke et al., 1988; Mathieu & Zajac, 1990; Saks et al., 2007; Workman & Boomer, 2004).

Por sua vez, a H2, que previa que percepções coletivas de comprometimento organizacional afetivo estão positivamente relacionadas à autoavaliação de desempenho no trabalho, não foi confirmada. Embora esta Tese tenha defendido que afetos podem ser compartilhados entre indivíduos que percebem o mesmo grupo, gerando construções coletivas, essa variável não apresentou predição significativa da variável critério desempenho

no trabalho para a amostra analisada. Por ser um vínculo que o indivíduo desenvolve pela organização, George (1995) afirma que esse fenômeno é passível de ser compartilhado entre os trabalhadores, gerando desempenho no trabalho. Esses resultados trazem à tona a necessidade de futuras investigações sobre a hipótese de que fenômenos afetivos parecem ser de nível individual. Silva (2018), ao testar um modelo multinível com comprometimento afetivo predizendo autoavaliação de desempenho, também não encontrou relação significativa entre percepções coletivas desse construto e a variável critério.

Do mesmo modo, Fogaça (2018), ao testar bem-estar, que possui dimensões afetivas, e desempenho individual em um modelo multinível, não encontrou relações preditivas significativas entre as percepções compartilhadas desse fenômeno e desempenho. Uma possível explicação é que o afeto coletivo pode influenciar, entre outras variáveis, o desempenho do grupo e não necessariamente refletir na autoavaliação do desempenho no trabalho (Barsade & Knight, 2015; Fogaça, 2018). Outra possível razão é a forma como a presente pesquisa definiu os grupos, que pode não ter abarcado da melhor forma a construção de realidades compartilhadas entre os trabalhadores. A impossibilidade de obtenção de informações que pudessem diferenciar as agências que cada indivíduo estava lotado pode ter prejudicado a estimativa das percepções coletivas de comprometimento nos testes estatísticos.

Não obstante os resultados do modelo multinível não indicarem uma relação preditiva entre as percepções coletivas de comprometimento organizacional afetivo e desempenho individual, não é possível afirmar que elas não existam no ambiente organizacional da instituição pesquisada. Assim, acredita-se que esta pesquisa avançou um passo além para compreensão do comprometimento afetivo como um fenômeno de contexto e recomenda-se que estudos futuros investiguem a percepção dos indivíduos sobre o possível compartilhamento de afetos, bem como a investigação dessas percepções compartilhadas em outras variáveis de nível individual e de grupo.

7.2 Entrincheiramento organizacional e desempenho individual no trabalho

Assim como ocorreu com a variável comprometimento organizacional afetivo, duas hipóteses também foram formuladas para o segundo tipo de vínculo investigado nesta pesquisa, entrincheiramento organizacional. A primeira delas, que pressupunha que essa

variável estaria negativamente relacionada à autoavaliação de desempenho de bancários no trabalho (H3), foi confirmada.

Dos três fatores que compõe esse constructo, a percepção individual de arranjos burocráticos impessoais apresentou predição significativa para autoavaliação do desempenho. Essa dimensão de entrincheiramento diz respeito à tolerância de uma situação por conta de questões práticas envolvidas, incluindo estabilidade financeira e benefícios que seriam perdidos caso o indivíduo deixe a organização, como férias e feriados pagos, participação nos lucros, assistência médica, previdência privada e aposentadoria (Rodrigues & Bastos, 2012). Ou seja, os resultados deste trabalho indicam que trabalhadores que percebem um alto grau de arranjos burocráticos impessoais avaliam seu desempenho como inferior ao daqueles indivíduos que não se sentem entrincheirados.

Conforme discutido no Capítulo 2, o conceito de entrincheiramento organizacional apresenta diversas semelhanças com a dimensão instrumental de comprometimento, visto que, no entrincheiramento, as possíveis perdas dos investimentos, recompensas e papéis sociais assumidos pelos indivíduos, bem como a probabilidade de não recuperar esses investimentos em uma outra organização são essenciais para o trabalhador sentir-se preso à instituição (Balsan, 2011; Rodrigues, 2009; Rodrigues & Bastos, 2011; 2012; Rowe, 2008; Rowe & Bastos, 2008). Dessa forma, os resultados obtidos corroboram com o pressuposto de que a variável entrincheiramento, assim como comprometimento calculativo, está negativamente relacionada a comportamentos desejáveis pela organização, entre eles, desempenho individual no trabalho (Bastos et al., 2013; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Cunha et al., 2004; Magalhães, 2008; Rodrigues, 2009; Rodrigues & Bastos, 2010; 2012; Scheible et al., 2017; Siqueira & Gomide Júnior, 2014).

Como contribuição prática, é fundamental ressaltar que a percepção de arranjos burocráticos impessoais pode ser algo intrínseco ao trabalho, uma vez que está relacionada a conhecer a função a ser executada, os colegas de trabalho, as normas e regras da organização, os treinamentos para o cargo e para o desempenho de atividades naquela realidade específica e várias outras práticas de gestão que visam reter o indivíduo na organização. Inclusive, um dos antecedentes de entrincheiramento é o tempo de trabalho na organização, o que reforça o argumento de que é um fenômeno natural tanto para os trabalhadores quanto para as empresas.

No nível de contexto, a hipótese delimitada foi de que as percepções coletivas de entrincheiramento organizacional estão negativamente relacionadas à autoavaliação de desempenho de bancários no trabalho (H4). Essa hipótese foi construída com base na

premissa de que – por estar relacionado aos investimentos realizados e recompensas recebidas pela organização, bem como às alternativas de emprego que o trabalhador acredita que possui em outras organizações – é possível inferir que indivíduos que trabalham em uma mesma equipe recebem recompensas semelhantes, sendo um fenômeno compartilhado no nível de grupos. Essa hipótese foi confirmada nesta pesquisa ao encontrar o fator percepções coletivas de limitação de alternativas como preditor de desempenho individual.

A limitação de alternativas está diretamente relacionada à permanência do trabalhador na organização por necessidade, sendo um fator decisivo para que o indivíduo se sinta aprisionado na empresa em que trabalha. No cerne dessa dimensão estão percepções de restrições no mercado de trabalho e de falta de alternativas caso o indivíduo deixe a organização, seja por vislumbrar déficits em seu perfil profissional, por considerar que a idade desfavorece a reinserção, ou outros fatores que possam reduzir a empregabilidade percebida (Rodrigues & Bastos, 2012). A presença de percepções coletivas de limitação de alternativas significa que os trabalhadores de um mesmo grupo desenvolveram modelos mentais e apresentam ideias compartilhadas sobre a falta de opções e custos de saída atrelados a uma possível troca de emprego e, com base nos dados, grupos que compartilham essas percepções apresentam uma autoavaliação do desempenho no trabalho menor do que grupos que não se enxergam entrincheirados.

De acordo com as teorias sociais, o indivíduo tende a expressar opiniões consoantes com as do grupo, inclusive mudando sua posição em momentos de discordância (Smith et al., 1956; Zimbardo, 1960). Os grupos necessitam, por meio da comunicação, construir e estabelecer realidades sociais compartilhadas (Festinger, 1950; 1954) e forças atuam para gerar conformidade entre os membros, modelando comportamentos e fortalecendo coesões grupais (Barreto & Ellemers, 2000; Festinger, 1950; Rodrigues et al., 2015). Como nas organizações os indivíduos trabalham em equipe e passam longos períodos com as mesmas pessoas, grupos de trabalho também assumem essas características de compartilhamento de percepções e modelagem comportamental.

Um dos fatores intrínsecos ao contexto organizacional que pode ter contribuído para o desenvolvimento de percepções coletivas de limitação de alternativas é o fato dos indivíduos terem experiências de trabalho análogas e trabalharem no mesmo setor – no caso, o bancário – o que pode aumentar o grau de homogeneidade das percepções de alternativas de emprego fora da organização. Além disso, por estar relacionado aos investimentos realizados e recompensas recebidas pela organização, bem como às alternativas de emprego que o trabalhador acredita que possui em outras organizações, é possível inferir que indivíduos que

trabalham em uma mesma equipe recebem recompensas semelhantes. O quarto fator que pode ter corroborado para os resultados encontrados, no caso da organização investigada, é o fato de todos os trabalhadores serem selecionados por meio de concurso público e entrarem na organização ocupando o mesmo cargo. Por conta disso, pressupõe-se que tenham realizado investimentos similares, tanto para entrarem no banco quanto para crescerem na carreira, o que contribui para o surgimento de percepções compartilhadas de limitação de alternativas.

No modelo empírico, um termo de interação entre comprometimento afetivo e o fator arranjos burocráticos impessoais de entrincheiramento organizacional apresentou uma relação positiva com desempenho no trabalho. Ou seja, trabalhadores que percebem arranjos burocráticos impessoais, mas que tem comprometimento afetivo percebem um maior desempenho individual do que trabalhadores que não apresentam vínculos afetivos. Essa análise é possível levando em consideração que tanto comprometimento afetivo, como arranjos burocráticos impessoais se confirmaram como preditores de desempenho neste estudo, mas com sinais opostos. Enquanto o comprometimento afetivo tem uma relação positiva com a variável critério, o arranjo burocrático impessoal apresentou uma relação negativa. Assim, esta pesquisa identificou que o comprometimento afetivo é capaz de mitigar os efeitos negativos do entrincheiramento no nível individual.

A literatura sobre entrincheiramento organizacional (ver, por exemplo, Carson & Carson, 1997; Rodrigues, 2009) afirma que trabalhadores entrincheirados insatisfeitos ou que não possuem laços afetivos com a organização podem apresentar comportamentos contraproducentes, como confrontação verbal, negligência, passividade, absenteísmo, ineficiência e queda na produtividade. Já os indivíduos entrincheirados que apresentam um vínculo afetivo com a organização tendem a apresentar comportamentos positivos de engajamento, esforço extra e uma contribuição construtiva à organização, como maior desempenho individual. Apesar de teoricamente a literatura indicar que a percepção de entrincheiramento por indivíduos com alto comprometimento afetivo pode estar relacionada a altos níveis de desempenho e produtividade no trabalho, não foi encontrado nenhum estudo que comprovasse empiricamente essa relação. Assim, ressalta-se a relevância dos resultados obtidos, uma vez que apresentam embasamento empírico de que vínculos afetivos são capazes de reduzir as consequências negativas do entrincheiramento organizacional e se recomendam análises futuras voltadas para maior compreensão dessa relação.

Ademais, os achados apresentam grande importância do ponto de vista prático, visto que a percepção de arranjos burocráticos impessoais é algo que pode ocorrer naturalmente ao longo dos anos para indivíduos que fazem carreira em determinada organização.

Considerando também o contexto das organizações públicas, em que o meio de entrada é concurso, os cargos são estáveis e o investimento realizado pelo indivíduo para entrar na organização é alto, razão pela qual o entrincheiramento também pode ser um fenômeno comum. Assim, é fundamental que as organizações busquem aumentar o comprometimento afetivo do trabalhador como forma de aumentar os comportamentos desejáveis e o desempenho individual, além de combater os comportamentos contraproducentes e negativos que decorrem do vínculo de continuação.

7.3 Justiça organizacional e desempenho individual no trabalho

As duas hipóteses seguintes (H5 e H6) prediziam relações positivas entre justiça organizacional e desempenho no trabalho. A primeira, de nível menos elevado, sugeria que a percepção individual de justiça organizacional está positivamente relacionada à autoavaliação de desempenho de bancários no trabalho (H5). Essa hipótese foi confirmada, visto que a justiça organizacional interacional apresentou relação de predição com a variável critério para a amostra pesquisada. Assim, trabalhadores que percebem maiores níveis de justiça interacional também percebem um maior desempenho individual.

A dimensão interacional foca em aspectos sociais envolvidos entre os tomadores de decisão e os afetados pelas decisões. De maneira mais específica, está relacionado à qualidade do tratamento interpessoal entre as pessoas, ao grau que o indivíduo é tratado com dignidade e respeito pelo gestor e o fornecimento de explicações e informações sobre as decisões tomadas (Assmar et al., 2005; Rego, 2000; Siqueira & Gomide Júnior, 2014). Alguns estudos recentes realizados em organizações públicas brasileiras, como, por exemplo, Armond (2017) e Fogaça (2018), também identificaram que a justiça interacional apresenta relações positivas e significativas com a autoavaliação de desempenho no trabalho, confirmando os resultados deste estudo. Além disso, esses resultados apoiam uma das premissas da teoria da troca social, de que um ambiente justo, ao longo do tempo, favorece a formação de relacionamentos interpessoais fortes (Colquitt et al., 2007), aumentando a justiça interacional, e esse bom relacionamento com o supervisor influencia o desempenho individual (Cropanzano et al., 2002; Masterson et al., 2000; Rupp & Cropanzano, 2002; Setton, Bennett, & Liden, 1996).

A significância da dimensão interacional de justiça no modelo, em detrimento das outras, sugere que os trabalhadores da organização estudada podem tolerar certos níveis de

injustiças distributivas e procedimentais, como distribuições salariais injustas e falta de clareza em procedimentos, ao receber tratamento digno e respeitoso de supervisores (Levinson, 1965; Skarlicki & Folger, 1997). Esses resultados podem estar apoiados também no pressuposto de que a justiça interacional ameniza as possíveis percepções negativas ligadas às outras dimensões (Brockner & Siegel, 1996; Rego, 2000; Rego & Cunha, 2010; Skarlicki & Folger, 1997). Isso porque o trabalhador tem a tendência de personificar a organização como a figura do supervisor, ou seja, ao perceber o bom tratamento e preocupação desse em fornecer explicações sobre as decisões tomadas, o indivíduo entende que está sendo bem tratado pela própria organização, resultando em uma avaliação favorável do seu desempenho.

Já a H6, que previa que as percepções coletivas de justiça organizacional estão positivamente relacionadas à autoavaliação de desempenho de bancários no trabalho, não foi confirmada, uma vez que não foram encontradas relações diretas significativas entre as duas variáveis. Apesar disso, percepções coletivas de justiça organizacional procedimental apresentaram relações significativas com desempenho em um termo de interação com justiça distributiva, o que indica que a justiça organizacional pode ser compreendida também como um fenômeno de grupos.

A justiça procedimental está associada a algumas condições do ambiente organizacional, como consistência e impessoalidade das regras, supressão dos vieses na tomada de decisão, manutenção dos padrões éticos e morais, representatividade dos indivíduos na tomada de decisão e existência de mecanismos de correção de erros no processo decisório (Leventhal, 1980). Como esse contexto é compartilhado pelos indivíduos de determinado grupo, faz sentido que exista convergência de percepções, gerando crenças coletivas. Considerando os resultados obtidos, é possível afirmar que, para a amostra investigada, a justiça procedimental é uma avaliação coletiva sobre a ética e moral envolvidas nos processos e regras da organização.

Com relação ao termo de interação entre percepções coletivas de justiça procedimental e percepções individuais de justiça distributiva, a literatura coloca que quando os procedimentos são justos, uma situação é justa, independentemente dos resultados alcançados e da sua distribuição (Thibaut & Walker, 1975; Leventhal, 1980). Thibaut e Walker (1975) explicam, ainda, que os indivíduos podem aceitar resultados desfavoráveis de uma distribuição caso acreditem que os procedimentos foram justos, ou seja, a preocupação não é apenas com a distribuição, mas com os critérios e processos adotados para alcançar essa distribuição. Dessa forma, este estudo identificou que quando o grupo percebe positivamente

a justiça procedimental, o indivíduo tende a perceber positivamente a justiça distributiva e, conseqüentemente, avalia melhor o seu desempenho no trabalho.

Outros autores já haviam identificado relações positivas entre justiça distributiva (Dittrich & Carrel, 1979; Witt & Broach, 1992; Witt & Wilson, 1990) e procedimental (Earley & Lind, 1987; Konovsky & Cropanzano, 1991; Moorman et al., 1998; Siqueira & Gomide Júnior, 2014; Zapata-Phelan et al., 2009) e desempenho individual, porém não foram encontradas pesquisas nacionais ou internacionais que tenham encontrado a interação entre essas dimensões de justiça em diferentes níveis de análise. Ademais, de forma geral, os resultados obtidos coadunam com diversos estudos que apontam a relação positiva entre justiça organizacional e desempenho individual (ver, por exemplo, Assmar et al., 2005; Beugré, 1998; Cohen-Charash & Spector, 2001; Collins et al., 2012; Colquitt et al., 2001; 2012; Cropanzano et al., 2007; Gomide Júnior, 1999; Masterson et al., 2000; Rupp & Cropanzano, 2002; Tekleab et al., 2005; Rego, 2000; Thierry, 2002; Wayne et al., 2002).

Alguns pesquisadores (como Cropanzano & Prehar, 1999; Masterson et al., 2000) sugeriram que o desempenho estaria atrelado às relações entre o supervisor e o subordinado e não às relações entre o trabalhador e a organização, prevendo, assim, que o desempenho no trabalho estaria relacionado com a dimensão interacional da justiça. Apesar de justiça interacional ter sido a única dimensão que apresentou relação direta com desempenho, os dados apresentados demonstram que as relações entre o trabalhador e a organização, representadas pelas dimensões distributiva e procedimental, também são capazes de prever o desempenho. Além disso, foram encontradas relações positivas, diretas ou indiretas, entre todas as dimensões de justiça e a variável critério, bem como a manifestação desse fenômeno nos dois níveis de análise investigados. Assim, ressalta-se a relevância da justiça organizacional não apenas para o contexto da instituição estudada, mas para as organizações de forma geral, e a necessidade de maiores investigações sobre essa variável como um fenômeno de grupo e a sua influência em outras variáveis de Comportamento Organizacional.

Por fim, dada a relação encontrada entre as três dimensões de justiça e a autoavaliação de desempenho individual, é importante, como recomendação prática, destacar que os indivíduos são mais sensíveis a julgamentos de justiça em determinadas situações, que normalmente são aquelas que envolvem a escassez de recursos, o recebimento de resultados negativos, as mudanças organizacionais e as diferenças de poder (Greenberg, 2001). Ademais, faz-se mister que as organizações tenham processos bem definidos e comunicados para todos os trabalhadores, incluindo políticas e normas organizacionais, processos disciplinares, sistemas de remuneração, políticas de promoção e recompensas, processos de tomada de

decisão transparentes com etapas claras e o monitoramento do comportamento dos supervisores, garantindo que todos os funcionários estão empregados estejam sendo tratados com respeito e sem distinção.

A próxima Seção abordará a relação entre a última variável antecedente investigada no modelo multinível, suporte organizacional e o desempenho individual no trabalho.

7.4 Suporte organizacional e desempenho individual no trabalho

Assim como as três variáveis anteriores, duas hipóteses foram descritas para suporte organizacional no trabalho. Com base nos resultados apresentados, ambas (H7 e H8), foram confirmadas. A sétima hipótese previa que a percepção individual de suporte organizacional está positivamente relacionada à autoavaliação de desempenho de bancários no trabalho. No modelo empírico, o fator “práticas de promoção e recompensa” apresentou relação preditiva significativa com a variável critério no nível individual. Já a oitava e última hipótese testada nesta Tese foi que as percepções coletivas de suporte organizacional estão positivamente relacionadas à autoavaliação de desempenho de bancários no trabalho. Nesse caso, dois fatores contribuíram para a explicação do desempenho contextual, a saber: percepções coletivas de práticas de gestão de desempenho e percepções coletivas de carga de trabalho.

Os resultados apresentados estão alinhados com a vasta literatura que afirma que o desempenho individual é afetado pelas percepções de suporte organizacional (Abbad, 1999; Abbad, Coelho Junior et al., 2006; Brandão, 2009; Eisenberger et al., 1986; 2002; Peters & O'Connor, 1980; Queiroga, 2009; Rhoades & Eisenberger, 2002; Shore & Wayne, 1993; Siqueira & Gomide Junior, 2014; Tamayo & Tróccoli, 2002). Esses achados confirmam a premissa sustentada nas normas de reciprocidade postuladas por A. W. Gouldner (1964), de ajudar quem nos ajuda e não prejudicar quem nos beneficia. Como a percepção de suporte está relacionada ao comprometimento que o indivíduo julga que a organização tem com ele, influenciando os comportamentos que ele adota (Eisenberger et al., 1986), ela pode aumentar ou reduzir o desempenho individual. Isso ocorre porque a percepção de suporte pode despertar no trabalhador um senso de obrigação para auxiliar a organização por meio da cooperação ao alcance dos objetivos organizacionais, ou seja, percepções positivas de suporte aumentam a probabilidade de o trabalhador desencadear comportamentos de retribuição positivos, enquanto crenças negativas podem levar a comportamentos indesejáveis e

prejudiciais aos objetivos organizacionais (Batista, 2010; Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). Assim, mesmo que o indivíduo esteja disposto e motivado para executar suas tarefas com excelência, fatores situacionais podem inibir ou estimular seu desempenho (Peters & O'Connor, 1980; Sonnentag & Frese, 2002).

No nível individual, as percepções de práticas de promoção e recompensas estão associadas positivamente com a autoavaliação de desempenho no trabalho. Ao contrário dos outros fatores, que apresentaram significância no nível de contexto, o resultado sugere que, para a amostra investigada, as práticas de promoção e recompensas são avaliações do indivíduo, e não crenças compartilhadas. Uma possível explicação pode ser o fato de que as percepções sobre a atratividade das práticas de promoção e recompensas e o alinhamento com os desejos e as ambições dos trabalhadores dependem de outras questões individuais, como significado do trabalho, objetivos e valores pessoais, experiências prévias, personalidade, entre outros. Assim, faz sentido que esse fator tenha apresentado significância no nível menos elevado, indicando que indivíduos que percebem mais positivamente as práticas de promoção e recompensas oferecidas pela organização tem uma percepção de desempenho melhor do que aqueles que não tem uma percepção tão positiva desse tipo de suporte, corroborando com Abbad (1999) e Gilbert (1978).

Diferentemente das variáveis anteriores, suporte organizacional é um fenômeno situado naturalmente no nível de contexto, se referindo às percepções globais dos trabalhadores, ou seja, percepções coletivas e compartilhadas sobre a qualidade e sinceridade do tratamento que a organização fornece e do quando a organização valoriza as suas contribuições (Abbad et al., 1999; Abbad, Freitas et al., 2006; Batista, 2010; Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). Por essas características da organização serem comuns a todos os membros de um grupo, uma vez que realizam as suas atividades sob um mesmo contexto organizacional, as percepções, os comportamentos e as atitudes são compartilhadas entre os indivíduos, favorecendo o surgimento de crenças coletivas. Outro argumento que contribui para esse debate é o de que a percepção de suporte faz parte de um processo social influenciado por informações que o indivíduo adquire no contexto organizacional e os colegas de trabalho afetam direta e indiretamente a percepção de suporte dos seus pares (Zagenczuk et al., 2010).

Apesar disso, o suporte organizacional é uma variável estudada principalmente no nível individual. Como consequência, os resultados apresentados em pesquisas anteriores que confirmaram a relação entre suporte e desempenho individual são limitados, uma vez que consideraram apenas as percepções individuais de suporte e não analisaram a influência das

percepções compartilhadas (Zagenczuk et al., 2010). Dessa forma, este estudo contribui para a literatura de Comportamento Organizacional ao ampliar o nível de análise dessa variável, bem como ao apresentar comprovações empíricas de que suporte organizacional é um fenômeno que ocorre no nível de grupos e que essas percepções compartilhadas têm relação com desempenho individual.

Pesquisas já haviam demonstrado que o desempenho individual era influenciado positivamente pelas percepções individuais de carga de trabalho (Beck & Schmidt, 2013) e práticas de gestão do desempenho (Lam, Peng, Wong, & Lau, 2017; Ozer, 2011; Rubin, Dierdoff, & Bachrach, 2013). Contudo, o único trabalho encontrado que identificou a relação direta e preditiva das percepções compartilhadas desses dois fatores de suporte com a autoavaliação de desempenho no trabalho foi o de Fogaça (2018). É interessante ressaltar que essa autora conduziu um estudo multinível em uma organização bancária, assim como esta pesquisa, mas com um conjunto diferente de variáveis e, não obstante, encontrou significância entre os mesmos fatores de suporte e desempenho no trabalho. Esse fato reforça os dados obtidos pela presente pesquisa e a relevância dessas variáveis para as organizações.

Outro resultado pertinente foi a relação preditiva positiva entre percepções coletivas de carga de trabalho e autoavaliação de desempenho individual. Considerando a realidade da organização estudada, que possui uma cultura de metas muito presente nas rotinas de trabalho, é possível que os trabalhadores avaliem melhor seu desempenho quanto mais atividades eles têm para fazer. Uma alta carga de tarefas demanda uma alta produtividade, o que aumenta a percepção de desempenho. Para obter altos padrões de produtividade, a organização estabelece metas individuais e coletivas desafiadoras, e, com isso, maiores cargas de trabalho geram maiores desempenhos, uma vez que a equipe possui metas desafiadoras para serem atingidas. Além disso, indivíduos que trabalham em um mesmo grupo e contexto apresentam cargas de trabalho semelhantes. Por exemplo, agências com muitos clientes possuem uma demanda de trabalho maior do que agências com poucos clientes, o que contribui para a homogeneidade intragrupo e heterogeneidade intergrupo.

O segundo fator de nível mais elevado que apresentou significância com autoavaliação de desempenho no trabalho foi o de percepções coletivas de práticas de desempenho. Esses resultados eram esperados, uma vez que a gestão do desempenho visa não apenas avaliar a *performance* dos trabalhadores, mas também fornecer feedbacks e meios de aprimoramento e monitoramento do desempenho individual, bem como organizacional. Souza e Beuren (2018) ressaltam que compartilhar informações oriundas da avaliação de desempenho com os empregados é um fator chave para o empoderamento. Contudo, apenas

dar acesso à essa ampla gama de informações não é suficiente para gerar resultados positivos ao indivíduo e à organização. É necessário que esses dados sejam comunicados de maneira inteligível e lógica, permitindo que o trabalhador compreenda como ele pode alterar o seu comportamento para resultar em maior desempenho individual e, conseqüentemente, maior motivação e satisfação no trabalho (Souza & Beuren, 2018).

Queiroga (2009) conduziu uma pesquisa em uma instituição bancária e identificou que o fator de suporte que apresentou maior correlação com a percepção de desempenho foi o de práticas de gestão do desempenho. Apesar de ter sido testado apenas no nível individual, os resultados de Queiroga (2009) vão ao encontro dos obtidos nesta Tese, em que esse fator também apresentou maior predição com autoavaliação de desempenho no trabalho. Como as práticas de gestão são padronizadas e comuns a todos os membros de determinado grupo, justifica-se que essa variável seja de nível de contexto. Desse modo, grupos que percebem as práticas de gestão de desempenho mais positivamente avaliam melhor o seu desempenho do que grupos que não tem essa percepção.

Por fim, compreende-se que o desempenho individual é uma das conseqüências de um elevado grau de suporte organizacional e as organizações devem buscar oferecer esse suporte implementando melhorias no ambiente de trabalho que assegurem aos indivíduos boas condições para desenvolver as suas atividades, tenham conhecimentos e habilidades necessários para executar suas tarefas, tenham acompanhamento sobre o seu desempenho e chances de promoção (Aselage & Eisenberger, 2003; Padovan, 2005). Investimentos em suporte organizacional também se justificam por esse constructo ser um condicionante importante de diversas outras variáveis e comportamentos desejáveis, como bem-estar no trabalho, satisfação, comportamentos de cidadania organizacional, aprendizagem, envolvimento com o trabalho, identificação organizacional, comprometimento normativo e afetivo e intenção de permanecer.

A última Seção deste Capítulo apresentará algumas implicações do modelo multinível para o desempenho individual no trabalho.

7.5 Modelagem multinível e desempenho individual no trabalho

A partir dos resultados apresentados e discutidos acima, verificou-se que a percepção de desempenho é influenciada por diversas variáveis de naturezas distintas, cognitivas e

afetivas, individuais e contextuais. Um ponto interessante de se observar foi que, na elaboração do modelo teórico multinível, buscou-se abranger uma ampla gama de vínculos organizacionais, com características complementares e passíveis de serem desenvolvidos na realidade de uma instituição bancária. Após a análise dos dados, obteve-se a conclusão de que todos os vínculos investigados são preditores de desempenho individual percebido no trabalho e, com exceção do comprometimento organizacional afetivo, todas as variáveis apresentaram fatores no nível mais elevado que foram capazes de prever significativamente a variável critério. Assim, ressalta-se a relevância dos fenômenos aqui estudados para o campo de Comportamento Organizacional, bem como para as organizações de forma geral.

Além disso, algumas variâncias na autoavaliação do desempenho foram geradas a partir da interação de variáveis de nível individual e entre os dois níveis de análise, ou seja, para a amostra investigada, é necessário considerar o produto de variáveis pertencentes ao nível individual, bem como a distintos níveis de análise para predizer a percepção de desempenho. Esse resultado reforça o caráter multidimensional da variável critério e que as crenças e comportamentos do indivíduo são produto do contexto em que está inserido, reforçando a necessidade de as organizações monitorarem, além de variáveis individuais, crenças compartilhadas e fatores do ambiente laboral. Os achados empíricos confirmam outros estudos, como Coelho Júnior (2009), Fogaça (2018), Macedo (2007), Nankervis e Compton (2006), Parker, Baltes, Young, Huff, Altmann, Lacost e Roberts (2003), Silva (2018), Wallace e Chen (2006), no que se refere ao reconhecimento de variáveis de níveis mais elevados na predição de desempenho individual no trabalho.

Ao encontrar tais evidências, é possível afirmar que, para a organização estudada, o comportamento do indivíduo na realização das suas atividades reflete, em parte, o grupo de referência ao qual ele pertence. Ademais, esse grupo reafirma e sustenta percepções e comportamentos tidos como aceitáveis pelos seus membros. Esse controle sobre os indivíduos e poder que os grupos exercem podem gerar comportamentos desejáveis ou indesejáveis para a organização, facilitando ou impedindo o cumprimento dos objetivos organizacionais (Puente-Palácios & Albuquerque, 2014). Dessa forma, para alterar o comportamento de um indivíduo é necessário, primeiro, compreender os modelos mentais e crenças compartilhadas do grupo que ele pertence. Identificar tendências compartilhadas, normas sociais que regem aqueles trabalhadores e realidades organizacionais construídas coletivamente possibilita não apenas entender o comportamento dos trabalhadores, mas igualmente traçar estratégias para reforçá-los ou alterá-los.

É relevante observar que apenas o fator “desempenho contextual” apresentou variância suficiente no nível de contexto para ser testado em um modelo multinível, ou seja, fatores de nível mais elevado influenciam significativamente a percepção de desempenho. Por esse fator estar relacionado às orientações recebidas para a realização das tarefas, reuniões entre a equipe para discussão das atividades realizadas e a percepção de impacto do trabalho sobre outras áreas da organização, é possível compreender que indivíduos de um mesmo grupo têm crenças compartilhadas sobre fatores do ambiente que influenciam na sua autoavaliação de desempenho, enquanto grupos distintos tenham percepções divergentes, já que trabalham em um outro contexto (carga de trabalho, perfil do supervisor, metas, entre outros). Portanto, as percepções coletivas identificadas no modelo empírico como preditoras de desempenho individual percebido contribuem para o alcance de ações que não estão diretamente relacionadas com as tarefas principais dos trabalhadores, mas que modelam o contexto organizacional e contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais (Borman & Motowidlo, 1997; Rego, 2002).

Das variáveis antecedentes abordadas no modelo teórico, o comprometimento organizacional afetivo foi o único preditor que apresentou significância apenas no nível individual. Embora os resultados do modelo multinível não indiquem uma relação preditiva entre as percepções coletivas de comprometimento organizacional afetivo e desempenho individual, não é possível afirmar que elas não existam no ambiente organizacional da instituição pesquisada. Esse resultado pode ter sido fruto de escolhas teóricas e metodológicas desta pesquisa. Por exemplo, conforme discutido anteriormente, afetos coletivos podem influenciar o desempenho do grupo e não necessariamente o desempenho individual, como investigado nesta pesquisa (Barsade & Knight, 2015; Fogaça, 2018).

Uma outra razão pode ser o próprio processo de compartilhamento de afetos. Em ambientes organizacionais, principalmente em organizações com uma cultura muito forte e presente, como é o caso do lócus deste estudo, espera-se que os indivíduos demonstrem determinados afetos e emoções no seu dia a dia no trabalho. Com isso, o compartilhamento de comprometimento afetivo pode ficar restrito a um grupo menor de indivíduos que tem uma relação mais próxima e um grau de afinidade maior, como valores, objetivos e personalidades semelhantes. Uma vez que esta pesquisa estabeleceu níveis mais amplos de grupos, essas diferenças podem não ter sido captadas. Com vistas a elucidar essas questões, recomenda-se que estudos futuros busquem esclarecer a formação e o compartilhamento de vínculos afetivos nas organizações, contribuindo, assim, para a compreensão da construção de percepções coletivas de comprometimento organizacional afetivo.

Outro resultado interessante foi a relação entre a variável entrincheiramento organizacional e autoavaliação de desempenho no trabalho. Por se tratar de um constructo recente no campo de Comportamento Organizacional (Balsan et al., 2016), na revisão de literatura foi encontrado apenas um estudo que investigou a predição entre essas duas variáveis no nível individual. O entrincheiramento não fora, a essa altura, sugerido como um fenômeno de nível de contexto nem havia sido testado em modelos multiníveis, argumentos que corroboram para a relevância desta Tese. Os achados confirmaram a premissa proposta neste estudo de que indivíduos de um mesmo grupo, por meio de realidades e modelos mentais compartilhados, têm percepções coletivas sobre o entrincheiramento organizacional, mais especificamente sobre a limitação de alternativas. Ademais, a relação negativa entre o entrincheiramento e o desempenho, que havia sido prevista nas hipóteses, também foi confirmada.

Destrinchando esses resultados para a realidade da organização pesquisada e das organizações públicas de forma geral, coloca-se em discussão fatores que podem levar ao compartilhamento de percepções de escassez, ou não, de alternativas de trabalho em outros lugares. Ao considerar que o principal meio de seleção nessas instituições é o concurso público e que a concorrência para esses cargos está cada vez maior, o indivíduo pode perceber uma certa dificuldade para passar em uma outra seleção. No que tange o possível aproveitamento de conhecimentos e habilidades desenvolvidos em outras organizações, como as tarefas realizadas são específicas do setor bancário, os trabalhadores podem perceber suas chances de alocação em outros setores como limitadas.

A partir do recorte de grupos por capitais geográficas, a manifestação da variável percepções coletivas de limitação de alternativas indica que indivíduos de uma mesma cidade tem percepções de limitação de alternativas homogêneas entre si e distintas quando comparadas às percepções de trabalhadores de capitais diferentes. Essa homogeneidade intragrupo e heterogeneidade intergrupo está relacionada com a própria cidade que o indivíduo trabalha. Assim, indivíduos lotados cidades maiores, que tenham outras organizações bancárias ou empresas do ramo financeiro, podem perceber suas alternativas de emprego de forma diferente do que indivíduos que trabalham em capitais menores, com menos opções de escolha.

Ainda sobre entrincheiramento organizacional, o modelo empírico validou uma das premissas de Carson e Carson (1997) e Rodrigues (2009), de que trabalhadores entrincheirados que apresentam vínculos afetivos com a organização podem ter comportamentos desejáveis, como desempenho no trabalho. Esse resultado ficou evidente

com o termo de interação entre comprometimento organizacional afetivo e arranjos burocráticos impessoais apresentando uma relação positiva com autoavaliação de desempenho no trabalho, enquanto as variáveis de entrincheiramento, arranjos burocráticos impessoais e limitação de alternativas, nos níveis individual e de contexto, respectivamente, tiveram relações negativas com a variável critério. Além da contribuição teórica, de confirmar uma hipótese de um modelo teórico que ainda não havia sido validada pela literatura, esse achado também é relevante do ponto de vista prático.

Ao considerar-se que o entrincheiramento é um fenômeno natural, principalmente para as organizações públicas, e que tende a aumentar com o tempo de permanência do indivíduo na organização, os gestores podem focar em meios de aumentar o comprometimento organizacional afetivo para reduzir as influências negativas do entrincheiramento. Entre as formas de aumentar o vínculo afetivo, além das já mencionadas, pode-se citar: formalização de políticas e procedimentos, descentralização da tomada de decisão, justiça distributiva, suporte organizacional, oportunidades de autoexpressão, promoção e avanço na carreira, participação na tomada de decisão, clareza das tarefas, atenção do supervisor, autonomia e sistemas de avaliação e gestão do desempenho (Balassiano & Salles, 2012; De Cotiis & Summers, 1987; Eisenberger et al., 1986; 1990; Filenga, 2012; Jawahar, 2006; Meyer & Allen, 1987; 1988; Morris & Steers, 1980; O'Reilly & Cadwell, 1980; Riketta, 2008; Rhodes & Steers, 1981; Roe et al., 2009; Salles, 2012; Siqueira, 2003; Williamson et al., 2009). Ademais, Bohle et al. (2018) concluíram em seu estudo que a promoção de um ambiente que estimula o desenvolvimento de comprometimento organizacional afetivo entre os trabalhadores reduz consequências negativas da relação entre indivíduos e organização, como insegurança no emprego.

As teorias da troca social e da reciprocidade também auxiliam a explicar a percepção de desempenho individual. Tanto a justiça quanto o suporte organizacional foram fortes preditores dessa variável em ambos os níveis de análise, com três fatores cada uma no modelo final. Há grande discussão na literatura sobre as dimensões de justiça. Conforme apresentado no Referencial Teórico, Capítulo 2, a maioria dos estudos aborda apenas duas dimensões dessa variável, a distributiva e a procedimental. A justiça interacional foi proposta recentemente (ver Bies & Moag, 1986) e várias pesquisas ainda consideram esse fator como parte integrante da justiça procedimental. No entanto, os resultados reforçam a relevância da justiça interacional para a percepção de desempenho dos trabalhadores que participaram da pesquisa, uma vez que foi a única dimensão de justiça que prediz o desempenho de forma direta, ou seja, fora de um termo de interação. Esse achado vai ao encontro de Fogaça (2018),

que recomenda que estudos utilizem as três dimensões de justiça objetivando compreender o papel da justiça interacional no desempenho individual.

Outro argumento favorável à separação entre justiça interacional e justiça processual está no fato de que, enquanto a primeira prediz desempenho de forma direta, a predição da segunda se dá por meio de um termo de interação composto por percepções coletivas de justiça procedimental e percepções individuais de justiça distributiva. O fato de as duas dimensões terem apresentado significância em distintos níveis de análise pode ser mais um motivo para que sejam investigadas de forma separada. Como justiça organizacional foi a única variável estudada que todos os fatores se figuraram, nos dois níveis de análise, como preditores no modelo, é possível afirmar que esse fenômeno é um antecedente que deve ser melhor explorado em futuros modelos multiníveis com a variável critério desempenho no trabalho.

Já a variável suporte organizacional também apresentou três fatores como preditores de desempenho individual percebido, práticas de promoção e recompensas no nível individual, além de carga de trabalho e práticas de gestão de desempenho no nível de contexto, destacando a sua relevância na predição da variável critério. As percepções de suporte estão relacionadas a fatores que fazem parte do ambiente organizacional, contexto comum aos membros de determinado grupo. Assim, os resultados indicam que os trabalhadores de determinada capital percebem a carga de trabalho e as práticas de gestão de desempenho de forma semelhante e esse compartilhamento de percepções e atitudes influencia a percepção de desempenho do indivíduo. A partir disso, pode-se compreender a variável suporte organizacional como um constructo individual e, concomitantemente, coletivo, ou seja, ao mesmo tempo que o indivíduo pode ter a sua própria percepção de suporte (Abbad, 1999; Abbad et al., 2006; Peters & O'Connor, 1980; Siqueira & Gomide Junior, 2014; Queiroga, 2009), ele também é influenciado pelas percepções compartilhadas e realidade social construída pelo grupo (Bliese & Castro, 2000; Morgeson & Hoffmann, 1999).

Consoante com essa interpretação, Zagenczyk et al. (2010) afirmam que as percepções de suporte individual não são apenas resultado das avaliações individuais do tratamento recebido da organização, mas também sofrem interferência do contexto. Para formar uma percepção sobre o suporte organizacional, o trabalhador coleta e interpreta uma grande quantidade de informação e muitas delas são obtidas por meio da interação com os seus colegas, tornando a percepção dessa variável individual e, ao mesmo tempo, construída socialmente. Os autores argumentam que a percepção de suporte faz parte de um processo social influenciado por informações que o indivíduo adquire no contexto organizacional e que

os colegas de trabalho afetam direta e indiretamente a percepção de suporte organizacional dos seus pares. Além disso, altos níveis de suporte organizacional geram diversos outros comportamentos desejáveis pela organização, como bem-estar no trabalho, satisfação, comportamentos de cidadania organizacional, comprometimento afetivo, justiça organizacional, entre outros (Abbad et al., 1999; Eisenberger et al., 1986; 1990; Pilati & Abbad, 2004; Siqueira & Gomide Junior, 2014).

Ao analisar os fatores preditores de desempenho individual obtidos com base nos resultados desta pesquisa, percebe-se que a forma como os trabalhadores percebem o tratamento recebido pela organização é essencial para a sua autoavaliação de desempenho. Enquanto o suporte é compreendido pelo indivíduo como o comprometimento que a organização tem com ele (Eisenberger et al., 1986), a justiça procedimental engloba os critérios, os meios e o processo adotado para determinada decisão ou repartição de recursos (Assmar et al., 2005; Thibaut & Walker, 1975). No nível de contexto, tanto a carga de trabalho, as práticas de gestão de desempenho e a justiça procedimental são percepções compartilhadas entre os indivíduos, ou seja, homogêneas entre os membros do grupo e heterogêneas com relação aos trabalhadores lotados em outras capitais, que influenciam o desempenho. Já no nível individual, as práticas de promoção e recompensa, justiça interacional e justiça distributiva também auxiliam na predição da variável critério. Dessa forma, infere-se que a autoavaliação de desempenho contextual, fator de desempenho individual abordado no modelo multinível, está relacionada com a percepção dos indivíduos sobre o tratamento que recebem da sua organização, as trocas econômicas e sociais envolvidas no processo e com a forma como o grupo que ele pertence percebe esse contexto.

Apesar dos resultados desta Tese não serem generalizáveis para outras organizações, este estudo avançou na compreensão sobre as relações entre as percepções individuais e coletivas dos trabalhadores sobre o seu desempenho. Com base nos resultados apresentados, foi possível compreender como características do ambiente laboral e vários tipos de vínculos organizacionais em diferentes níveis de análise influenciam a autoavaliação do desempenho. Assim, esta pesquisa pode auxiliar gestores na proposição de políticas organizacionais, práticas de gestão de pessoas e mudanças no ambiente de trabalho que visem aumentar as percepções de suporte, justiça e comprometimento afetivo. Mais especificamente, considerando o nível de contexto é possível que o gestor implemente ou melhore as práticas de gestão de desempenho, avalie as cargas de trabalho e deixe claro os procedimentos e processos envolvidos na tomada de decisões e distribuição de recursos para que o grupo compartilhe percepções, atitudes e comportamentos positivos relacionados a essas variáveis.

No nível individual, é fundamental que a organização desenvolva meios para estimular a criação e manutenção de vínculos afetivos entre o indivíduo e a organização, conforme apresentado anteriormente, bem como práticas de promoção e recompensas justas e transparentes.

Os resultados também ressaltam a questão do entrenchamento dos trabalhadores de organizações públicas, fenômeno que carece de maior compreensão, principalmente pelos achados desta pesquisa indicarem que se trata de um construto multinível que afeta negativamente o desempenho individual percebido. Esse diagnóstico é importante para que as organizações públicas possam desenvolver estratégias para reduzir os impactos desse tipo de vínculo, como, por exemplo, aumentando o comprometimento afetivo. Além disso, evidenciou-se a natureza multidimensional do desempenho individual no trabalho e a necessidade dessa variável ser estudada sob a perspectiva multinível, com intuito de aumentar a sua compreensão por meio de modelos mais robustos de análise.

Em suma, neste trabalho foram encontradas evidências de que a autoavaliação de desempenho individual é explicada pelo comprometimento afetivo, práticas de promoção e recompensa, justiça interacional e arranjos burocráticos impessoais no nível individual, e práticas de gestão de desempenho, carga de trabalho e limitação de alternativas no nível de contexto. Dentre as principais contribuições, está a confirmação de que grupos de trabalho também podem estabelecer vínculos com a organização, por meio do compartilhamento de percepções e comportamentos, e que esses vínculos coletivos influenciam o desempenho individual. Por fim, confirma-se a Tese defendida neste trabalho de que vínculos individuais e coletivos de diferentes naturezas e percepções individuais e compartilhadas sobre fatores do contexto organizacional são capazes de predizer a autoavaliação de desempenho no trabalho.

O Capítulo seguinte apresentará as conclusões e recomendações deste estudo.

8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta Tese testou, por meio da abordagem multinível, as relações preditivas entre as variáveis comprometimento organizacional afetivo, entrenchamento organizacional, justiça organizacional, suporte organizacional, e a variável autoavaliação de desempenho no trabalho. Diante dos resultados apresentados, observa-se que esse propósito foi alcançado. De igual forma, cumpriram-se os objetivos específicos de testar o efeito preditivo das percepções individuais e coletivas de comprometimento organizacional afetivo, entrenchamento, justiça e suporte organizacional na autoavaliação de desempenho no trabalho.

A proposta deste estudo surgiu da influência de diversos tipos de vínculos organizacionais no comportamento do indivíduo e na premissa de que o ambiente de trabalho é determinante para o comportamento dos trabalhadores. As escolhas teóricas e metodológicas se justificam pela necessidade de considerar o contexto em pesquisas acadêmicas, uma vez que a perspectiva individualista falha em proporcionar uma forma adequada de compreender fenômenos complexos como os de grupo (Billig, 1976; Doise, 1978; Moscovici, 1972). Além disso, durante o delineamento do trabalho foram identificadas diversas lacunas na literatura, como a predominância do nível individual nas pesquisas de Comportamento Organizacional, a necessidade de verificar as relações entre diferentes tipos de vínculos e fatores contextuais, assim como o desempenho no trabalho, incluindo, por fim, a identificação de como percepções compartilhadas podem prover evidências para melhor compreensão do desempenho individual.

Para consecução dos objetivos propostos, dados primários foram coletados por meio de um questionário *online* com trabalhadores de uma instituição bancária. O instrumento continha 104 itens, referentes às cinco escalas aplicadas, uma para cada variável. A amostra inicial foi de 14.965 participantes e, para fins deste trabalho, um recorte amostral foi utilizado, resultando em uma amostra final de 3.609. Os critérios para composição da subamostra foram o trabalhador estar: (1) lotado em uma agência bancária de atendimento ao público; (2) baseado em uma capital estadual, e; (3) admitido há mais de dois anos na organização. Os dados foram analisados utilizando estatísticas descritivas, análise fatorial exploratória, ANOVA e modelagem multinível.

Os resultados apresentados permitiram o alcance dos quatro objetivos específicos delimitados. O modelo empírico multinível demonstrou uma relação preditiva entre o comprometimento organizacional afetivo, no nível individual, e autoavaliação de desempenho

no trabalho, atingindo o primeiro objetivo específico. O segundo, sobre entrenchamento, foi cumprido com a relação preditiva entre arranjos burocráticos impessoais, operacionalizada como variável de nível individual, e limitação de alternativas, no nível de grupos, e autoavaliação de desempenho no trabalho. Já o terceiro objetivo, que abordava a variável justiça organizacional, foi alcançado com a relação preditiva entre justiça interacional, operacionalizada no nível individual, e desempenho individual percebido. No modelo empírico, o termo de interação entre justiça procedimental, no nível de grupos, e justiça distributiva, no nível individual, também apresentou relação preditiva com a percepção de desempenho no trabalho. O quarto e último objetivo específico foi cumprido com a relação preditiva entre práticas de promoção e recompensas, no nível individual, carga de trabalho e práticas de gestão de desempenho, no nível de grupos, e autoavaliação de desempenho.

Com base nos resultados apresentados foi possível confirmar a Tese defendida ao longo deste estudo de que vínculos individuais e coletivos de diferentes naturezas e percepções individuais e compartilhadas sobre fatores do contexto organizacional são capazes de prever a autoavaliação de desempenho no trabalho. Dentre as principais contribuições, este estudo apresentou evidências empíricas de que os efeitos positivos consequentes do comprometimento afetivo são maiores do que os efeitos negativos do vínculo instrumental, ou seja, mesmo que se sintam entrenchados, trabalhadores com comprometimento afetivo tendem a ter um maior desempenho. Apesar dessa relação ter sido hipotetizada em modelos teóricos anteriores, esta pesquisa avança na construção do conhecimento científico ao apresentar dados empíricos de suporte à teoria.

Além disso, pode-se afirmar que a autoavaliação de desempenho no trabalho sofre influência das percepções compartilhadas entre os membros da equipe sobre o contexto laboral. Não obstante desempenho no trabalho não ser uma variável recente na literatura de Comportamento Organizacional, a chave para compreender as lacunas ainda existentes pode estar na identidade social que emerge do grupo. O senso de pertencimento, o compartilhamento de percepções, as experiências, as emoções e a comunicação constante são capazes de alterar o comportamento do indivíduo em prol do que é aceitável pelo grupo. Assim, ao avaliar o desempenho de determinado trabalhador, não basta analisar apenas os seus conhecimentos, habilidades e atitudes, fazendo-se necessário, ademais, um diagnóstico do contexto em que ele está inserido e das percepções coletivas que influenciam o seu comportamento.

Com a finalidade de contribuir de forma mais direta para a gestão das organizações, a maior recomendação prática decorrente desta pesquisa está relacionada às condições de

trabalho. Por condições de trabalho, englobam-se políticas organizacionais, práticas de Gestão de Pessoas, estrutura organizacional, ergonomia, carga de trabalho e comunicação. Ao fornecer um ambiente adequado para o desenvolvimento das tarefas, a organização favorece percepções positivas sobre suporte, justiça e comprometimento afetivo e desenvolvimento de percepções coletivas sobre esses construtos. No caso de organizações que atuem em várias localidades, é importante avaliar como cada indivíduo e cada grupo percebem as condições de trabalho e elementos da cultura local para, assim, traçar estratégias de melhoria. A manutenção de um ambiente de trabalho favorável também é fundamental para o desenvolvimento de vínculos afetivos, que geram não apenas comportamentos favoráveis para a organização, como também reduzem o efeito negativo de outras variáveis, como o entrincheiramento.

Treinamentos e *workshops* com trabalhadores que ocupam cargos de liderança podem preparar esses indivíduos para dar suporte aos seus subordinados, fornecer todas as informações necessárias para explicar as tomadas de decisão e tratar todos com respeito, sem favoritismos. Essas ações contribuiriam para as percepções de suporte organizacional e justiça interacional. Como nesta pesquisa grupos diferentes apresentaram percepções coletivas de suporte distintas, seria interessante que as organizações adotassem como prática reuniões periódicas entre os gestores para que eles possam compartilhar experiências e meios de lidar com a equipe. Ademais, envolver os indivíduos nos processos de tomada de decisão e mudanças organizacionais e manter uma comunicação organizacional clara e eficiente também contribui para as percepções de justiça organizacional e o desenvolvimento de comprometimento afetivo.

Como limitação, aponta-se a falta de informações referentes à composição dos grupos de respondentes. O nível mais micro de identificação obtido foi a cidade que o trabalhador estava lotado, o que pode ter dificultado a verificação de padrões de interação social estabelecidos entre os indivíduos. A segmentação geográfica, apesar de ser uma opção para definição de grupos, poderia ter sido complementada, por exemplo, se houvesse disponibilidade de dados adicionais para diferenciar os indivíduos por agências ou por nível de agência (de grande porte, pequeno porte, agências segmentadas por clientela, entre outros). Coelho Júnior (2009) também indica outras informações referentes à composição da equipe que poderiam ter elucidado a divisão dos grupos e aumentado o ICC do modelo empírico, como a identificação dos indivíduos que exercem influência sob os membros do grupo, nível de coesão grupal, grau de interação social e de comunicabilidade entre os indivíduos.

Outra limitação diz respeito a forma como o desempenho foi mensurado. Uma vez que não foi obtida autorização para utilização dos escores da avaliação de desempenho aplicada pela própria organização, optou-se por utilizar uma medida de autoavaliação. Apesar de estudos indicarem que não há diferenças estatisticamente significativas entre medidas objetivas e subjetivas de desempenho (Queiroga, 2009), os resultados apresentados refletem a predição das variáveis antecedentes de nível individual e de grupos sobre a autopercepção ou autoavaliação de desempenho no trabalho e não se pode afirmar que teriam a mesma influência no desempenho individual conforme o esperado pela organização.

Em virtude de ser uma pesquisa realizada em uma organização bancária cuja forma de entrada se dá por meio de concurso público, a generalização dos resultados deve ser realizada de forma cuidadosa, em razão de ser um contexto organizacional muito específico. Isso posto, sugere-se, como agenda de pesquisa, o desenvolvimento de estudos a partir dos resultados empíricos relatados neste trabalho. Mais especificamente, recomenda-se que outros estudos sejam conduzidos na organização pesquisada, com a inclusão de outras variáveis no modelo multinível, para possibilitar melhor compreensão da influência de fenômenos de diferentes níveis de análise no desempenho individual. Uma etapa qualitativa elaborada com base nos dados aqui apresentados também auxiliaria a elucidar os resultados e a entender com maior profundidade a construção das realidades compartilhadas e percepções coletivas.

A investigação das variáveis estudadas neste trabalho em organizações com naturezas, tamanhos, finalidades e missões diversas contribuiria para comparação dos resultados e consolidação, ou não, dos achados empíricos descritos nos capítulos anteriores. Recomenda-se, também, a investigação mais profunda do fenômeno entrincheiramento organizacional e a sua relação com comprometimento afetivo, buscando validar a premissa de que o vínculo afetivo, quando presente, é capaz de alterar os comportamentos negativos advindos do entrincheiramento. De forma semelhante, essas análises trariam grande contribuição para o contexto das organizações públicas, principalmente ao elucidar os vínculos existentes entre os servidores e as organizações, bem como as condições de trabalho e as características contextuais que levam à formação de determinados tipos de vínculos.

Para estudos futuros que pretendam utilizar a modelagem multinível, sugere-se uma etapa qualitativa prévia com vistas a compreender o processo de formação de grupos dentro da organização, o processo de significação da realidade organizacional, bem como a melhor forma de agrupar os indivíduos. O entendimento do processo e dos fatores envolvidos no compartilhamento da realidade só poderão ser obtidos por meio da pesquisa qualitativa. Inclusive, seria interessante que esse fenômeno fosse compreendido por meio de uma

pesquisa etnográfica. A partir disso, recomenda-se a elaboração de um estudo cauteloso sobre estratégias de coleta de dados que possibilitem a obtenção das informações necessárias para a agregação dos dados no momento de análise.

Outra possibilidade é a investigação da coesão grupal como variável critério em um modelo multinível. Ao identificar fatores individuais e de contexto que contribuam positiva ou negativamente para a potência de um grupo, os gestores poderão criar ambientes de trabalho que fortaleçam os laços entre os indivíduos. Ademais, sugere-se a utilização da modelagem multinível para investigação de outras variáveis de Comportamento Organizacional, como, por exemplo, comportamentos de cidadania organizacional, comportamentos contraproducentes, intenção de sair, resistência à mudança, exaustão emocional, bem-estar no trabalho e comprometimento afetivo. A agenda de pesquisa proposta está orientada à compreensão mais ampla dos construtos de Comportamento Organizacional e, mais especificamente, desempenho no trabalho, buscando superar as lacunas de pesquisa e alcançar resultados mais generalizáveis e conclusivos, com o objetivo de melhor compreender o comportamento dos indivíduos nas organizações e as influências do contexto nas suas percepções e no seu desempenho.

Em síntese, esta Tese buscou contribuir para o campo de Comportamento Organizacional ao obter resultados empíricos que forneceram uma visão mais abrangente acerca das variáveis comprometimento afetivo, entrincheiramento, justiça e suporte organizacional em distintos níveis de análise e sua influência na autoavaliação de desempenho no trabalho. Os dados relatados confirmam as três premissas adotadas no início do estudo, de que o contexto de trabalho é determinante para o comportamento dos indivíduos, os membros de um mesmo grupo partilham percepções, emoções e afetos acerca de fatores e características do ambiente e que percepções coletivas são capazes de prover evidências empíricas no nível de contexto para maior compreensão de desempenho individual. Por fim, ressalta-se que a utilização da modelagem multinível é fundamental para compreender fenômenos organizacionais e é essencial que os gestores levem em consideração o contexto de trabalho e as percepções compartilhadas entre os indivíduos para realizarem diagnósticos mais precisos e, conseqüentemente, desenvolvam políticas e práticas organizacionais que atendam as necessidades individuais, grupais e organizacionais.

REFERÊNCIAS

- Abbad, G. (1999). *Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT*. (Tese de doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- Abbad, G., & Borges-Andrade, J. E. (2014). Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In J. C. Zanelly, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 244-284). Porto Alegre: Artmed.
- Abbad, G., Coelho Junior, F. A., Freitas, I. A., & Pilati, R. (2006). Medidas de suporte em avaliação de TD&E. In J. E. Borges-Andrade, G. Abbad, & L. Mourão (Orgs.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 395-421). Porto Alegre: Artmed.
- Abbad, G., Freitas, I. A., & Pilati, R. (2006). Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In J. E. Borges-Andrade, G. Abbad, & L. Mourão (Orgs.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 231-254). Porto Alegre: Artmed.
- 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), 29-51.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Org.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Aguinis, H. (2009). An expanded view of performance management. In J. Smither & M. London (Eds.). *Performance management: Putting research into practice* (pp. 1-44). San Francisco: Jossey-Bass.
- Albuquerque, A. S. (2004). *Bem-estar subjetivo e sua relação com personalidade, coping, suporte social, satisfação conjugal e satisfação no trabalho* (Tese de Doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília-DF.
- Alexandre, M. (2002). Breve descrição sobre processos grupais. *Comum – Rio de Janeiro*, 7(19), 209-219.

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, *63*, 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, *49*, 252-276.
- Allen, N. J., & Meyer, J. (2000). Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment. In R. D. Goffin & E. Helmes (Eds.), *Problems and solutions in human assessment: honoring Douglas N. Jackson at seventy*. Massachusetts: Kluwer Academic.
- Allen, V. L., & Wilder, D. A. (1975). Categorization, belief-similarity and intergroup discrimination. *Journal of Personality and Social Psychology*, *32*, 971-977.
- Almquist, E., & Angrist, S. (1971). Role model influences on college women's career aspirations. *Merrill-Palmer Quarterly*, *17*, 263-279.
- Amigo, I., Asensio, E., Menendez, I., Redondo, S., Ledesma, J. A. (2014). Working in direct contact with the public as predictor of burnout in the banking sector. *Psicothema*, *26*(4), 222-226.
- Andrade, T., Estivaleta, V. F. B., & Gomes, T. C. (2013). Suporte social e organizacional no trabalho: um diagnóstico no setor bancário público e privado. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)*, *12*(1), 23-38.
- Andrade, J. M., & Laros, J. A. (2007). Fatores associados ao desempenho escolar: estudo multinível com dados do SAEB/2001. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, *23*(1), 33-42.
- Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2001). Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior*, *22*, 347-366.
- Armond, L. P. (2017). *Motivação pela remuneração por desempenho, justiça organizacional e desempenho humano no trabalho* (Dissertação de Mestrado). Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília-DF.
- Armstrong-Stassen, M. (1998). Downsizing the federal government: A longitudinal study of managers' reactions. *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, *15*(4), 310-321.
- Armstrong-Stassen, M. (2002). Designated redundant but escaping lay-off: A special group of lay-off survivors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *75*, 1-13.

- Armstrong-Stassen, M., Cameron, S. J., & Horsburgh, M. E. (2001). Downsizing-initiated job transfer of hospital nurses: How do the job transferees fare? *Journal of Health and Human Services Administration, 23*(4), 470–489.
- Arvey, R. D., & Murphy, K. R. (1998). Performance evaluations in work settings. *Annual Review of Psychology, 49*, 141-168.
- Aselage, J. & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior, 24*(5), 491-509.
- 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., & Souto, S. O. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica, 18*(3), 443-453.
- Austin, J. T., & Villanova, P. (1992). The criterion problem: 1917–1992. *Journal of Applied Psychology, 77*, 836–874.
- Austin, W., & Walster, E. (1974). Participants' reactions to "equity with the world". *Journal of Experimental Social Psychology, 10*, 528–548.
- Bakhshi, A. & Kumar, K. (2009). National culture and organizational citizenship behavior: development of a scale. In S. Singh (Ed.), *Organisation Behaviour*. Global Publishing House: New Delhi.
- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International Journal of Business and Management, 4*(9), 145-154.
- Balsan, L. A. G. (2011). *Comprometimento e entrenchamento organizacional como variáveis predictoras do impacto do treinamento no trabalho: um estudo de caso em uma instituição pública de ensino superior* (Dissertação de Mestrado). Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria-RS.
- Balsan, L. A. G., Kneipp, J. M., Tonin, D., & Costa, V. M. F. (2016). Os vínculos que o indivíduo estabelece com a organização: uma análise da produção científica brasileira. *Revista de Ciências da Administração, 18*(45), 25-37.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Barbosa, S. L., & Faria, J. H. (2000). Comprometimento: uma avaliação crítica sobre a práxis organizacional. In *Anais 24º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Florianópolis, ANPAD.

- Barcelo, M. R. S., & Freitas, A. L. P. (2013). Qualidade de vida no trabalho no setor bancário: uma análise experimental realizada em Campos dos Goytacazes-RJ. *Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 8(1), 49-65.
- Bardin, L. (2006). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Esições 70, Persona.
- Barling, J., & Phillips, M. (1993). Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: an exploratory study. *Journal of Psychology*, 127, 649-656.
- Baron, J. N., & Kreps, D. M. (1999). *Strategic Human Resource Management: Frameworks for General Managers*. New York: John Wiley and Sons.
- Barrett-Howard, E., & Tyler, T. R. (1986). Procedural justice as a criterion in allocation decisions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 296–304.
- Barreto, M., & Ellemers, N. (2000). You can't always do what you want: Social identity and self-presentational determinants of the choice to work for a low status group. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 891-906.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1–26.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1993). Autonomy as a moderator of the relationships between the Big Five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 111–118.
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47, 644-675.
- Barsade, S. G. & Gibson, D. E. (1998). Group emotion: a view from top and bottom. In M. A. Naele, E. A. Mannix, & D. H. Gruenfeld (Eds.), *Research on managing groups and teams* (pp. 81-102). Greenwich, Connecticut: JAI.
- Barsade, S. G. & Knight, A. P. (2015). Group Affect. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 21-46.
- Barsade, S. G., & O'Neill, O. A. (2014). What's love got to do with it? A longitudinal study of the culture of companionate love and employee and client outcomes in the long-term care setting. *Administrative Science Quarterly*, 59, 551-598.
- Bartel, C., & Saavedra, R. (2000). The collective construction of work group moods. *Administrative Science Quarterly*, 45, 197-231.
- Bastos, A. V. B. (2006). Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In J. E. Borges-Andrade, G. Abbad & L. Mourão (Orgs.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 23-40). São Paulo: Bookman.

- Bastos, A. V. B. (2015). Organizações e os processos de construção da realidade social. In J. C. Zanelli & N. Silva, *Interação Humana e Gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho* (pp. 9-13). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Bastos, A. V. B., & Borges-Andrade, J. E. (2002). Comprometimento com o Trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, 42(2), 31-41.
- Bastos, A. V. B., Brandão, M. G. A., & Pinho, A. P. M. (1997). Comprometimento Organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 1(2), 97-120.
- Bastos, A. V. B., Loiola, E., Queiroz, N. S., & Silva, T. D. (2014). Conceito e perspectivas de estudo nas organizações. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp. 73–108). Porto Alegre: Artmed.
- Bastos, A. V. B., Rodrigues, A. C. A., Moscon, D. C. B., Silvam E. E. C., & Pinho, A. P. M. (2013). Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In L. O. Borges, & L. Mourão (Orgs.), *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed.
- Bastos, A. V. B., Siqueira, M. M. M., Medeiros, C. A. F., & Menezes, I. G. (2008). Comprometimento organizacional. In M. M. M. Siqueira (Org.), *Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 49-96). Porto Alegre: Artmed.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1), 95–112.
- Bateson, J. E. G., & Hoffman, K. D. (2001). *Marketing de serviços*. Porto Alegre: Bookman.
- Batista, R. L. (2010). *Percepção de suporte organizacional, afeto positivo, afeto negativo e resiliência: antecedentes da confiança do empregado na organização* (Dissertação de mestrado). Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1998). Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 72–83.
- 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.

- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2014). *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Petrópolis: Vozes.
- Beugré, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*. Westport: Quorum Books.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki & B. H. Sheppard (Eds.), *Research on negotiation in organizations*. Greenwich: Jairess.
- Billig, M. G. (1976). *Social psychology and intergroup relations*. European Monographs in Social Psychology, 9. London: Academic Press.
- Billig, M. G., & Tajfel, H. (1973). Social categorization and similarity in intergroup behavior. *European Journal of Social Psychology*, 3, 27-52.
- Blakely, G. L., Andrews, M. C., & Moorman, R. H. (2005). The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 259-273.
- Blau, G. (2001). Testing the discriminant validity of occupational entrenchment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 85-93.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations: foundations, extensions and new directions* (pp. 348-381). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bliese, P. D., & Castro, C. A. (2000). Role 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.
- Blood, M. R. (1969). Work values and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 53, 456-459.
- Bohle, S. A. L., Chambel, M. J., Medina, F. M., Cunha, B. S. (2018). The role of perceived organizational support in job insecurity and performance. *Revista de Administração de empresas (Journal of Business Management)*, 58(4), 393-404.

- Borges, L. O., & Yamamoto, O. H. (2014). Mundo do trabalho: construção histórica e desafios contemporâneos. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Org.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp. 25-72). Porto Alegre: Artmed.
- Borges-Andrade, J. E., Afanasieff, R. S., & Silva, M. S. (1989). Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. In: *Anais 19. Reunião Anual de Psicologia*, Ribeirão Preto.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99–109.
- Botelho, R. D., & Paiva, K. C. M. (2011). Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, 45(5), 1249-1283.
- Bouskila-Yam, O., & Kluger, A. (2011). Strength-based performance appraisal and goal setting. *Human Resource Management Review*, 21, 137-147.
- Brandão, H. P. (2009). *Aprendizagem, Contexto, Competência e Desempenho: um estudo multinível* (Tese de Doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília-DF.
- Brasil. (2016). Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016. Ministério da Saúde, Conselho Nacional de Saúde. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 24 de maio de 2016.
- Brewer, M. B., & Silver, M. (1978). Ingroup bias as a function of task characteristics. *European Journal of Social Psychology*, 8, 393-400.
- Brief, A. P., & Nord, W. R. (1990). *Meaning of occupational work: a collection of essays*. Massachusetts: Lexington Books.
- Brockner, J., & Siegel, P. (1996) Understanding the interaction between procedural and distributive justice. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research* (pp. 390-413). California: Sage.
- Brockner, J., Tyler, T. R., & Cooper-Schneider, R. (1992). The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: The higher they are, the harder they fall. *Administrative Science Quarterly*, 37, 241–261.

- 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.
- Brooke, P. P., Russell, D. W., & Price, J. L. (1988). Discriminant validity of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, *73*, 139-145.
- Brown, R. J., Tajfel, H., & Turner, J. C. (1980). Minimal group situations and intergroup discrimination: comments on the paper by Aschenbrenner and Schaefer. *European Journal of Social Psychology*, *10*, 399-414.
- Bruner, J. S., & Perlmutter, H. V. (1957). Compatriot and foreigner: a study of impression formation in three countries. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, *55*, 253-260.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, *19*, 533-546.
- Bucholz, R. (1978). An empirical study of contemporary beliefs about work in American society. *Journal of Applied Psychology*, *63*, 219-227.
- Burke, R. (2003). Nursing staff attitudes following restructuring: the role of perceived organizational support, restructuring processes and stressors. *International Journal of Sociology and Social Policy*, *23*(8/9), 129-157.
- Burt, R. S. (1987). Social contagion and innovation: Cohesion versus structural equivalence. *American Journal of Sociology*, *92*, 1287–1335.
- Camargo, P. O. (2009). *A evolução recente do setor bancário no Brasil*. São Paulo: Cultura Acadêmica.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 687–732). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P., Gasser, M. B., & Oswald, F. L. (1996). The substantive nature of job performance variability. In K. R. Murphy (Ed.), *Individual differences and behavior in organizations* (pp. 258–299). San Francisco: Jossey-Bass.
- 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: Jossey-Bass.

- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47-74.
- Carson, K. D., & Bedeian, A. (1994). Career commitment: construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Vocational Behavior*, 44, 237-262.
- Carson, K.D., & Carson, P. P. (1997). Career entrenchment: a quiet march toward occupational death? *The Academy of Management Executive*, 11(1), 62-75.
- Carson, K. D., & Carson, P. P. (2002). Differential relationships associated with two distinct dimensions of continuance commitment. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 5(3-4), 359-381.
- Carson, K. D., Carson, P. P., & Bedeian, A. G. (1995). Development and construct of a career entrenchment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 301-320.
- Carson, K. D., Carson, P. P., Phillips, J. S., & Roe, C. W. (1996). A career entrenchment model: theoretical development and empirical outcomes. *Journal of Career Development*, 22(4), 273-286.
- Carvalho, L. B. (2009). *Dicionário Larousse da Língua Portuguesa*. São Paulo: Larousse do Brasil.
- Carvalho, P., Alves, F. J. O., Peixoto, A. L. A., & Bastos, A. V. B. (2011). Comprometimento afetivo, de continuação e entrincheiramento organizacional: estabelecendo limites conceituais e empíricos. *Psicologia: Teoria e Prática*, 13(2), 127-141.
- Casimir, G., Ng, Y. N. K., Wang, K., & Ooi, G. (2014). The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance: a social-exchange perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(5), 336-385.
- Cherrington, D., Condie, S., & England, J. (1979). Age and work values. *Academy of Management Journal*, 22, 617-623.
- Cheshin, A., Rafaeli, A., & Bos, N. (2011). Anger and happiness in virtual teams: emotional influences of text and behavior on others' affect in the absence of non-verbal cues. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116, 2-16.
- Chi, N., Chung, Y., & Tsai, T. (2011). How do happy leaders enhance team success? The mediating roles of transformational leadership, group affective tone, and team processes. *Journal of Applied Psychology*, 41, 1421-1454.

- Coelho, A. F. M., Virgolino, A. I., Ribeiro, N., & Weersma, L. A. (2017). The impacts of perceptions of justice and organizational support on employee performance: the moderating role of satisfaction with management, in the Portuguese context. In *Anais 41º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. São Paulo, ANPAD.
- Coelho Junior, F. A. (2009). *Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: um estudo multinível* (Tese de Doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília-DF.
- Coelho Junior, F. A., & Borges-Andrade, J. E. (2011). Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. *Estudos de Psicologia*, *16*(2), 111-120.
- Coelho Junior, F. A., Borges-Andrade, J. E., Oliveira, J. S., & Pereira, A. C. (2010). Validação psicométrica de medida de auto-avaliação de desempenho no trabalho. In *Anais 34º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Rio de Janeiro, ANPAD.
- Coelho Junior, F. A., Mourão, L., & Borges-Andrade, J. E. (2016). Desempenho no trabalho: de onde viemos e para onde vamos? In *Anais 40º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Costa do Sauípe-BA, ANPAD.
- Coetzer, A. (2007). Employee perceptions of their workplaces as learning environments. *Journal of Workplace Learning*, *19*(7), 417-434.
- Cohen, A. (1991). Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: a meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, *64*, 253-268.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *86*, 278–321.
- Colarelli, S. M., Dean, R. A., & Konstans, C. (1987). Comparative effects of personal and situational influences on job outcomes of new professionals. *Journal of Applied Psychology*, *72*, 558–566.
- 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., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 425– 445.

- 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.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational behavior: improving performance and commitment in the workplace*. New York: McGraw-Hill.
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological Bulletin, 131*(2), 241-259.
- Costa, F. M., & Bastos, A. V. B. (2014). Comprometimento Organizacional: bases para uma abordagem processual. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 30*(3), 329-337.
- Cowherd, D. M. & Levine, D. I. (1992). Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: an investigation of distributive justice theory. *Administrative Science Quarterly, 37*, 302–320.
- Crisuolo, P., Salter, A., & Ter Wal, A. L. J. (2014). Going Underground: Bootlegging and Individual Innovative Performance. *Organization Science, 25*(5), 1287-1305.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives, 21*(4), 34-48.
- Cropanzano, R., & Folger, R. (1991). Procedural justice and worker motivation. In R. M. Steers & L. W. Porter (Eds.), *Motivation and work behavior* (pp. 131-143). New York: McGraw-Hill.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 317-372). New York: Wiley.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organizational Management, 27*, 324–351.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J., & Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. In J. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 20, pp. 1–113). Connecticut: JAI Press.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2004). A ligação pessoa-organização. In M. Pina, A. Rego, R. C. Cunha, & P. N. Cabral-Cardoso (Orgs.), *Manual de Comportamento Organizacional*. Lisboa, Portugal: Editora RH.
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction, and organizational commitment. *Academy of Management Journal, 29*(4), 847–856.

- Dean, R. A., Ferris, K. A., & Konstans, C. (1988). Occupational reality shock and organizational commitment: Evidence from the accounting profession. *Accounting, Organizations and Society*, 13(3), 235–250.
- DeCotiis, T. A., & Summers, T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40, 445-470.
- Demo, G. (2010). Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 11, 55-81.
- DeNisi, A. S. (2000). Performance appraisal and performance management: a multilevel analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Orgs.), *Multilevel theory, research and methods in organizations: foundations, extensions and new directions* (pp. 121-156). San Francisco: Jossey-Bass.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive Justice: A Social-Psychological Perspective*. New Haven: Yale University Press.
- Dimberg, U., Thunberg, M., & Elmehed, K. (2000). Unconscious facial reactions to emotional facial expressions. *Psychology Science*, 11, 86-89.
- Dion, K. L. (1975). Women's reactions to discrimination from members of the same of opposite sex. *Journal of Research in Personality*, 9, 294-306.
- Dion, K. L., & Earn, B. M. (1975). The phenomenology of being a target of prejudice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, 944-950.
- Dittrich, J. E., & Carrell, M. R. (1979). Organizational equity perceptions, employee job satisfaction and departmental absence and turnover rates. *Organizational Behavior and Human Performance*, 24, 29-40.
- Doise, W. (1978). *Groups and individuals: explanations in social psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Donaldson, S. I., Ensher, E. A., & Grant-Vallone, E. J. (2000). Longitudinal examination of mentoring relationships on organizational commitment and citizenship behavior. *Journal of Career Development*, 26(4), 233–249.
- Dougherty, T. W., Bluedorn, A. C., & Keon, T. L. (1985). Precursors of employee turnover: A multiple-sample causal analysis. *Journal of Occupational Behavior*, 6(4), 259–271.
- Dubin, R. (1956). Industrial worker's worlds: a study of the 'central life interests' of industrial workers. *Social Problems*, 3, 121-142.
- Dubin, R., Champoux, J. E., & Porter, L. W. (1975). Central life interests and organizational commitment of blue-collar and clerical workers. *Administrative Science Quarterly*, 20, 411-421.

- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment: the utility of an integrated definition. *Journal of Applied Psychology, 79*(3), 370-380.
- Earley, P. C., & Lind, E. A. (1987). Procedural justice and participation in task selection: the role of control in mediating justice judgments. *Journal of Personality and Social Psychology, 52*, 1148-1160.
- Eden, D., & Jacobson, D. (1976). Propensity to retire among older executives. *Journal of vocational behavior, 8*, 145-154.
- Edwards, M. R. & Peccei, R. (2010). Perceived organizational support, organizational identification, and employee outcomes. *Journal of personnel psychology, 9*(1), 17-26.
- Ehrlich, H. J. (1973). *The social psychology of prejudice*. New York: Wiley.
- Eisenberger, R., Cummings, J. Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 82*, 812–820.
- 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.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 565-573.
- Ellard, J. H., & Skarlicki, D. P. (2002). A third-party observer's reactions to employee mistreatment: Motivational and cognitive processes in deservingness assessments. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Emerging perspectives on managing organizational justice* (pp. 133–158). Connecticut: Information Age Publishing.
- Ellemers, N., van Dyck, C., Hinkle, S., & Jacobs, A. (2000). Intergroup differentiation in social context: identity needs versus audience constraints. *Social Psychology Quarterly, 63*(1), 60-74.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader–member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology, 90*(4), 659–676.

- Ericsson, K. A., & Smith, J. (1991). Prospects and limits of the empirical study of expertise: An introduction. In K. A. Ericsson & J. Smith (Eds.), *Toward a general theory of expertise: prospects and limits* (pp. 1–38). Cambridge: Cambridge University Press.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press.
- Farkas, A. J., & Tetrick, L. E. (1989). A three-wave longitudinal analysis of the causal ordering satisfaction and commitment on turnover decisions. *Journal of Applied Psychology*, 74(6), 855–868.
- Fay, D., & Sonnentag, S. (2002). Rethinking the effects of stressors: A longitudinal study on personal initiative. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7.
- Ferreira, A. B. H. (2010). *Dicionário da língua portuguesa*. Curitiba: Positivo.
- Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review*, 57, 271-282.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140.
- Filenga, D., & Siqueira, M. M. M. (2006). O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. *Revista de Administração da USP*, 41(4), 431-441.
- Fischer, A. H., & Manstead, A. S. R. (2008). Social functions of emotion. In M. Lewis, J. M. Haviland-Jones, & L. F. Barrett (Eds.), *Handbook of Emotions* (pp. 456-468). New York: Guilford.
- Fogaça, N. (2018). *Uma perspectiva multinível da relação entre desempenho, bem-estar, justiça e suporte organizacional* (Tese de Doutorado não publicada). Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), Universidade de Brasília, Brasília-DF.
- Fogaça, N., Rêgo, M. C. B., Melo, M. C. C., Armond, L. P., & Coelho Junior, 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. (2001). Justice as deontology. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management* (pp. 3–33). New York: Information Age Publishing.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks: Sage.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115–130.
- Fonseca, C. A. M. (2001). *Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho* (Dissertação de Mestrado). Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

- Fonseca, C. A. M., & Bastos, A. V. B. (2003). Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. *Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho (rPOT)*, 3(1), 61-88.
- Franco, D. S., Magalhães, A. F., & Paiva, K. C. M. (2017). Ações do imaginário organizacional moderno na subjetividade de jovens aprendizes no setor bancário. *Competência*, 10(1), 11-30.
- Frese, M., & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A german approach. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2^a Ed., Vol. 4, pp. 271–340). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 835–862.
- Fuller, A., Munro, A., & Rainbird, H. (2004). Introduction and overview. In H. Rainbird, A. Fuller, & A. Munro (Eds.), *Workplace learning in context* (pp. 1-19). London: Routledge.
- George, J. M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75, 107-116.
- George, J. M. (1995). Leader positive mood and group performance: the case of customer service. *Journal of Applied Psychology*, 25, 778-794.
- Gilbert, T. (1978). *Human competence: engineering worthy performance*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Giniger, S., Dispenzieri, A., & Eisenberg, J. (1983). Age, experience, and performance on speed and skill jobs in an applied setting. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 469-475.
- Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33, 61-81.
- Goffman, E. (1959). *A representação do eu na vida cotidiana*. Petrópolis: Vozes.
- Gomide Júnior, S. (1999). *Antecedentes e consequentes das percepções de justiça no trabalho* (Tese de Doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília-DF.
- Gomide Júnior, S. (2001). Justiça nas organizações. In M. M. M. Siqueira, S. Gomide Júnior, & A. F. Oliveira (Orgs.), *Cidadania, justiça e cultura nas organizações: estudos psicossociais* (pp. 15-102). São Bernardo do Campo: Metodista.

- Gordon, M. E., Philpot, J. W., Burt, R. E., Thompson, C. A., & Spiller, W. E. (1980). Commitment to the union: development of a measure and an examination of its correlates. *Journal of Applied Psychology, 65*, 479-499.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review, 25*(2), 161-178.
- Gouldner, H. P. (1960). Dimensions of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly, 4*, 468-490.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology, 71*, 340-342.
- Greenberg, J. (1987a). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review, 12*(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1987b). Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the means justify the ends? *Journal of Applied Psychology, 72*, 55-61.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management, 16*, 399-432.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Corponzono (Ed.), *Justice in the Workplace: approaching Fairness in Human Resource Management* (pp. 79-103). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- 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.
- Greenhaus, J. H. (1971). An investigation to the role of career salience in vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior, 1*, 209-216.
- Griffin, R. W. (1991). Effects of work redesign on employee perceptions, attitudes and behaviors: a long-term investigation. *Academy of Management Journal, 34*, 425-435.
- Grisci, C. L. I. (2008). Trabalho imaterial, controle rizomático e subjetividade no novo paradigma tecnológico. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica (RAE-eletrônica), 7*(1).
- 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.
- Gunther, R., Colin, C., & Wind, Y. (2005). *A força dos modelos mentais*. Porto Alegre: ARTMED.

- Guzzo, R. A., Jette, R. D., & Katzell, R. A. (1985). The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 38, 275–291.
- Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 15-23.
- 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.
- Haider, S., Jabeen, S., Ahmad, J. (2018). Moderated mediation between work life balance and employee job performance: the role of psychological wellbeing and satisfaction with coworkers. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(1), 29-37.
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygfren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-190.
- Hamilton, D. L. (1976). Cognitive biases in the perception of social groups. In J. S. Carroll & J. W. Payne (Eds.), *Cognition and Social Behavior*. Hillsdale: Erlbaum.
- Hareli, S. & Rafaeli, A. (2008). Emotion cycles: on the social influence of emotion in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 28, 35-59.
- Hatfield, E., Caciopo, J., & Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Heinrich, C. J., & Marschke, G. (2010). Incentives and Their Dynamics in Public Sector Performance Management Systems. *Journal of Policy Analysis and Management*, 29(1), 183–208.
- Hellriegel, D., Slocum Junior, J. W., & Woodman, R. W. (2001). *Organizational behavior*. Cincinnati: South-Western College.
- Herrbach, O. (2005). États affectifs et formes d'engagement. Analyse et conséquences pour le concept d'engagement organisationnel. *Psychologie du travail et des organisations*, 11, 135-150.
- Hess, U., & Fischer, A. (2014). Emotional mimicry: why and when we mimic emotions. *Social Personality Psychology Compass*, 8, 45-57.
- Hill, C. A. (1987). Affiliation motivation: people who need people... but in different ways. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1008-1018.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: commercialization of human Feelings*. Berkeley: University of California Press.

- Homans, G. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace and World.
- Hopp, W. J., & Spearman, L. (2000). *Factory Physics: Foundation of Manufacturing Management*. New York: McGraw-Hill.
- Horwitz, M. & Rabbie, J. M. (1982). Individuality and membership in the intergroup system. In H. Tajfel (Eds.), *Social Identity and Intergroup Relations* (pp. 41-83). Cambridge: Cambridge University Press.
- Hox, J. J. (2010). *Multilevel Analysis: Techniques and Applications*. Routledge: New York.
- Hui, C., Lee, C, Rousseau, D. (2004). Employment relationships in China: do workers relate to the organization or to people? *Organization Science*, 15(2), 232-240.
- Hulin, C. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. In M. D. Dunnette & M. L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 445-506). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press Inc.
- Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership. *Leadership Quarterly*, 13, 493-504.
- Hutchison, S. (1997). A path model of perceived organizational support. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12, 159-174.
- Hvidman, U. & Andersen, S. C. (2014). Impact of Performance Management in Public and Private Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), 35-58.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64, 349-371.
- Ilies, R., Wagner, D. T., & Morgeson, F. P. (2007). Explaining affective linkages in teams: individual differences in susceptibility to contagion and individualism-collectivism. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1140-1148.
- Irving, P. G., & Meyer, J. P. (1994). Reexamination of the met expectations hypothesis: A longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 937-949.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58, 705-714.
- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 319-337.

- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equations models. *Academy of Management Journal*, 36(5), 951-995.
- Jaques, A. G., & Ziliotto, D. M. (2017). As contingências do trabalho bancário: um estudo sobre os mecanismos de mediação e defesa do sofrimento. *Interação em Psicologia*, 21(1), 19-27.
- Jaques, M. G., & Amazarray, M. R. (2006). Trabalho bancário e saúde mental no paradigma da excelência. *Boletim Saúde*, 20(1), 93-105.
- Jawahar, I. M. (2006). An investigation of potential consequences of satisfaction with appraisal feedback. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(2), 14–28.
- Jodelet, D. (1989). Représentations sociales: un domaine en expansion. In D. Jodelet (Ed.), *Les représentations sociales* (pp. 31-61). Paris: PUF.
- Johnson, S. K. (2009). Do you feel what I feel? Mood contagion and leadership outcomes. *Leadership Quarterly*, 20, 814-827.
- Johnston, M. W., Griffeth, R. W., Burton, S., & Carson, P. P. (1993). An exploratory investigation into the relationships between promotion and turnover: A quasiexperimental longitudinal study. *Journal of Management*, 19(1), 33–49.
- Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779–794.
- Kanfer, R., & Heggstad, E. D. (1997). Motivational traits and skills: A person-centred approach to work motivation. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 19, pp. 1–56). Greenwich, CT: JAI Press.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Kaplan, R., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Ed. Campus.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391.
- Kelly, J. R., & Barsade, S. G. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 99-130.

- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.
- Kennedy, F., Loughry, M. L., Klammet, T. P., & Beyerlein, M. M. (2009). Effects of organizational support on potency in work teams. *Small Group Research*, 40(1), 72-93.
- Kidron, A. (1978). Work values and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 21, 239-247.
- Kirchmeyer, C. (1995). Demographic similarity to the workgroup: A longitudinal study of managers at the early career stage. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 67-83.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Cooper, J. C. (2009). Conceptual foundations: Construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. In H. J. Klein, T. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 3-36). New York: Routledge Academic.
- Klein, K., & Kozlowski, S. (2000). *Multilevel theory: research and methods in organizations*. San Francisco: Jossey--Bass.
- Klep, A. H. M., Wisse, B., & van der Flier, H. (2011). Interactive affective sharing versus non-interactive affective sharing in work groups: comparative effects of group affect on work group performance and dynamics. *European Journal of Social Psychology*, 41(3), 312-323.
- Klep, A. H. M., Wisse, B., & van der Flier, H. (2013). When sad groups expect to meet again: interactive affective sharing and future interaction expectation as determinants of work groups' analytical and creative task performance. *British Journal of Social Psychology*, 52(4), 667-685.
- Knight, A. P., & Eisenkraft, N. (2014). Positive is usually good, negative is not always bad: the effects of group affect on social integration and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1214-1227.
- Ko, J. W., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82, 961-973.
- Koch, J. L., & Steers, R. M. (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of Vocational Behavior*, 12, 119-128.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698-707.

- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656–669.
- 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(8), 856-866.
- Kroll, A. & Moynihan, D.P. (2015). Does Training Matter? Evidence from Performance Management Reforms. *Public Administration Review*, 75(3), 411–20.
- Kwak, C., Chung, B. Y., Xu, Y. Eun-Jung, C. (2010). Relationship of job satisfaction with perceived organizational support and quality of care among South Korean nurses: a questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 47(10), 1292-1298.
- Lam, L. W., Peng, C. W., Wong, C., & Lau, D. C. (2017). Is More Feedback Seeking Always Better? Leader-Member Exchange Moderates the Relationship Between Feedback-Seeking Behavior and Performance. *Journal of Management*, 47(7), 2195-2217.
- Laros, J. A., & Marciano, J. L. P. (2008). Análise multinível aplicada a dados do NELS:88. *Estudos em Avaliação Educacional*, 19, 263-278.
- Lawler, E. E. I. (2000). *Rewarding excellence: Pay strategies for the new economy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler, E. E., & Hall, D. T. (1970). Relationships of job characteristics of job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54, 305-312.
- Le Bon, C. (1947). *The crowd: a study of the popular mind*. London: Ernest Benn.
- Lee, S. M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14, 213-226.
- 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.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (Orgs.), *Social exchange: New advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum Press.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: the relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.

- Levy, P. E., & Williams, J. R. (1998). The role of perceived system knowledge in predicting appraisal reactions, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior, 19*, 53–65.
- Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts*. New York: Harper and Row.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Linhares, A. R. P., Siqueira, M. V. S. (2014). Vivências depressivas e relações de trabalho: uma análise sob a ótica da psicodinâmica do trabalho e da sociologia clínica. *Cadernos EBAPE.BR, 12*(3), 719-740.
- Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology, 49*, 24-33.
- Locke, E. A., & Latham, G. O. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Lorrain, F., & White, H. C. (1971). Structural equivalence of individuals in social networks. *Journal of Mathematical Sociology, 1*, 49–80.
- Maas, C. J. M., & Hox, J. J. (2004). Robustness issues in multilevel regression analysis. *Statistica Neerlandica, 58*(2), 127-137.
- Maas, C. J. M., & Hox, J. J. (2005). Sufficient sample sizes for multilevel modeling. *Methodology, 1*(3), 86-92.
- Macedo, R. B. (2007). *Modelo de avaliação de impacto da aprendizagem no nível de resultados organizacionais: preditores relacionados ao indivíduo e ao contexto organizacional* (Tese de Doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília-DF.
- Magalhães, M. O. (2008). Generatividade e vínculos com a carreira e a organização: Problematizando as bases do comprometimento organizacional. In *Anais do 3º Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho – CBPOT*. Florianópolis-SC, SBPOT.
- Maia, L. G. (2014). *Organizational commitment, psychological contract and job performance: a longitudinal study with newcomers* (Tese de Doutorado). Departamento de Administração, Universidade Federal da Bahia, Bahia.
- Maia, L. G., & Bastos, A. V. B. (2015). Organizational commitment, psychological contract fulfillment and job performance: a longitudinal quanti-qualitative study. *Brazilian Administration Review, 12*(3), 250-267.

- Maier, G. W., & Brunstein, J. C. (2001). The role of personal work goals in newcomers' job satisfaction and organizational commitment: A longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology, 86*(5), 1034–1042.
- Majchrzak, A., & Cotton, J. (1988). A longitudinal study of adjustment to technological change: From mass to computer-automated batch production. *Journal of Occupational Psychology, 61*(1), 43–66.
- Marques, D. B., & Morais, W. F. A. (2002). Desempenho competitivo, capacidades diferenciadoras e posicionamento competitivo. In *Anais 25º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Campinas-SP, ANPAD.
- Maslach, C. (2000). A multidimensional theory of burnout. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress* (pp. 68-85). Norfolk, UK: Oxford University Press.
- Maslach, C., & Leiter, M. (1997). *The truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*(1), 397-422.
- 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., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108*(2), 171-194.
- McCarthy, A., & Garavan, T. M. (2008). Team learning and metacognition: a neglected area of HRD research and practice. *Advances in Developing Human Resources, 10*(4), 509-524.
- 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.
- McGee, G., & Ford, R. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology, 72*, 638-642.
- McGrath, J. E. (1984). *Groups: interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Medeiros, C. A. F. (1997). *Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizatoinal*.

- (Dissertação de Mestrado). Departamento de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte.
- Medeiros, C. A. F. (2003). *Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras* (Tese de Doutorado). Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G., Siqueira, M., & Marques, G. M. (2002). Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. In *Anais 26º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Salvador-BA, ANPAD.
- Medeiros, C. A. F., & Enders, W. T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, 2(3), 67-87.
- Mendonça, H., & Mendes, A. M. (2005). Experiências de injustiça, sofrimento e retaliação no contexto de uma organização pública do Estado de Goiás. *Psicologia em estudo*, 10(3), 489-498.
- Mendonça, H., Pereira, C., Tamayo, A., & Paz, M. G. T. (2003). Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. *Estudos, saúde e vida*, 30(1), 111-130.
- Menezes, I. G. & Bastos, A. V. B. (2010). Construção, desenvolvimento e validação da escala de intenções comportamentais de comprometimento organizacional. *Avaliação Psicológica*, 9(1), 119-127.
- Meyer, J. P. (2014). Employee commitment, motivation, and engagement: exploring the links. In M. Gagné (Ed.), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-determination Theory* (pp. 33-49). Reino Unido: Oxford University Press
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1987) A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 19, 199-215.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: a longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61(3), 195-209.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. California (EUA): Sage Publications.

- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 538-551.
- Meyer, J. P., Bobocel, D. R., & Allen, N. J. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre- and post-entry influences. *Journal of Management, 17*(4), 717-733.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review, 11*, 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, J. D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*, 20-52.
- Michael, J. H., Leschinsky, R., & Gagnon, M. A. (2006). Production employee performance at a furniture manufacturer: the importance of supportive supervisors. *Forest Products Journal, 56*(6), 19-24.
- Miller, G. A. (1967). Professionals in bureaucracy: alienation among industrial scientists and engineers. *American Sociological Review, 32*, 755-768.
- Mirels, H. L., & Garrett, J. B. (1971). The protestant work ethic as a personality variable. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 36*, 40-44.
- Mitchell, T. R. (1997). Matching motivational strategies with organizational contexts. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 19, pp. 57-149). Greenwich, CT: JAI.
- Monteiro, A. C., & Mourão, L. (2016). Resiliência e justiça organizacional como antecedentes da percepção de desenvolvimento profissional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 32*(1), 111-121.
- Moon, T. W., & Hur, W. (2011). Emotional intelligence, emotional exhaustion, and job performance. *Social Behavior and Personality, 39*(8), 1087-1096.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology, 76*(6), 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.

- Moorman, R. H., & Byrne, Z. S. (2005). How does organizational justice affect organizational citizenship behavior? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *The handbook of organizational justice* (pp. 355–380). New Jersey: Erlbaum.
- Morgan, G. (2002). *Imagens da organização: edição executiva*. São Paulo: Atlas.
- 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.
- Morris, J. H., & Snyder, R. A. (1979). A second look at need for achievement and need for autonomy as moderators of role perception-outcome relationships. *Journal of Applied Psychology*, 64, 173-178.
- Morris, J. H., & Steers, R. M. (1980). Structural influences on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 17, 50-57.
- Morrison, E. W. (1993). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and out-comes. *Academy of Management Journal*, 36, 557–589.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500.
- Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 18-35.
- Moscovici, S. (1972). Society and theory in social psychology. In J. Israel & H. Tajfel (Eds.), *The context of social psychology*. European Monographs in Social Psychology, 2. London: Academic Press.
- 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.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475–480.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Dubin, R. (1974). Unit performance, situational factors, and employee attitudes in spatially separated work units. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 231-248.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.

- Mowday, R. T., & Sutton, R. I. (1993). Organizational Behavior: linking individuals and groups to organizational contexts. *Annual Review of Psychology, 44*, 195-229.
- Murphy, K. R. (1989). Dimensions of job performance. In R. F. Dillon & J. W. Pellegrino (Eds.), *Theoretical and Applied Perspectives* (pp. 218–247). New York: Praeger.
- Nankervis, A. R., & Compton, R. L. (2006). Performance management: theory in practice? *Asia Pacific Journal of Human Resources, 44*(1), 83-101.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comprometimento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão, 14*(1), 115-133.
- Newman, J. M., & Krzystofiak, F. J. (1993). Changes in employee attitudes after an acquisition. *Group & Organizational Studies, 18*(4), 390–410.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). Can you get a better deal elsewhere? The effects of psychological contract replicability on organizational commitment over time. *Journal of Vocational Behavior, 73*(2), 268–277.
- Nielsen, S. K. (2006). *A multisource model of perceived organizational support and performance* (Master’s Dissertation). University of Tennessee, Knoxville.
- Nova, S. V. (2000). *Introdução à sociologia*. São Paulo: Atlas.
- O’Reilly III, C., & Caldwell, D. F. (1980). Job choice: the impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment. *Journal of Applied Psychology, 65*, 559-565.
- O’Reilly III, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychological, 71*(3), 492-499.
- O’Reilly III, C., & Pfeffer, J. (2001). *Talentos ocultos: como as melhores empresas obtêm resultados extraordinários com pessoas comuns*. Rio de Janeiro: Campus.
- Oliveira, A. F. (2004). *Confiança do empregado na organização: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional* (Tese de Doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília-DF.
- Osigweh, C. A. B. (1989). Concept fallibility in organizational science. *The Academy of Management Review, 14*(4), 579-594.
- 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.

- Padovan, V. A. R. (2005). *Antecedentes de bem-estar no trabalho: percepções de suportes e de justiça* (Dissertação de Mestrado). Departamento de Psicologia, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo-SP.
- Paiva, K. C. M., & Leite, N. E. (2011). Justiça no trabalho e atitudes retaliatórias: um estudo com servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino superior. *Revista Gestão & Tecnologia, 11*(1), 1-11.
- Paiva, K. C. M., & Morais, M. M. S. (2012). Comprometimento organizacional: um estudo com docentes do CEFET-MG. *Revista Gestão & Tecnologia, 12*(1), 74-101.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: a longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior, 75*(2), 224-236.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior, 24*(4), 389-416.
- Patchen, M. (1960). Absence and employee feelings about fair treatment. *Personnel Psychology, 13*, 349-360.
- Patchen, M. (1970). *Participation, achievement, and involvement on the job*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Payne, S. C., & Huffman, H. (2005). A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover. *Academy of Management Journal, 48*, 158-168.
- Pazy, A., & Ganzach, Y. (2009). Pay contingency and the effects of perceived organizational and supervisor support on performance and commitment. *Journal of Management, 35*(4), 1007-1025.
- Peiró, J. M., & Tetrick, L. (2011). Occupational Health Psychology. In P. R. Martin, F. M. Cheung, M. C. Knowles, M. C. Kyrios, L. Littlefield, J. B. Overmier, & J. M. Prieto (Eds.), *IAAP Handbook of Applied Psychology* (pp. 292-315). Oxford: Blackwell Publishing.
- Pescosolido, A. T. (2002). Emergent leaders as managers of group emotion. *Leadership Quarterly, 13*, 583-599.
- Peters, L. H., & O'Connor, E. J. (1980). Situational constraints and work outcomes: the influence of frequently overlooked construct. *Academy of Management Review, 5*(3), 391-197.

- Pierce, J. L., & Dunham, R. B. (1987). Organizational commitment: pre-employment propensity and initial work experiences. *Journal of Management*, 13(1), 163-178.
- Pilati, R., & Abbad, G. (2004). Análise fatorial confirmatória da escala de suporte organizacional ao desempenho. In *Anais do 1º Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho – CBPOT*. Salvador-BA, SBPOT.
- Podsakoff, P. M., Williams, L. J., & Todor, W. D. (1986). Effects of organizational formalization on alienation among professionals and nonprofessionals. *Academy of Management Journal*, 29, 820-831.
- Pollitt, C. (2013). The logics of performance management. *Evaluation*, 19(4), 346–363.
- Pontes, B. R. (2002). *Avaliação de desempenho: nova abordagem*. São Paulo: Ltr.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Porto, G., & Loiola, E. (2008). Relações entre socialização, disseminação, codificação e aprendizagem organizacional em processos de inovação: o caso das empresas ganhadoras do prêmio FINEP de inovação. In *Anais 32º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Rio de Janeiro, ANPAD.
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 157-177.
- Prestes, L. I. N., Mendonça, H., & Ferreira, M. C. (2013). Por que a percepção de justiça organizacional torna os trabalhadores mais comprometidos? *Fragmentos de Cultura*, 23(3), 319-333.
- Puente-Palacios, K. E., & Albuquerque, F. J. B. (2014). Grupos e Equipes de Trabalho nas Organizações. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp. 385–412). Porto Alegre: Artmed.
- 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.
- Quadagno, J. S. (1978). Career continuity and retirement plans of men and women physicians. *Sociology of Work and Occupations*, 5, 55-74.
- Queiroga, F. (2009). *Seleção de pessoas e desempenho no trabalho: um estudo sobre a validade preditiva dos testes de conhecimentos* (Tese de Doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília-DF.

- Quiñones, M. A., Ford, J. K., & Teachout, M. S. (1995). The relationship between work experience and job performance: A conceptual and meta-analytic review. *Personnel Psychology, 48*(4), 887–910.
- Randall, D. M. (1990). The consequences of organizational commitment: methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior, 11*, 361-378.
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Cambridge: Belknap.
- Rego, A. (2000). *Justiça e comportamentos de cidadania nas organizações: Uma abordagem sem tabus*. Lisboa: Edições Silabo.
- Rêgo, A. (2002). Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea, 6*(2), 209-241.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2010). Organisational justice and citizenship behaviours: a study in the portuguese cultural context. *Applied Psychology, 59*(3), 404-430.
- Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M., & Jesuino, J. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research, 64*(5), 524-532.
- Reicher, S. (1982). The determination of collective behaviour. In H. Tajfel (Eds.), *Social Identity and Intergroup Relations* (pp. 41-83). Cambridge: Cambridge University Press.
- Reicher, S. D., & Levine, M. (1994). De-individuation, power relations between groups and the expression of social identity: the effects of visibility to the out-group. *British Journal of Social Psychology, 33*, 145-164.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*, 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology, 86*(5), 825-836.
- Rhodes, S. R., & Steers, R. M. (1981). Conventional vs. Worker-owned organizations. *Human Relations, 12*, 1013-1035.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance; a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 23*(3), 257–266.
- Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance; a meta-analysis of panel studies. *The Journal of Applied Psychology, 93*, 472–481.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rodrigues, A. (1981). *Psicologia Social* (9ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Vozes.

- Rodrigues, A. C. A. (2009). *Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos* (Dissertação de Mestrado). Instituto de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Bahia-BA.
- Rodrigues, A., Assmar, E. M. L., & Jablonski, B. (2015). *Psicologia Social*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Rodrigues, A. C. A., & Bastos, A. V. B. (2010). Problemas Conceituais e Empíricos na Pesquisa sobre Comprometimento Organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10(2), 129-144.
- Rodrigues, A. C. A., & Bastos, A. V. B. (2011). Entrincheiramento organizacional: Proposta de um novo vínculo indivíduo-organização. In J. C. Zanelli, N. Silva, & S. R. Tolfo (Eds.), *Processos psicossociais nas organizações e no trabalho* (pp. 161-178). São Paulo, SP: Casa do Psicólogo.
- Rodrigues, A. C. A., & Bastos, A. V. B. (2012). Entrincheiramento organizacional: construção e validação da escala. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 25(4), 688-700.
- Rodrigues, A. C. A., & Bastos, A. V. B. (2013). Os vínculos de comprometimento e entrincheiramento presentes nas organizações públicas. *Revista de Ciências da Administração*, 15(36), 143-158.
- Roe, R. A., Solinger, O., & Van Olffen, W. (2009). Shaping organizational commitment. In S. R. Clegg, & C. L. Cooper (Eds.), *The Sage handbook of organizational behavior*, Vol. 2. (pp. 130–149). Los Angeles: Sage.
- Rowe, D. E. O. (2008). *Múltiplos comprometimentos e suas relações com o desempenho: um estudo entre docentes do ensino superior brasileiro em IES públicas e privadas* (Tese de Doutorado). Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Bahia-BA.
- Rowe, D. E. O., & Bastos, A. V. B. (2008). Comprometimento ou entrincheiramento na carreira? Um estudo entre docentes do Ensino Superior. In *Anais do 32º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Rio de Janeiro-RJ, ANPAD.
- 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.
- Russell, C. J. (2001). A longitudinal study of top-level executive performance. *Journal of Applied Psychology*, 86, 560-573.
- Sackett, P. R., & DeVore, C. J. (2011). Counterproductive behaviors at work. In N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.) *Handbook of industrial work and organizational psychology* (pp. 145-164). London: Sage.
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 413–436.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224–253.
- 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.
- Santos Filho, G. M., & Mourão, L. (2011). A relação entre comprometimento organizacional e impacto do treinamento no trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*: 11(1), 75-89.
- Sarnoff, I., & Zimbardo, P. (1961). Anxiety, fear, and social affiliation. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62, 356-363.
- Schachter, S. (1959). *The Psychology of Affiliation*. Stanford: Stanford University Press.
- Scheible, A. C. F., & Bastos, A. V. B. (2006). Comprometimento com a carreira: Explorando o conceito de entrincheiramento. In *Anais do 30º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Rio de Janeiro-RJ, ANPAD.
- Scheible, A. C. F., Bastos, A. V. B., & Rodrigues, A. C. A. (2007). Comprometimento e entrincheiramento: integrar ou reconstruir? Uma exploração das relações entre estes dois construtos à luz do desempenho. In *Anais do 31º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Rio de Janeiro-RJ, ANPAD.
- Schein, E. H. (1970). *Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice-Hall
- Schein, E. H. (1987). *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, E. H. (2001). *Guia de sobrevivência corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio.

- Schmidt, F. L., Hunter, J. E., & Outerbridge, A. N. (1986). Impact of job experience and ability on job knowledge, work sample performance, and supervisory ratings of job performance. *Journal of Applied Psychology, 71*, 432–439.
- Schmidt, F. L., Hunter, J. E., Outerbride, A. N., & Goff, S. (1988). Joint relation of experience and ability with job performance: Test of three hypotheses. *Journal of Applied Psychology, 73*, 46–57.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology, 40*, 437–453.
- Schochet, P. Z., & Fortson, J. (2014). When Do Regression-Adjusted Performance Measures Track Longer-Term Program Impacts? A Case Study for Job Corps. *Journal of Policy Analysis and Management, 33*(2), 495–525.
- Senge, P. M. (1990). *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Editora Best Seller.
- Seong, J. Y., & Choi, J. N. (2014). Effects of group-level fit on group conflict and performance: the initiating role of leader positive affect. *Group & Organizational Management, 39*, 190–212.
- 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.
- Sévez, L. P., & Chico, R. V. (2007). Prevalencia del síndrome de quemarse por el trabajo (burnout), en empleados de sucursales de un banco dominicano. *Ciencias Sociales, 32*(4), 645–667.
- Shah, P. P. (1998). Who are employees' social referents? Using a network perspective to determine referent others. *Academy of Management Journal, 43*, 249–268.
- Shaft, T. M., & Vessey, I. (1998). The relevance of application domain knowledge: Characterizing the computer program comprehension process. *Journal of Management Information Systems, 15*, 51–78.
- Shaw, M. E. (1976). *Group dynamics*. New Delhi: Tata McGraw Hill.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly, 16*, 143–150.
- Sherif, M. (1966). *In common predicament: social psychology of intergroup conflict and cooperation*. Boston: Houghton Mifflin.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology, 76*, 637–643.

- Shore, L. M., & Wayne, S. (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 78*(5), 774-780.
- Shoss, M. K., Witt, L. A., & Vera, D. (2011). When does adaptive performance lead to higher task performance? *Journal of Organizational Behavior, 33*(7), 910-924.
- Silva, A. R. (2018). *Desempenho individual, percepção de práticas de recursos humanos, cidadania organizacional, comprometimento afetivo e intenção de rotatividade: um estudo multinível* (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), Universidade de Brasília, Brasília-DF.
- Sims, C. S., Drasgow, F., & Fitzgerald, L. F. (2005). The effects of sexual harassment on turnover in the military: Time-dependent modeling. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1141–1152.
- Siqueira, M. M. M. (2001). Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: Evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. *Anais 25º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Campinas, ANPAD.
- Siqueira, M. M. M. (2003). Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração Contemporânea, 7*, 165-185.
- Siqueira, M. M. M. (2005). Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. *Estudos de Psicologia, 10*(1), 83-93.
- Siqueira, M. M. M., & Gomide Junior, S. (2014). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Org.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp. 316-348). Porto Alegre: Artmed.
- 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.
- Skarlicki, D. P., Folger, R., & Tesluk, P. (1999). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal, 42*, 100–108.
- Skitka, L. J., Winkler, J., & Hutchinson, S. (2003). Are outcome justice and outcome favorability distinguishable psychological constructs? A meta-analytic review. *Social Justice Research, 16*, 309–341.
- Smith, M. B., Bruner, J. S., & White, R. W. (1956). *Opinions and Personality*. Nova York: Wiley.
- Smith, M. J., Conway, F. T., & Karsh, B. (1999). Occupational stress in human computer interaction. *Industrial Health, 37*, 157-173.

- Snijders, T. A. B., & Bosker, R. (1999). *Multilevel analysis: an introduction to basic and advanced multilevel modeling*. London: Sage Publications.
- Snorraddottir, A., Vilhjalmsson, R., Rafnsdottir, G. L., & Tomasson, K. (2013). Financial crisis and collapsed banks: psychological distress and work related factors among surviving employees – a nation-wide study. *American Journal of Industrial Medicine*, 56(9), 1095-1106.
- Solinger, O. N., Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70-83.
- Sonnentag, S. (2000). Expertise at work: Experience and excellent performance. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 223–264). Chichester: Wiley.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological Management of Individual Performance* (pp. 3-27). Great Britain: John Wiley & Sons Ltd.
- Sonnentag, S., Niessen, C., & Ohly, S. (2004). Learning at work: training and development. In C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 249-289). London: 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, G. E., Beuren, I. M. (2018). Impact of an enabling performance measurement system on task performance and job satisfaction. *Revista Contabilidade & Finanças*, 29(77), 194-212.
- Stamper, C., & Johlke, M. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 569-588.
- Starbuck, W. H. (2005). Performance measures: prevalent and important but methodologically challenging. *Journal of Management Inquiry*, 14(3), 280-286.
- Steers, R. M. (1975). Problems in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20, 546-558.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Steers, R. M., & Spencer, D. G. (1977). The role of achievement motivation in job design. *Journal of Applied Psychology*, 62, 472-479.

- Stevens, J. M., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, 21, 380-396.
- Stumpf, S. A., & Hartman, K. (1984). Individual exploration to organizational commitment of withdrawal. *Academy of Management Journal*, 27(2), 308–329.
- Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal of Marketing*, 58, 39–52.
- Sy, T. & Choi, J. N. (2013). Contagious leaders and followers: exploring multi-stage mood in a leader activation and member propagation (LAMP) model. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 122(2), 127-140.
- Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 292-305.
- Tamayo, M. R. (2009). Burnout: implicações das fontes organizacionais de desajuste indivíduo-trabalho em profissionais de enfermagem. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 22(3), 474-582.
- 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.
- Tamayo, M. R., & Tróccoli, B. T. (2009). Construção e validação fatorial da Escala de Caracterização do Burnout (ECB). *Estudos de Psicologia*, 14(3), 213-221.
- Tanghe, J., Wisse, B., van der Flier, H. (2010). The formation of group affect and team effectiveness: the moderating role of identification. *British Journal of Management*, 21, 340-358.
- Tajfel, H. (1969). Cognitive aspects of prejudice. *Journal of Social issues*, 25, 79-97.
- Tajfel, H. (1982). Introduction. In H. Tajfel (Eds.), *Social Identity and Intergroup Relations* (pp. 1-11). Cambridge: Cambridge University Press.
- Tajfel, H., Flament, C., Billig, M. G., & Bundy, R. P. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 1, 149-175.
- Takeuchi, N., & Takeuchi, T. (2009). A longitudinal investigation on the factors affecting newcomers' adjustment: Evidence from Japanese organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 928–952.

- Takeuchi, R., Wang, M., Marinova, S. V., & Yao, X. (2009). Role of domain-specific facets of perceived organizational support during expatriation and implications for performance. *Organization Science*, *20*(3), 621-634.
- Taylor, D. M., & Jaggi, V. (1974). Ethnocentrism and causal attribution in a South Indian context. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *5*, 162-172.
- Taylor, D. M., Moghaddam, F. M., Gamble, I., & Zellerer, E. (1987). Disadvantaged group responses to perceived inequality: From passive to acceptance to collective action. *Journal of Social Psychology*, *127*, 259-272.
- Taylor, P. J., & Pierce, J. L. (1999). Effects of introducing a performance management system on employees' subsequent attitudes and effort. *Public Personnel Management*, *28*(3), 423-452.
- 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*, 146-157.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J., & Ensley, M. D. (2004). Moderators of the relationship between coworkers' citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology*, *89*(3), 455-465.
- Tett, R. P., Jackson, D. N., & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, *44*, 703-742.
- Thévenet, M. (1992). *Impliquer les personnes dans l'entreprise*. Paris: Editions Liaisons.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: a psychological analysis*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Thierry, H. (2002). Enhancing performance through pay and reward systems. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological Management of Individual Performance* (pp.325-348). Great Britain: John Wiley & Sons Ltd.
- Thompson, C. A., Jahn, E. W., Kopelman, R. E., & Prottas, D. J. (2004). Perceived organizational family support: A longitudinal and multilevel analysis. *Journal of Managerial Issues*, *16*(4), 545-565.
- Toiviainen, H. (2007). Inter-organizational learning across levels: an object-oriented approach. *Journal of Workplace Learning*, *19*(6), 343-358.
- Tolfo, S. R., & Piccinini, V. (2007). Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. *Psicologia & Sociedade*, *19*(1), 38-46.

- Totterdell, P. (2000). Catching moods and hitting runs: mood linkage and subjective performance in professional sport teams. *Journal of Applied Psychology, 85*, 848-859.
- Totterdell, P., Kellett S., Teuchmann, K., & Briner, R. B. (1998). Evidence of mood linkage in work groups. *Journal of Personnel and Social Psychology, 74*, 1504-1515.
- Totterdell, P., Wall, T., Holman, D., Diamond, H., & Epitropaki, O. (2004). Affect networks: a structural analysis of the relationship between work ties and job-related affect. *Journal of Applied Psychology, 89*, 854-867.
- Treadway, D. C., Ferris, G. R., Hochwarter, W., Perrewe, P., Witt, L. A., & Goodman, J. M. (2005). The role of age in the perceptions of politics - job performance relationship: a three-study constructive replication. *Journal of Applied Psychology, 90*(5), 872-881.
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the long-wall method of coal-getting. *Human Relations, 4*, 3-38.
- Turner, J. C. (1980). Fairness of discrimination in intergroup behaviour? A reply to Branthwaite, Doyle and Lightbown. *European Journal of Social Psychology, 9*(2), 131-147.
- Turner, J. C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. In H. Tajfel (Eds.), *Social Identity and Intergroup Relations* (pp. 15-40). Cambridge: Cambridge University Press.
- Tyagi, P. K., & Wotruba, T. R. (1993). An exploratory study of reverse causality relationships among sales force turnover variables. *Journal of the Academy of Marketing Science, 21*(2), 143-153.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2000). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Philadelphia: Psychology Press.
- Tyler, T. R., Boeckmann, R. J., Smith, H., & Huo, A.Y. J. (1997). *Social justice in a diverse society*. Colorado: Westview Press.
- Tyler, T. R., & Smith, H. J. (1998). Social justice and social movements. In D. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (pp. 595-629). Boston: McGraw-Hill.
- 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.
- Valente, M. S. S. (2014). *Depressão e esgotamento profissional em bancários* (Tese de Doutorado). Faculdade de Medicina, Universidade de São Paulo, São Paulo.

- Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology, 85*, 526–535.
- Van Eerde, W., & Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 81*, 575–586.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 64*(1), 47–71.
- Vasconcelos, T. S. (2005). *O inventário factorial dos cinco fatores de personalidade no ambiente de trabalho* (Tese de Doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília-DF.
- Vroom, V. H. (1962). Ego-involvement, job satisfaction, and job performance. *Personnel Psychology, 15*, 159-177.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Waldman, D. A. (1994). Contributions of total quality management to the theory of work performance. *Academy of Management Review, 19*, 510–536.
- Wall, T. D., & Clegg, C. W. (1981). A longitudinal field study of group work redesign. *Journal of Occupational Behavior, 2*, 31–49.
- Wall, T. D., Corbett, M., Martin, R., Clegg, C. W., & Jackson, P. R. (1990). Advanced manufacturing technology, work design, and performance: A change study. *Journal of Applied Psychology, 75*, 691–697.
- Wallace, C., & Chen, G. (2006). A multilevel integration of personality, climate, self-regulation and performance. *Personnel Psychology, 59*(3), 529-557.
- 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.
- Walster, E., & Walster, G. W. (1975). Equity and social justice. *Journal of Social Issues, 31*, 21-43.
- 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*, 590–598.
- Weiszflog, W. (2004). *Michaelis modern dicionário da língua portuguesa*. Porto Alegre: Melhoramentos.

- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Witt, L. A., & Broach, D. (1992). Exchange ideology as a moderator of the procedural justice: satisfaction relationship. *The Journal of Social Psychology*, 133(1), 97-103.
- Witt, L. A., & Wilson, J. W. (1990). Income sufficiency as a predictor of job satisfaction and organizational commitment: dispositional differences. *The Journal of Social Psychology*, 130(2), 267-268.
- 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.
- Williamson, I. O., Burnett, M. F., & Bartol, K. M. (2009). The interactive effect of collectivism and organizational rewards on affective organizational commitment. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16(1), 28-43.
- Wollack, S., Goodale, J. G., Witjing, J. P., & Smith, P. C. (1971). Development of the survey of work values. *Journal of Applied Psychology*, 55, 331-338.
- Wong, C., Hui, C., & Law, K. S. (1995). Causal relationship between attitudinal antecedents to turnover. *Academy of Management Journal*, 38, 342-346.
- Workman, M., & Bommer, W. (2004). Redesigning computer call center work: A longitudinal field experiment. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 317-337.
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2002). The moderating effects of employee tenure on the relation between organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1183-1190
- Wrightsmann, L. S. (1959). Effects of waiting with others and change in level of felt anxiety. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 61, 216-222.
- 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, 127-138.
- Zanelli, J. C., & Silva, N. (2015). *Interação Humana e Gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A., & Livingston, B. (2009). Procedural justice, interactional justice, and task performance: the mediating role of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 93-105.
- Zavalloni, M. (1973). L'Identité psychosociale: un concept à la recherche d'une science. In S. Moscovici (Ed.), *Introduction à la psychologie sociale*. Paris: Larousse.

Zimbardo, P. (1960). Involvement and communication discrepancy as determinants of opinion uniformity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 60, 86-94.

ANEXOS

Anexo A – Medida de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho

Coelho Junior et al. (2010)

Esta parte do questionário visa identificar sua percepção sobre seu desempenho no exercício de suas tarefas e atribuições. Por favor, leia e avalie cada um dos itens abaixo de acordo com o seu grau de concordância. Escolha o ponto da escala que melhor lhe convier de acordo com a sua percepção e julgamento do item. A escala varia de 1 (discordo totalmente com a afirmativa do item) a 10 (concordo totalmente com a afirmativa do item).

<p>Discordo Totalmente ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ Concordo totalmente</p> <p><i>Quanto mais próximo de ① for sua marcação, significa que você discorda da afirmação do item.</i></p> <p><i>Quanto mais próximo de ⑩ for sua marcação, significa que você concorda com a afirmação do item.</i></p>

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
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
Execução, Monitoramento e Revisão do 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
Autogerenciamento 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 Comprometimento Afetivo

Maia (2014)

Esta parte do questionário visa identificar seus afetos sobre a organização. Por favor, leia e avalie cada um dos itens abaixo de acordo com o seu grau de concordância. Escolha o ponto da escala que melhor lhe convier de acordo com a sua percepção e julgamento do item. A escala varia de 1 (discordo totalmente com a afirmativa do item) a 10 (concordo totalmente com a afirmativa do item).

<p>Discordo Totalmente ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ Concordo totalmente</p> <p><i>Quanto mais próximo de ① for sua marcação, significa que você discorda da afirmação do item.</i></p> <p><i>Quanto mais próximo de ⑩ for sua marcação, significa que você concorda com a afirmação do item.</i></p>

Comprometimento Afetivo	
1. Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
2. Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e esta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
3. Conversando com meus amigos, eu sempre me refiro à organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
4. A Organização realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho no trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
5. Sinto os objetivos da Organização como se fossem os meus objetivos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
6. A Organização tem um imenso significado pessoal para mim.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
7. Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores definidos pela Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

Anexo C – Escala de Entrincheiramento Organizacional

Rodrigues e Bastos (2012)

Esta etapa do questionário visa identificar sua percepção sobre aspectos relacionados à organização. Por favor, leia e avalie cada um dos itens abaixo de acordo com o seu grau de concordância. Escolha o ponto da escala que melhor lhe convier de acordo com a sua percepção e julgamento do item. A escala varia de 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente).

<p>Discordo Totalmente ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ Concordo totalmente</p> <p><i>Quanto mais próximo de ① for sua marcação, significa que você discorda da afirmação do item.</i></p> <p><i>Quanto mais próximo de ⑩ for sua marcação, significa que você concorda com a afirmação do item.</i></p>

Ajustamentos à Posição Social	
1. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas no meu cargo atual.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
2. Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
3. Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
4. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa empresa.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
5. Um dos motivos pelos quais não mudo de organização são os relacionamentos que já estabeleci com os colegas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
6. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou dentro dessa empresa.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
7. Eu investi muito tempo no meu aprendizado dentro dessa organização para deixá-la agora.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
8. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Limitação de Alternativas	
9. Acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
10. Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
11. Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

12. Seria difícil encontrar outro emprego onde pudesse usar os conhecimentos de trabalho que adquiri nessa empresa.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
13. Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
14. Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
15. A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Arranjos Burocráticos Impessoais	
16. Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
17. Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
18. Se deixasse essa organização, minha estabilidade seria ameaçada.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
19. Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu saísse agora.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
20. O que me prende a essa organização são os benefícios financeiros que ela me proporciona.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
21. Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
22. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, deixaria de receber vários benefícios que essa organização oferece aos seus empregados (vale transporte, vale refeição/alimentação, convênio médico, PLR, etc.).	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

Anexo D – Escala de Percepção de Justiça Organizacional (EPJO)

Mendonça et al. (2003)

Esta parte do questionário visa identificar sua percepção sobre aspectos do seu trabalho. Por favor, leia e avalie cada um dos itens abaixo de acordo com o grau de frequência que percebe a afirmação descrita no item. Escolha o ponto da escala que melhor lhe convier de acordo com a sua percepção e julgamento do item. A escala varia de 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente).

Discordo Totalmente ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ 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>
--

Justiça Distributiva	
1. Sou recompensado de maneira justa por minha responsabilidade no trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
2. Sou recompensado de maneira justa por minha experiência profissional.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
3. Sou recompensado de maneira justa por meus esforços na realização do meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
4. Sou recompensado de maneira justa pela qualidade do trabalho que apresento.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
5. Se considerar os demais salários pagos nesta organização, recebo um salário justo.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
6. Sou recompensado de maneira justa pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Justiça Procedimental	
7. A minha organização procura coletar informações precisas antes de tomar decisões.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
8. A minha organização dá oportunidade para os empregados recorrerem das decisões tomadas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
9. A minha organização possibilita a participação dos empregados, por meio de representantes, quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente, como política salarial.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
10. A minha organização estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
11. A minha organização escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

12. Na minha organização recebo <i>feedbacks</i> úteis relacionados às decisões que dizem respeito ao meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
13. No meu trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações adicionais sobre as decisões tomadas pelos chefes.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Justiça Interacional	
14. O meu chefe supera os favorecimentos pessoais ao se relacionar com os empregados.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
15. O meu chefe considera o meu ponto de vista ao tomar decisões.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
16. O meu chefe usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as consequências das mesmas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
17. O meu chefe se preocupa com os meus direitos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
18. O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
19. O meu chefe me fornece informações acerca do modo como estou desempenhando as minhas funções, permitindo-me a fazer melhor o meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
20. O meu chefe fornece justificativas adequadas sobre as decisões que estão relacionadas ao meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

Anexo E – Escala de Percepção de Suporte Organizacional

Brandão (2009)

Esta parte do questionário visa identificar sua percepção sobre seu ambiente de trabalho. Por favor, leia e avalie cada um dos itens abaixo de acordo com o seu grau de concordância. Escolha o ponto da escala que melhor lhe convier de acordo com a sua percepção e julgamento do item. A escala varia de 1 (discordo totalmente com a afirmativa do item) a 10 (concordo totalmente com a afirmativa do item).

<p>Discordo Totalmente ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ Concordo totalmente</p> <p><i>Quanto mais próximo de ① for sua marcação, significa que você discorda da afirmação do item.</i></p> <p><i>Quanto mais próximo de ⑩ for sua marcação, significa que você concorda com a afirmação do item.</i></p>

Suporte Material ao Desempenho	
1. A organização em que trabalho fornece aos funcionários equipamentos, máquinas e materiais necessários ao desempenho eficaz de suas tarefas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
2. Nesta organização, as ferramentas de trabalho (computadores, aplicativos, sistemas informatizados e outros) são de boa qualidade.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
3. Esta organização oferece locais de trabalho com móveis, equipamentos e materiais em quantidade suficiente.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
4. Nesta organização, os ambientes de trabalho são adequados ao desempenho eficaz das atividades (salas limpas, bem iluminadas, ventiladas, com móveis apropriados à execução das tarefas).	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
5. Esta organização efetua regularmente a manutenção de máquinas e equipamentos de trabalho, conservando-os em plenas condições de uso.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
6. Esta organização procura melhorar constantemente as condições físicas dos locais de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Práticas de Gestão do Desempenho	
7. Esta organização procura aprimorar constantemente os processos de trabalho, levando em consideração as sugestões dos funcionários.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
8. Esta organização procura sanar as dificuldades encontradas pelo funcionário para o desempenho eficaz de suas atividades.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

9. Esta organização leva em consideração propostas criativas feitas pelos funcionários para melhoria do trabalho	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
10. Nesta organização, o funcionário recebe todas as orientações e informações necessárias à execução eficaz de suas atividades.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
11. Nesta organização, são frequentes as manifestações de reconhecimento pelo trabalho bem feito.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
12. Esta organização evita repreender os funcionários por pequenas falhas, ressaltando mais os aspectos positivos do que os negativos do seu desempenho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
13. Esta organização promove a capacitação de seus funcionários, oferecendo-lhes constantemente treinamentos segundo a área de atuação de cada um.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Carga de Trabalho	
14. Na organização em que trabalho, há cobrança e pressão excessivas para o alcance de metas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
15. Esta organização sobrecarrega de trabalho os funcionários que possuem melhor desempenho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
16. Nesta organização, a sobrecarga de trabalho leva o funcionário frequentemente ao esgotamento físico e mental.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
17. A organização em que trabalho frequentemente estabelece metas inatingíveis.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
18. Esta organização só se interessa pelo alcance de metas, deixando de oferecer condições saudáveis de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
19. Esta organização estabelece prazos insuficientes para realização de trabalhos, sem considerar a disponibilidade de recursos financeiros, materiais e humanos necessários à sua execução.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
20. Nesta organização, os funcionários são obrigados constantemente a fazer horas-extras, sobrando pouco tempo para o descanso e o lazer.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Práticas de Promoção e Recompensa	
21. As oportunidades de promoção e ascensão profissional oferecidas por esta organização são compatíveis com as aspirações dos funcionários.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
22. Nesta organização, há muitas oportunidades de promoção e ascensão profissionais.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
23. 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.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

<p>24. Na organização em que trabalho, os valores pagos ao funcionário a título de participação nos lucros e resultados (PLR) representam uma boa recompensa financeira.</p>	<p>① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩</p>
<p>25. 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).</p>	<p>① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩</p>
<p>26. Nesta organização, os salários pagos aos funcionários são compatíveis com as melhores remunerações praticadas no mercado financeiro para cargos similares.</p>	<p>① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩</p>
<p>27. A organização em que trabalho, ao avaliar o desempenho do funcionário, leva em conta o esforço que ele despendeu para atingir os resultados esperados.</p>	<p>① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩</p>
<p>28. A organização em que trabalho leva em consideração os interesses pessoais do funcionário, ao tomar decisões administrativas sobre ele (como remoções, por exemplo).</p>	<p>① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩</p>