



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

**“TRABALHADOR FELIZ É MAIS PRODUTIVO?”**  
**A RELAÇÃO ENTRE BEM-ESTAR NO TRABALHO, SATISFAÇÃO NO**  
**TRABALHO E DESEMPENHO INDIVIDUAL NO TRABALHO E O**  
**PAPEL DOS COMPONENTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.**

**NATASHA FOGAÇA**

Brasília  
2014

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

NATASHA FOGAÇA

“TRABALHADOR FELIZ É MAIS PRODUTIVO?”  
A RELAÇÃO ENTRE BEM-ESTAR NO TRABALHO, SATISFAÇÃO NO  
TRABALHO E DESEMPENHO INDIVIDUAL NO TRABALHO E O PAPEL  
DOS COMPONENTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.

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

ORIENTADOR: FRANCISCO ANTÔNIO COELHO JUNIOR, PPGA/UnB

Brasília

2014

Natasha Fogaça

“Trabalhador feliz é mais produtivo?”

A relação entre bem-estar no trabalho, satisfação no trabalho e desempenho individual no trabalho e o papel dos componentes da estrutura organizacional.

Esta dissertação foi avaliada pela seguinte banca examinadora:

---

Professor Dr. FRANCISCO ANTÔNIO COELHO JÚNIOR

Universidade de Brasília (UnB)

---

Professor Dr. ANTÔNIO ISIDRO DA SILVA FILHO

Universidade de Brasília (UnB)

---

Professor Dr. JOSEMBERG MOURA DE ANDRADE

Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Brasília

2014

## **Dedicatória**

*Dedico este trabalho ao meu querido pai, Luiz Fogaça.*

## Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço à minha mãe, Maria do Socorro, que foi o meu alicerce, o meu ponto de apoio. Ela que foi minha companhia nas madrugadas dedicadas à preparação desse trabalho, ela que cuidou de mim e zelou para que eu estivesse bem em todas as etapas. Ela que ouvia as minhas ideias e me incentivava. Ela que foi fundamental para que eu conseguisse a difícil missão de conciliar o mestrado com a tarefa de cuidar do meu pai. E agradeço, claro, pelo carinho e o amor dedicados.

Agradeço ao meu orientador Francisco, um “gigante”, por acreditar no meu trabalho, por me direcionar nos momentos em que eu tive dúvida, por me proporcionar oportunidades de trabalho. Agradeço por seus ensinamentos em sala de aula, que foram (e são) uma inspiração para mim, e por todo o incentivo e suporte dispensados. Não tenho palavras para expressar o meu agradecimento por ter sido o responsável por me encaminhar na realização dos meus sonhos como profissional.

Agradeço ao meu pai, Luiz Fogaça, pelo amor e carinho, pelo apoio, pela torcida, e que mesmo com suas limitações participou ativamente dessa caminhada. Foi graças a ele que conheci esse mundo maravilhoso da Administração. E um agradecimento mais que especial à Rose, minha babá, que hoje me ajuda a cuidar do meu pai e me atendeu todas as vezes que precisei.

Agradeço também à minha irmã querida, Ana Paula, não só pelo apoio e o incentivo, porque também foi uma peça chave no desenvolvimento dessa pesquisa. Graças ao intermédio dela, tive acesso a uma das organizações estudadas. Senti muito sua falta na reta final desse trabalho, pois sempre foi uma presença constante na minha vida, mas mesmo na terra do “Tio Sam”, ela se fez presente e incentivadora, além de fazer a revisão do texto.

Também agradeço aos meus outros irmãos: à Daniela, por sua compreensão e entender a minha ausência em determinados momentos, e ao Fábio, o primeiro mestre e doutor da família, pelo exemplo, pelo

incentivo e pelas orientações. E agradeço ao meu sobrinho Juliano, pela compreensão, afinal vivemos realidades parecidas, eu finalizando a dissertação, e ele, o trabalho de conclusão de curso, e também pela companhia em algumas madrugadas.

Agradeço com muito carinho à minha amiga e parceira, professora Gisela Demo, outra “gigante”, que por sua paixão pelo seu trabalho, me inspirou a estudar gestão de pessoas, que me proporcionou oportunidades de publicação únicas, que aceitou me ajudar no desafio de lecionar... E agradeço por acreditar e confiar no meu trabalho. É um exemplo de pessoa e profissional em quem eu me espelho.

Agradeço aos professores Antônio Isidro, Josemberg Andrade e Graça Paz por suas importantes contribuições feitas para esse trabalho. Agradeço ao meu colega e parceiro de mestrado, Pedro Hollanda, por me acompanhar nessa trajetória. Nós não só dividimos o mesmo orientador e algumas variáveis, mas dividimos problemas e compartilhamos soluções. Obrigada por algumas ideias e sugestões, e tenho certeza que em breve publicações virão. Também agradeço a toda equipe da secretaria do PPGA, Sonária, Venis, Vilma e Selma, que sempre me atenderam com presteza e carinho.

Um agradecimento especial ao Carlos Eduardo Lessa, que me recebeu em sua organização, e possibilitou que eu tivesse acesso a diversas áreas e gestores. E agradeço ao Cícero Brito, à Regina Célia, à Mari-Ângela Costa, ao Valter Ponte e à Cláudia de Oliveira, da mesma organização, pela disponibilidade em participar da pesquisa e pela orientação dada a suas equipes sobre a importância desse trabalho.

Agradeço também à Juliana Ribeiro, à Débora Oliveira, à Íris Lopes e à Mariana Bittar por me receberem em sua organização, pela disponibilidade e atenção, e por viabilizarem que parte da equipe participasse desse estudo.

## Epígrafe

*“Se eu vi além dos outros, é porque eu estava sobre o ombro de gigantes”.*

*Isaac Newton*

## Sumário

<b>Lista de tabelas</b> .....	<b>x</b>
<b>Lista de figuras</b> .....	<b>xi</b>
<b>Lista de quadros</b> .....	<b>xii</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>xii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>xiv</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1. Formulação do problema .....	4
1.2. Objetivo geral .....	4
1.3. Objetivos específicos .....	4
1.4. Justificativa .....	4
<b>2. DESEMPENHO INDIVIDUAL NO TRABALHO, BEM-ESTAR NO TRABALHO, SATISFAÇÃO NO TRABALHO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS E DEFINIÇÕES</b> .....	<b>9</b>
2.1. Desempenho individual no trabalho .....	9
2.2. Variáveis afetivas no trabalho – Bem-Estar e Satisfação .....	13
2.2.1. Bem-estar no trabalho .....	15
2.2.2. Satisfação no trabalho .....	18
2.3. Componentes da estrutura organizacional .....	20
2.4. Definições constitutivas e operacionais .....	27
2.4.1. Desempenho individual no trabalho .....	27
2.4.2. Bem-estar no trabalho .....	27
2.4.3. Satisfação no trabalho .....	28
2.4.4. Estrutura organizacional .....	28
<b>3. CENÁRIO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE DESEMPENHO INDIVIDUAL NO TRABALHO, BEM-ESTAR NO TRABALHO, SATISFAÇÃO NO TRABALHO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>30</b>
3.1. Revisões bibliométricas sobre as variáveis Desempenho no Trabalho e Bem-Estar no Trabalho .....	33
3.2. Bem-estar no trabalho e desempenho individual no trabalho .....	34
3.3. Satisfação no trabalho e desempenho individual no trabalho .....	36
3.4. Componentes da estrutura organizacional, bem-estar no trabalho e satisfação no trabalho ...	39
3.5. Componentes da estrutura organizacional e desempenho individual no trabalho .....	41
<b>4. ESTUDO I: MODELO TEÓRICO</b> .....	<b>45</b>
4.1. Hipótese de pesquisa .....	45
4.1.1. Bem-estar no trabalho como preditor de desempenho individual .....	45
4.1.2. Satisfação no trabalho como preditor de desempenho individual .....	47



4.1.3. Variáveis pessoais e profissionais e desempenho individual no trabalho .....	48
4.1.4. Estrutura organizacional, bem-estar no trabalho, satisfação no trabalho e desempenho individual .....	50
4.2. Métodos e técnicas de coleta de dados .....	52
4.2.1. População e amostra .....	53
4.2.2. Procedimentos de coleta de dados .....	54
4.2.3. Caracterização dos instrumentos .....	55
4.3. Resultados .....	57
4.3.1. Caracterização da amostra .....	57
4.3.2. Análise fatorial das escalas .....	59
4.3.3. Relações empíricas entre as variáveis .....	65
<b>5. ESTUDO II: ESTUDO QUALITATIVO .....</b>	<b>73</b>
5.1. Métodos e técnicas .....	73
5.1.1. Grupo focal .....	74
5.1.2. Participantes do estudo .....	74
5.1.3. Procedimentos de coleta de dados .....	75
5.1.4. Procedimentos de análise de dados .....	75
5.2. Resultados .....	76
<b>6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>82</b>
<b>7. CONCLUSÃO .....</b>	<b>93</b>
7.1. Recomendações práticas .....	93
7.2. Limitações .....	94
7.3. Agenda de pesquisa .....	95
<b>8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>99</b>
<b>9. ANEXOS .....</b>	<b>110</b>
<b>10. APÊNDICE .....</b>	<b>117</b>

## Lista de Tabelas

Tabela 1. Definições operacionais .....	28
Tabela 2. Construtos e palavras-chave .....	30
Tabela 3. Lista de periódicos nacionais incluídos na revisão .....	31
Tabela 4. Lista de periódicos internacionais incluídos na revisão .....	32
Tabela 5. Características das escalas .....	57
Tabela 6. Caracterização da amostra .....	58
Tabela 7. Estrutura fatorial para a Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho .....	61
Tabela 8. Estrutura fatorial para a Escala de Bem-Estar no Trabalho .....	62
Tabela 9. Estrutura fatorial para a Escala de Satisfação no Trabalho .....	63
Tabela 10. Estrutura fatorial para a Escala de Percepção de Componentes da Estrutura Organizacional .....	65
Tabela 11. Resultados Regressão Linear – Variável Critério: Desempenho Individual no Trabalho....	67
Tabela 12. Resultados Regressão Linear com Componentes da Estrutura Organizacional – Variável Critério: Desempenho Individual no Trabalho .....	68
Tabela 13. Resultados Regressão Linear com o produto das Variáveis Predictoras – Variável Critério: Desempenho Individual no Trabalho .....	69
Tabela 14. Resultados Regressão Linear – Variável Critério: Auto-gerenciamento do desempenho....	70
Tabela 15. Resultados Regressão Linear – Variável Critério: Desempenho voltado para os objetivos organizacionais .....	71
Tabela 16. Resultados Regressão Linear – Variável Critério: Eficiência e rendimento .....	72

## Lista de Figuras

Figura 1. Hipótese 1a – Bem-estar no trabalho como preditor de desempenho individual .....	47
Figura 2. Hipótese 1b – Satisfação no trabalho como preditor de desempenho individual .....	48
Figura 3. Hipótese 1c – Variáveis pessoais e profissionais como preditoras de desempenho individual .....	50
Figura 4. Modelo Teórico Hipotético .....	52
Figura 5. Modelo empírico entre satisfação, bem-estar, estrutura organizacional e desempenho .....	69

## Lista de Quadros

Quadro 1. Componentes da estrutura organizacional .....	23
Quadro 2. Estudos envolvendo bem-estar no trabalho e desempenho individual no trabalho .....	35
Quadro 3. Estudos envolvendo satisfação no trabalho e desempenho individual no trabalho .....	38
Quadro 4. Estudos envolvendo satisfação no trabalho e componentes da estrutura organizacional.....	40
Quadro 5. Estudos envolvendo bem-estar no trabalho e componentes da estrutura organizacional.....	41
Quadro 6. Estudos envolvendo componentes da estrutura organizacional e desempenho individual no trabalho .....	43

## RESUMO

A hipótese “trabalhador feliz, produtivo” afirma que os funcionários felizes, cujas necessidades são satisfeitas em seus locais de trabalho, apresentam maior desempenho, que os empregados infelizes. Essa é uma afirmação consolidada pela sociedade empresarial, mas com pouquíssimas referências empíricas. Portanto, o objetivo da presente pesquisa consiste em analisar, empiricamente, os efeitos que a satisfação e o bem-estar com o trabalho geram sobre o desempenho individual no trabalho investigando o papel moderador que os componentes da estrutura organizacional exercem nessa relação. Para o alcance do objetivo principal foram desenvolvidos dois estudos. O Estudo I, de natureza quantitativa, apresentou o modelo teórico hipotetizado para esta pesquisa e o teste da hipótese proposta. A amostra final foi composta por 134 participantes, de uma organização privada de grande porte e de um órgão da administração pública federal. Para a elaboração do questionário utilizado foram utilizados quatro instrumentos: *Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho*, *Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET)*, *Escala de Satisfação no Trabalho (EST)* e *Escala de Percepção de Componentes de Estrutura Organizacional*. Os resultados encontrados no modelo de regressão demonstraram que as variáveis “idade”, “bem-estar no trabalho”, “satisfação no trabalho”, “componentes da estrutura organizacional” são responsáveis por explicar 64% da variância ( $R^2 = 0,643$ ) da variável critério, desempenho individual no trabalho. Também foi verificado o caráter moderador da variável “componentes da estrutura organizacional”, pois sua inserção aumentou a variância explicada da variável critério. O Estudo II, de natureza qualitativa, foi dedicado para a identificação da percepção dos participantes sobre a hipótese trabalhada. O grupo focal foi realizado na mesma organização pública participante do Estudo I e contou com um grupo composto por sete pessoas de diversas áreas: Dois gestores e cinco servidores. Apesar de seu caráter complementar, o Estudo II possibilitou levantar algumas hipóteses para estudos quantitativos futuros; por exemplo, o clima organizacional poderá aumentar positivamente a relação entre bem-estar no trabalho e desempenho individual no trabalho e a estrutura física estará positivamente associada com o desempenho individual no trabalho. Após todas as discussões desenvolvidas, depreende-se que as duas principais contribuições desse trabalho foram: 1) encontrar o efeito preditivo do bem-estar no trabalho na relação com desempenho, e; 2) identificar o efeito moderador dos componentes da estrutura organizacional.

**Palavras-chave:** Desempenho individual no trabalho, bem-estar no trabalho, satisfação no trabalho, estrutura organizacional, moderação.

## ABSTRACT

The hypothesis "happy, productive worker" states that happy employees, whose needs are satisfied in their workplace, have greater performance than unhappy employees. This is a consolidated statement for the business society, but with very few empirical referents. Therefore, the aim of this research is to examine empirically the effects that job satisfaction and well-being at work generate on the individual performance at work, investigating the moderating role that the components of the organizational structure play in this relationship. To achieve the main objective, two studies were developed. The Study I, quantitative in nature, presented the hypothesized theoretical model for this research and the test of the proposed hypothesis. The final sample consisted of 134 participants, of a private large organization and a federal public administration. For the development of the questionnaire, four instruments were used. The results of the regression model showed that the variables "age", "well-being at work", "job satisfaction", and "components of organizational structure" are responsible for explaining 64% of the variance ( $R^2 = 0.643$ ) of the variable criteria, individual job performance. It was also observed the moderating role of the variable "components of organizational structure" because its inclusion increased the explained variance of the dependent variable. The Study II, of qualitative nature, was devoted to the identification of the participants' perceptions about the worked hypothesis. The focus group was conducted in the same public organization used in the Study I and had a group of seven people from different areas: two managers and five employees. Despite their complementary nature, the Study II made it possible to raise some hypotheses for future quantitative studies, for example, the organizational climate can positively enhance the relationship between well-being at work and individual work performance, and physical structure will be positively associated with individual performance at work. After all the discussions developed, it appears that the two main contributions of this work were: 1) find the predictive effect of well-being at work in relation to performance, and 2) identify the moderating effect of the components of the organizational structure.

**Keywords:** individual performance at work, well-being at work, job satisfaction, organizational structure, moderation.

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações são entidades que fazem parte da vida de todas as pessoas, interferindo, inclusive, em seus pensamentos, sentimentos e ações dentro e fora do ambiente de trabalho. O inverso também pode ser afirmado, uma vez que os pensamentos, sentimentos e ações das pessoas também afetam as organizações nas quais trabalham. O campo de comportamento organizacional (CO) preocupa-se tanto com a influência da organização sobre o indivíduo quanto com a influência do indivíduo sobre a organização (Brief & Weiss, 2002). Isso quer dizer que contempla tanto a influência do aspecto macro sobre o micro (*top-down*), quanto a influencia do micro sobre o macro (*bottom-up*).

Coelho Jr., Gondim, Borges-Andrade e Faiad (2012) definem o CO em um campo de estudos dos comportamentos dos indivíduos e grupos nas organizações, compreendendo também suas relações com a estrutura e os demais componentes organizacionais. Staw (1984) aponta o CO como um campo multidisciplinar, que examina o comportamento de indivíduos dentro de ambientes organizacionais, e também a estrutura e o comportamento das próprias organizações.

Considerando a perspectiva *top-down*, é factível que o ambiente externo interfere nas emoções, no humor e no afeto do trabalhador, influenciando, conseqüentemente, o clima favorável (ou não) ao bem-estar no trabalho. Emoções de ansiedade e estresse relatados frequentemente pelos trabalhadores atuais têm sido desencadeadas pelo avanço acelerado no ritmo de produção devido às novas tecnologias na organização de trabalho. As conseqüências advindas da ansiedade e do estresse podem ser prejudiciais tanto para a saúde do trabalhador quanto para a organização (Gondim & Siqueira, 2004).

Pode-se inferir, com base no trabalho de Gondim e Siqueira (2004), que os estados afetivos presentes nas interações humanas começaram a ganhar espaço na discussão sobre a racionalidade nos experimentos realizados em Hawthorne. O interesse geral foi na relação entre as condições de trabalho e a incidência de fadiga e monotonia entre os funcionários. Ao final, são expressas algumas conclusões sobre as reclamações feitas pelos trabalhadores: 1) a fonte das queixas não é advinda de uma única causa, muitas vezes é um efeito geral decorrente de uma situação complexa; 2) a análise de situações complexas exige uma compreensão da natureza do equilíbrio, ou desequilíbrio; 3) as interferências que ocorrem na indústria podem vir de mudanças no ambiente físico, no ambiente social do trabalho, ou de alterações exógenas, e os desequilíbrios podem ser orgânicos, mentais, ou ambos; 4) a fadiga,

a monotonia e a supervisão podem encobrir diferentes tipos de interferências e de desequilíbrios, e; 5) os problemas não têm uma única solução (Burrell & Morgan, 2001).

A preocupação com as emoções e os afetos envolvidos no trabalho tem sido frequente em estudos recentes, em razão do crescente número de empregados com problemas de saúde. O foco recai, especialmente, na compreensão de como as emoções vivenciadas pelos indivíduos em decorrência do trabalho afetam sua saúde e seu desempenho profissional (Gouveia, Fonsêca, Lins, Lima & Gouveia, 2008). Para a compreensão de como as emoções são tratadas no ambiente de trabalho, Gondim e Siqueira (2004) partem da premissa que os contextos sociais buscam normalizar a expressão de emoções, de maneira que as mesmas sejam previsíveis e se ajustem às diversas situações ambientais; e esse tipo de situação que tem despertado cada vez mais o interesse de estudiosos do comportamento organizacional e da administração.

Verifica-se que em estudos que envolvem variáveis afetivas nas ciências sociais aplicadas, há uma ênfase sobre os aspectos negativos da atividade humana, em detrimento dos aspectos positivos da natureza humana (Wright & Quick, 2009). Uma possível justificativa para esse enfoque seria o aumento dos sentimentos negativos vivenciados pelos trabalhadores, como a frustração e a revolta, em decorrência da discrepância entre o que é dito pelas organizações e o que é efetivamente colocado em prática. Essa divergência pode ser atribuída a tão propagada flexibilidade do processo decisório, enquanto, na realidade, a conformidade ainda é predominante no gerenciamento de pessoas e processos. As organizações conduzem seus esforços para atingir o mesmo nível de excelência de outras organizações ao mesmo tempo em que se direcionam para se diferenciar da concorrência; é precisamente esse paradoxo no discurso gerencial que promove esses sentimentos negativos (Gondim & Siqueira, 2004).

Contudo, é perceptível uma tendência contrária no comportamento organizacional, que procura enfatizar os aspectos positivos da atividade humana, chamado de Comportamento Organizacional Positivo. Essa é corrente é definida por Luthans (citado por Wright & Quick, 2009, p.148) como o “estudo e a aplicação das forças e capacidades psicológicas dos recursos humanos orientadas positivamente que podem ser medidas, desenvolvidas e gerenciadas de forma eficaz para a melhoria do desempenho no local de trabalho atual”.

O trabalho de Wright e Quick (2009) apresenta um apanhado de estudos, cujas conclusões ratificam a utilização da perspectiva positiva em estudos organizacionais. No geral, as conclusões culminam na afirmativa de que um estado emocional positivo é favorável para que os indivíduos sejam mais produtivos em seu trabalho, bem como aqueles que estão



felizes com seu trabalho devem apresentar melhores desempenhos e menores índices de rotatividade. Em contrapartida, segundo os mesmos autores, em muitos ambientes de trabalho, esses resultados positivos não se traduzem facilmente em benefícios de desempenho da linha de frente; na verdade, para alguns estudiosos organizacionais, a pouca importância dada aos sentimentos positivos na pesquisa organizacional se deve justamente à preocupação com as consequências imediatas para a linha de frente.

Essa perspectiva positiva em estudos organizacionais proporciona considerações sobre diversas pesquisas, e esse movimento traz consigo uma série de implicações para o contínuo avanço do conhecimento. Dessa forma, para lidar com a emergente agenda positiva, é imperativo ter em mente que o ponto-chave é um diálogo, visto que diferentes pontos de vista enriquecem a compreensão e o avanço da ciência (Wright & Quick, 2009).

Paschoal e Tamayo (2008) expressam que algumas práticas organizacionais possuem uma relação positiva com o bem-estar do indivíduo, como por exemplo, a irregularidade no horário de trabalho e o trabalho temporário impactam negativamente no bem-estar, bem como práticas de incentivo à participação, valorização dos empregados, flexibilidade e hierarquia mais horizontalizada, possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional, e a estrutura oferecida favorecem o bem-estar individual dos funcionários.

Quando se fala de organizações, não se pode deixar de tratar de desempenho. A presença de pessoas com alto desempenho é de suma importância para que as organizações atinjam suas metas e objetivos, e ainda contar com vantagem competitiva. O desempenho também é importante para o indivíduo, uma vez que a realização de tarefas e executá-las em alto nível pode ser fonte de satisfação. O reconhecimento do desempenho do indivíduo por seus pares e superiores pode render toda sorte de benefícios (Van Scotter, Motowidlo & Cross, 2000). A relevância do desempenho individual é refletida também nas pesquisas em psicologia organizacional (Sonnetag & Frese, 2002).

Nas últimas três décadas, a capacitação e a auto-gestão de equipes, equipes de alto desempenho de trabalho e outras práticas de *design* têm sido muito defendidas nas organizações. Pode-se afirmar que o interesse recente das organizações em projetos de trabalho parte de uma crença que certos tipos de projeto de trabalho fornecerão vantagem competitiva, e não do desejo de melhorar o bem-estar do empregado, como se imaginava. Mesmo assim, pouca atenção tem sido dada à forma como o desempenho no trabalho é realmente afetado pelo projeto de trabalho (Parker & Turner, 2002).

É fundamental, e altamente recomendável, que gestores e estudantes de administração, compreendam que a felicidade é uma ferramenta preciosa para maximizar a melhoria pessoal

e o desempenho dos colaboradores (Wright & Cropanzano, 2004). Na verdade, pouco se sabe sobre as características dos ambientes de trabalho capazes de produzir emoções positivas ou negativas nos trabalhadores (Brief & Weiss, 2002).

Com base nos pressupostos do movimento das relações humanas, a hipótese “trabalhador feliz, produtivo”, afirma que os funcionários felizes, cujas necessidades são satisfeitas em seus locais de trabalho, apresentam maior desempenho, que os empregados infelizes. Contudo, mesmo sendo uma hipótese popular, não explica em detalhes porque felicidade e auto-realização conduzem a um melhor desempenho (Sonnentag, 2002). A conexão existe e é de conhecimento geral, entretanto as organizações não dispõem de dados suficientes para estabelecer as relações de causa e efeito entre bem-estar, satisfação e desempenho no trabalho, e assim, fazer as melhorias para as pessoas e, conseqüentemente, contribuir para o desempenho organizacional.

### **1.1. Formulação do problema**

Considerando esse cenário e a hipótese “trabalhador feliz, produtivo” (Sonnentag, 2002), a questão que emerge e será o fio condutor dessa pesquisa:

Há relações entre satisfação e bem-estar no trabalho moderadas por componentes da estrutura organizacional sobre o desempenho individual no trabalho?

### **1.2. Objetivo geral**

Com base no exposto anteriormente, o objetivo dessa pesquisa consiste em analisar, empiricamente, os efeitos que a satisfação e o bem-estar com o trabalho geram sobre o desempenho individual no trabalho investigando o papel moderador que os componentes da estrutura organizacional exercem nessa relação.

### **1.3. Objetivos específicos**

Para o alcance do objetivo principal, alguns objetivos secundários foram propostos e que serão trabalhados em dois estudos:

- a) Testar o efeito preditivo da satisfação, do bem-estar e das variáveis pessoais e profissionais no desempenho individual no trabalho, e;
- b) Testar o efeito moderador dos componentes da estrutura organizacional na relação entre satisfação, bem-estar e desempenho individual no trabalho.

### **1.4. Justificativa**

Essa pesquisa parte de uma afirmação consolidada pela sociedade empresarial, mas com pouquíssimas referências empíricas. Muito se fala sobre a relação entre bem-estar e desempenho no trabalho, e seus frutos positivos, mas pouco se demonstra em números e fatos. A literatura sinaliza que satisfação e bem-estar são preditores de desempenho. Enquanto satisfação aparece em um número expressivo de estudos, bem-estar aparece em poucos. Contudo, os estudos de satisfação não consideram a moderação de outros fatores nessa relação, o que seria fundamental para explorar os pormenores dessa relação, uma vez que é uma relação comprovada empiricamente. Os estudos de bem-estar e desempenho também não exploraram efeitos moderadores, mas quase todos alertam que essa relação poderia ser melhor compreendida se fosse incluída uma terceira variável. O bem-estar no trabalho quase sempre é tratado nas pesquisas como variável critério, tornando sua aplicação nessa pesquisa interessante, pois aqui, será utilizado como preditora.

Warr (2007) propõe que associações significativas entre felicidade e desempenho podem provavelmente surgir a partir de uma terceira variável no ambiente de trabalho, de tal forma que certos recursos do trabalho podem aumentar a relação entre o bem-estar do funcionário e determinadas atividades de trabalho. Em especial, a evidência empírica apresentada no trabalho de Rego (2009) sugere que o bem-estar afetivo no trabalho explica variância significativa de uma medida de auto-relato para desempenho individual. Os colaboradores com elevados níveis de bem-estar afetivo no trabalho autodescrevem-se como detentores de elevado desempenho individual. Ao final, o autor propõe que pesquisas futuras poderão incluir variáveis moderadoras que permitam explicar as conexões entre emoções positivas e desempenho.

Não obstante, destaca-se, de forma impressionante, que os trabalhos que tratam de bem-estar ou de satisfação relacionados com desempenho no trabalho quase sempre são realizados no ambiente da enfermagem ou da saúde. No campo da Psicologia também figura um número razoável de trabalhos. Mas por que o campo da Administração, ainda não dedicou a devida atenção a essa relação? Será que tem a ver com a proposição de Wood e Wall (2002), que expressa que os psicólogos primam pelo desempenho individual, enquanto que os estudiosos de administração focam o desempenho da organização? E se falamos em gestão de pessoas, especialmente em avaliação de desempenho, onde fica o estudo do desempenho individual e seus preditores? Como serão propostas práticas para o aperfeiçoamento e para a promoção de melhores condições de trabalho, se não são estudados os fatores que afetam o desempenho do indivíduo?

Poucos são os estudos organizacionais cuja variável critério seja desempenho individual (Coelho Jr. & Borges-Andrade, 2011b). O desempenho individual é uma variável-chave em psicologia organizacional, isso se justifica pelo uso generalizado de medidas de desempenho individuais em pesquisas e meta-análises. Um fato curioso é que o desempenho individual comumente é tratado como variável dependente. Do ponto de vista prático, essa premissa faz todo o sentido, isso porque o desempenho individual é algo que as organizações buscam melhorar e otimizar (Sonnentag & Frese, 2002).

O desempenho é um aspecto primordial para qualquer organização. São os resultados obtidos pela organização que interessam ao gestor, e são esses resultados que determinam o sucesso de qualquer empresa. Deve-se ter em mente que esses resultados gerais são fruto da sinergia dos resultados individuais, de modo que conhecendo os fatores que propiciam ou favorecem o alcance de resultados positivos, segundo a perspectiva desses indivíduos, é possível desenvolver estratégias ou práticas para que essas pessoas mantenham bons níveis de desempenho.

E por que estudar construtos de caráter positivo? Uma razão seria que estudar esses fatores positivos permite estabelecer correlações de modo mais fácil, por exemplo: Quanto mais o indivíduo se sente feliz em seu trabalho, melhores desempenhos ele apresenta. Enquanto sob a ótica negativa, teríamos: Quanto mais o indivíduo se sente estressado em seu trabalho, piores desempenhos ele apresenta. Em outras palavras, a utilização de construtos positivos permite estabelecer relações diretamente proporcionais entre as variáveis estudadas e assim apresentar os resultados de maneira mais clara e objetiva.

Como mencionado diversas vezes, a literatura na área de comportamento organizacional vem apresentando algumas evidências empíricas acerca das relações preditivas estabelecidas entre variáveis psicológicas e desempenho no trabalho. Nota-se, entretanto, que estas variáveis são comumente investigadas em nível micro de análise, ou seja, são variáveis de nível individual predizendo os resultados de trabalho do indivíduo. Raros são os estudos que investigam a influência de variáveis de contexto, de nível meso ou macro, na predição de desempenho individual no trabalho. O estado da arte em desempenho humano no trabalho sugere a necessidade de investigação empírica da classe de preditores contextuais afetando os resultados dos indivíduos no trabalho (Coelho Junior & Borges-Andrade, 2011a).

A escolha da estrutura organizacional como variável de contexto a ser estudada se deve ao fato de que a relação entre estrutura e fator humano é condição *sine qua non* para o sucesso de qualquer organização (Vasconcellos & Hemsley, 2002), de modo que não considerar seus aspectos ou componentes seria o mesmo que negligenciar a importância da

estrutura no desempenho do indivíduo. Pode-se dizer que a estrutura é transversal a tudo o que acontece na organização. O conhecimento do papel dos componentes da estrutura possibilitará traçar estratégias e práticas capazes de incrementar a relação estudada. Também são poucos os trabalhos que utilizam a estrutura como variável moderadora. E como pode ser considerada uma importante variável de contexto, e diversos pesquisadores clamam pela inclusão de variáveis de contexto nas relações que envolvem desempenho individual, sua adoção é justificada.

Apesar da necessidade de mais trabalhos em comportamento organizacional e gestão de pessoas serem realizados em nível meso ou macro, os estudos sobre as relações que envolvem estrutura organizacional não contemplam sua influência em variáveis de nível individual; não obstante, são poucos os trabalhos que analisam a percepção das pessoas sobre a estrutura. Pode parecer contraditória a tentativa de estudar uma variável de nível organizacional sob a percepção individual, mas essa análise pode contribuir para entender como as pessoas enxergam e como são influenciadas pela estrutura. Para os gestores será uma contribuição relevante, pois assim será possível traçar estratégias organizacionais alinhadas com as necessidades das pessoas, e ao mesmo tempo, alinhadas às necessidades da organização, uma vez que possibilitará compreender o seu papel no desempenho.

Siqueira (2002) aponta, como crítica, que grande parte dos estudos em CO têm sido realizados utilizando como ferramentas de análise apenas medidas de percepção dos empregados sobre as variáveis organizacionais, ou seja, uma análise micro; a autora aponta a necessidade de outras formas de análise das informações, para que não se permaneça apenas nas investigações individuais e situacionais que tradicionalmente vêm sendo conduzidas. Todavia deve-se compreender que a disseminação dos estudos nesse nível individual também está relacionada com a dificuldade encontrada pelos pesquisadores na realização de investigações nos demais níveis, uma vez que, em função da pouca exploração, os atributos podem apresentar problemas na definição e na mensuração dos conceitos devido à amplitude dos temas.

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

Dessa forma, o presente trabalho está estruturado da seguinte forma: o próximo capítulo será dedicado à apresentação de cada uma das variáveis utilizadas nesse estudo juntamente com suas definições constitutivas e operacionais. O capítulo 3 apresentará o

cenário da produção científica nacional e internacional em periódicos de administração e psicologia para as variáveis do estudo. O capítulo 4 descreverá o Estudo I, apresentando o modelo teórico hipotetizado para esta pesquisa e o método utilizado para testar a hipótese do trabalho, contemplando aspectos concernentes à seleção dos participantes da pesquisa e aos procedimentos de coleta e análise dos dados. No capítulo 5 está disposto o Estudo II, de natureza qualitativa, voltado para a identificação da percepção dos participantes sobre a hipótese trabalhada, também contemplando aspectos concernentes à seleção dos participantes da pesquisa e aos procedimentos de coleta e análise dos dados. No capítulo 6, serão discutidos e analisados os resultados obtidos nos dois estudos à luz da literatura abordada e da realidade das organizações. O capítulo 7 apresentará as conclusões e as sugestões para estudos futuros. O último capítulo apresenta as referências bibliográficas.

## **2. DESEMPENHO INDIVIDUAL NO TRABALHO, BEM-ESTAR NO TRABALHO, SATISFAÇÃO NO TRABALHO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS E DEFINIÇÕES.**

Esse capítulo apresentará os principais fundamentos e definições de cada uma das variáveis que serão objeto de análise nesse trabalho. A última seção desse capítulo será dedicada à apresentação das definições constitutivas e operacionais que serão adotadas para cada uma das variáveis nos dois estudos.

### **2.1. Desempenho individual no trabalho**

No campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho, o conceito de desempenho individual é um conceito central (Sonnetag & Frese, 2002). Apesar de sua fundamental importância em quase todas as decisões que envolvem os recursos humanos, destaca-se o fato de que ainda não existe uma teoria abrangente sobre desempenho no trabalho (Campbell, 1990; Deadrick & Gardner, 2008). Contudo, nos últimos 15 anos têm sido feitos progressos na clarificação e no alargamento do conceito de desempenho (Campbell, 1990). Os avanços se concentraram principalmente na especificação de preditores e processos associados com o desempenho individual (Sonnetag & Frese, 2002).

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

Segundo Bretz Jr., Milkovic e Read (1992), pesquisas recentes sobre desempenho estão fortemente inclinadas para as questões do processo cognitivo, de modo que grande parte desses estudos foram conduzidos em laboratório. Características do avaliado e do avaliador também receberam considerável atenção, mas o foco não se concentrava em uma característica em particular. Estudos de questões psicométricas também são comuns, dedicando maior atenção ao efeito *halo* do que a outras questões. Questões sobre *feedback* foram a regra em estudos de campo. Pesquisas sobre fontes dos índices, treinamento do

avaliador, formatos, equidade, e usos e consequências da avaliação foram limitados. Contudo, esses assuntos foram frequentemente discutidos em publicações voltadas à prática, especialmente em estudos de caso e nos chamados artigos “como fazer”. Apesar da expansão do conhecimento do processo de avaliação, esse campo ainda permanece fragmentado. Essa fragmentação parece ser advinda das diferenças fundamentais entre os aspectos de mensuração de pesquisas de desempenho e os objetivos organizacionais da avaliação de desempenho. Além disso, muitas pesquisas desse tipo abordaram a consistência, e não, necessariamente, a relevância da medida.

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

Sonnetag e Frese (2002) apontam que, quando estudado como variável critério, é comumente investigado sob o prisma de uma abordagem individual das variáveis antecedentes. Para Lam e Schaubroek (1999), essa atitude pode ser atribuída ao fato das organizações estarem preocupadas em melhorar o desempenho dos indivíduos com base no reconhecimento de suas dificuldades, em detrimento de fatores como o contexto de trabalho e a influência deste sobre o desenho do cargo. De acordo com Nielsen (citado por Coelho Jr. & Borges-Andrade, 2011b), variáveis de contexto são frequentemente relacionadas ao desempenho manifestado no trabalho, de modo que essas variáveis predizem desempenho em conjunto com outras variáveis, sejam elas individuais ou profissionais.

Diversas perspectivas têm sido adotadas pelos pesquisadores que estudam desempenho individual. É possível diferenciar três perspectivas: a primeira refere-se às diferenças individuais, tendo em vista que as características individuais são estudadas como fontes de variação no desempenho; a perspectiva situacional se concentra em aspectos conjunturais como facilitadores ou impedidores de desempenho, e; a perspectiva de regulamentação de desempenho, que descreve o processo do desempenho em si. Deve-se atentar para o fato de que essas perspectivas não são mutuamente exclusivas, e que o fenômeno desempenho deve ser abordado de diferentes ângulos, que se complementam (Sonnetag & Frese, 2002).



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

O desempenho humano é essencialmente o comportamento no contexto de fazer uma tarefa, mas nem sempre é claro quais comportamentos são componentes importantes de desempenho. Teorias do desempenho servem como recursos valiosos para resolver essa confusão. Elas fornecem uma descrição dos componentes críticos de desempenho que devem ser capturados e usados para gerar o *feedback* corretivo. A teoria geral do desempenho individual é determinada por três fatores: o conhecimento declarativo, o conhecimento do procedimento e a habilidade. O desempenho é determinado pelo grau de competências que o aprendiz possui (Salas, Rosen, Held & Weissmuller, 2009).

Desempenho pode representar uma agregação de comportamentos ou resultados ao longo do tempo, tarefas, indivíduos, grupos, e assim por diante (Messick, citado por Bates, 1999). O desempenho se distingue de: eficácia, que consiste em um julgamento avaliativo dos resultados de desempenho, ou seja, o valor do desempenho da organização; produtividade, que representa o nível de eficácia dividido pelo custo para atingir essa eficácia, e; utilidade, que significa o valor de eficácia de desempenho ou de produtividade (Campbell, 1990; Parker & Turner, 2002). Além disso, não é possível definir desempenho sem considerar o efeito para o qual está sendo medido (Austin, Villanova, Kane & Bernardin, 1991; Kanter & Brinkerhoff, 1981).

Conforme propõem Coelho Jr. e Borges-Andrade (2011b), desempenho pode ser considerado como um construto de natureza multideterminada, isto significa dizer que está associado a fatores de nível individual (querer fazer), relacionados à tarefa (saber fazer) e ao contexto (poder fazer). Semelhante a essa proposta, Marras (2011) propõe que desempenho consiste no ato ou efeito de cumprir ou executar determinada meta ou missão ou meta previamente traçada, sendo diretamente proporcional ao “querer fazer”, a motivação de

realizar, e ao “saber fazer”, a condição cognitiva e experiencial que possibilita ao indivíduo realizar algo com eficácia.

Desempenho pode ser compreendido em relação ao conjunto de fatores relacionados ao contexto de trabalho do indivíduo e está relacionado à qualidade e à quantidade de trabalho realizado, assim como ao custo e ao tempo dispendidos em sua execução. Contempla fatores de eficiência e eficácia no âmbito organizacional (Coelho Jr. & Borges-Andrade, 2011b). Desempenho também se refere à atuação do empregado no cargo ocupado em uma organização, abrangendo as responsabilidades, atividades e tarefas que lhe foram atribuídas, assim como em relação aos resultados que dele se espera (Lucena, 1992).

Desempenho individual no trabalho refere-se a comportamentos decretados por um funcionário que visam atender os objetivos organizacionais. O desempenho individual também se diferencia do desempenho do grupo e do organizacional, embora estudos demonstrassem que determinados tipos de desempenho individual podem contribuir para os resultados de desempenho de unidades de análise para além do indivíduo, tanto para grupos quanto para organizações (Parker & Turner, 2002).

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

Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996) ressaltam que é premente a necessidade de mecanismos de avaliação de desempenho em seus diversos níveis, abrangendo desde o corporativo até o individual. Haja vista que o resultado do desempenho no trabalho pode ser consequência das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização, e não apenas das competências inerentes do indivíduo. Os resultados apresentados como consequências do desempenho representam a manifestação concreta e objetiva da capacidade do indivíduo, correspondendo a algo que pode ser definido, acompanhado e mensurado. Em outras palavras, definir os resultados ou o desempenho

esperado de cada indivíduo significa especificar as atribuições, metas, projetos, atividades, tarefas que compõem o seu campo de responsabilidade profissional (Lucena, 1992).

Uma observação importante que deve ser feita no que tange ao desempenho individual, segundo Deadrick e Gardner (2008), é sobre os sistemas de medição de desempenho. Uma abordagem desses sistemas de medição de desempenho deve especificar e incorporar medidas de variação de desempenho individual que reflitam mudanças de desempenho relacionadas ao indivíduo desvinculadas das mudanças no contexto de trabalho. Deve-se ressaltar que uma abordagem sistêmica para estudar o desempenho individual no trabalho não pode, nem deve, separar o indivíduo do sistema *per se*. Em vez disso, essa abordagem examina a variabilidade do desempenho de um indivíduo em uma determinada organização ao longo do tempo, tentando separar as mudanças determinadas individualmente no desempenho no trabalho das mudanças induzidas pela organização no desempenho.

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

## **2.2. Variáveis afetivas no trabalho – Bem-Estar e Satisfação**

Em praticamente todos os aspectos da vida, um objetivo final na vida das pessoas é a felicidade; todo mundo busca ser feliz (Frey e Stutzer, 2001). Pensando no contexto do trabalho, os indivíduos tomados pelas emoções positivas enfrentam situações adversas com mais disposição, são mais proativos e resilientes, ficam menos propensos a sintomas como estresse, e mais predispostos a desenvolver relações sociais produtivas; todo esse cenário é favorável para a melhoria do clima social e para o incremento da produtividade (Rego, 2009).

Os indivíduos, em sua busca pelo bem-estar, percebem que o trabalho atende o desejo humano, correspondendo à condição de ser membro produtivo da sociedade ao mesmo tempo em que este as direciona para um objetivo na vida (Gouveia et al., 2008). Por sua vez, existem trabalhos em que as necessidades dos indivíduos não são satisfeitas, isso porque vivem em

ambientes turbulentos, sob pressão, e isso propicia um aumento progressivo de emoções negativas, podendo resultar na perda de satisfação com o trabalho realizado e, conseqüentemente, com os indivíduos não vivenciando bem-estar (Kirschenbaum, Oigenblick & Goldberg, 2000).

Observando o trabalho de Brief e Weiss (2002), pode-se inferir que o estudo do afeto no trabalho teve início na década de 1930, tendo os Estados Unidos como maior expoente. Acredita-se que isso foi possível graças a desenvolvimentos anteriores que justificariam filosoficamente os princípios científicos para o estudo do fenômeno social, fornecendo os instrumentos metodológicos necessários para conduzir a pesquisa, e criando a necessidade percebida para entender os sentimentos dos trabalhadores na percepção daqueles que os gerenciam.

De acordo com a revisão feita por Weiss e Brief (2001), identifica-se que a história do afeto no trabalho está intimamente ligada à história da satisfação no trabalho; para que se tenha uma ideia, dos anos 1930 a 1980, afeto e satisfação foram erroneamente considerados como construtos equivalentes. Somente entre os anos 1980 e 1990, os pesquisadores passaram a reconhecer a dimensão afetiva da satisfação como também seus componentes cognitivos (Brief & Roberson, 1989). A partir de então, pode-se contar com uma literatura contemporânea em estudos organizacionais preocupada com experiências afetivas em ambientes organizacionais (Brief & Weiss, 2002). Segundo Paschoal (2008), a década 1990 foi marcada pelo desenvolvimento de conceitos mais amplos de afeto; cada vez mais, pesquisadores organizacionais estão mais interessados em compreender os humores e as emoções discretas nas organizações. Essa tendência recente da literatura organizacional, em considerar o afeto no trabalho como um fenômeno distinto da satisfação, tem influenciado fortemente os estudos sobre o bem-estar no trabalho.

Conforme referenciado em momento anterior, a questão que norteia essa pesquisa foi originada com base na hipótese apresentada por Sonnentag (2002), “trabalhador feliz, produtivo”. Assim, para que fosse possível mensurar a felicidade do trabalhador, recorreu-se a duas variáveis tradicionalmente trabalhadas em comportamento organizacional: “satisfação no trabalho” e “bem-estar no trabalho”. A seleção desses dois construtos se deve especialmente à própria definição do termo felicidade, apresentada no dicionário Houaiss da seguinte maneira: *“qualidade ou estado de feliz; estado de uma consciência plenamente satisfeita; satisfação, contentamento, bem-estar”*.

Além disso, de acordo com Wright e Cropanzano (2000), tanto o conceito de satisfação no trabalho quanto bem-estar psicológico têm sido amplamente utilizados para

operacionalizar o conceito de felicidade no contexto organizacional. Para muitos pesquisadores, no entanto, satisfação e felicidade encontram-se intimamente relacionados. Esse comportamento contrasta com a investigação sobre bem-estar psicológico, tradicionalmente considerado como um componente de felicidade. Deve-se ressaltar, ainda, que, para os autores, satisfação se refere especificamente a um posto de trabalho e não engloba aspectos da vida de um indivíduo como um todo.

Assim, as próximas subseções serão dedicadas à apresentação dos conceitos de bem-estar no trabalho e satisfação no trabalho.

### **2.2.1. Bem-estar no trabalho**

O bem-estar no trabalho consiste em um dos fenômenos relacionados a experiências positivas que vem se destacando na literatura organizacional internacional nos últimos anos. No Brasil, por sua vez, existe um vasto campo a ser explorado e compreendido por pesquisadores e gestores organizacionais (Paschoal, Demo, Fogaça, Ponte, Edrei, Franchischeto & Albuquerque, 2013).

Normalmente, as pesquisas empreendidas sobre bem-estar, incluindo a literatura científica nacional, enfocam o bem-estar geral, aquele desvinculado de qualquer contexto, e fenômenos apenas relacionados ao bem-estar no trabalho, como estresse ocupacional e *burnout* (Paschoal, 2008). Para Gouveia et al. (2008), o bem-estar é de suma importância para explicar e compreender a satisfação com o trabalho, bem como pode ser de grande valia para estimar o desempenho do indivíduo e sua propensão para se envolver em acidentes laborais.

A partir dos anos 1960 começam a emergir os estudos envolvendo bem-estar (Diener, 2000; Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999), o que implicou em um crescente interesse sobre o tema por parte dos pesquisadores (Albuquerque & Tróccoli, 2004). É importante ressaltar que esse construto é denominado de diversas maneiras, a saber: felicidade, satisfação, afetos positivos e avaliação subjetiva da qualidade de vida (Diener et al., 1999). Segundo Paschoal (2008), o trabalho de Diener (1984) pode ser considerado o propulsor de pesquisas empíricas sobre bem-estar na literatura internacional, colocando o tema no rol de pesquisas de psicólogos sociais e organizacionais.

O número de pesquisas feitas sobre a relação entre bem-estar e desempenho no trabalho é relativamente limitado se comparado com o grande número de estudos sobre a relação entre satisfação no trabalho e desempenho. Deve-se destacar que os estudos empreendidos focam tanto em conceitos gerais de bem-estar, quanto em aspectos mais

específicos do bem-estar, quase sempre sob uma perspectiva negativa, como a depressão, o estresse, a ansiedade e a frustração (Sonntag, 2002).

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

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

Segundo Diener (1984), o bem-estar subjetivo pode ser considerado como a prevalência de emoções e humores positivos e a satisfação do indivíduo com sua vida. Essa concepção de felicidade em que se baseia o bem-estar subjetivo é oriunda da tradição hedonista. Assim, pode-se dizer que o bem-estar subjetivo corresponde a experiências internas do indivíduo e condições externas objetivas, como saúde e riqueza, não exprimem o construto (Albuquerque & Tróccoli, 2004).

O bem-estar psicológico adota a visão eudemonista da felicidade, o que significa dizer que o bem-estar está embasado no conceito de realização pessoal. Dessa forma, o bem-estar psicológico pode ser representado pela percepção de desenvolvimento de potenciais e avanço dos propósitos de vida, além do estado afetivo do indivíduo (Waterman, 1993).

A definição de Daniels (2000) foca no aspecto que o autor julga central no construto do bem-estar do trabalho, voltando-se para as respostas do indivíduo, para as experiências resultantes das interações do ambiente de trabalho e para as características pessoais que definem o bem-estar laboral. O autor propõe que o bem-estar no trabalho seja entendido como a prevalência de emoções positivas no trabalho. Para Van Horn, Taris, Schaufeli e Scheurs (2004), o bem-estar laboral representa a avaliação positiva dos vários aspectos do trabalho e inclui cinco dimensões, a saber: dimensão afetiva, bem-estar profissional, bem-estar social, cansaço cognitivo e dimensão psicossomática.

Alguns estudos consideram a satisfação no trabalho como indicador único de bem-estar no trabalho (Clegg & Wall, 1981). Para Brief e Weiss (2002), experiências afetivas no trabalho podem ser antecedentes da satisfação no trabalho quando esta é considerada um julgamento avaliativo. Quando considerado uma atitude, formado por componentes afetivos, o afeto no trabalho pode ser visto como um indicador da satisfação nesse contexto.

Ao passo que as emoções vêm adquirindo um papel central nos estudos que enfocam o construto bem-estar no trabalho, as experiências de realização e expressão pessoal, referentes ao elemento eudaimônico da felicidade, também ganham força entre os importantes teóricos da área (Paschoal, 2008). Waterman (1993), por exemplo, apresenta que o bem-estar pode ser considerado como o estado afetivo do indivíduo e como a percepção de expressão e desenvolvimento de potenciais e avanço dos propósitos de vida.

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

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

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

estar, o afeto positivo no trabalho prevalece sobre o negativo e existem experiências de desenvolvimento de potenciais individuais e realização pessoal.

Seguindo a linha de Warr (2007), este trabalho utilizará como definição de bem-estar no trabalho, a proposta de Paschoal & Tamayo (2008). De acordo com os autores, bem-estar no trabalho é a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu atuar, expressa e desenvolve seus potenciais e avança no alcance de suas metas de vida. O bem-estar no trabalho, deste modo, inclui tanto aspectos afetivos (emoções e humores) quanto cognitivos (percepção de realização).

### **2.2.2. Satisfação no trabalho**

Um dos conceitos mais largamente discutidos e pesquisados em relatos empíricos em psicologia organizacional, comportamento organizacional e gestão de pessoas é a satisfação no trabalho (Tsang & Wong, 2005; Worrell, Skaggs & Brown, 2006). Desde 1980, a satisfação no trabalho tem sido investigada como uma importante variável independente em pesquisas de comportamento organizacional, o que não impediu que também fossem desenvolvidos trabalhos que consideraram os efeitos de variáveis antecedentes na satisfação do trabalhador (Chang & Lee, 2006).

Historicamente, segundo Siqueira (2008), o conceito de satisfação no trabalho estava associado ao conceito de motivação, de modo que a satisfação era entendida como um dos componentes da motivação para o trabalho, o que, conseqüentemente, lhe conferiria a condição de variável preditora de comportamentos humanos favoráveis às organizações, como produtividade, permanência na empresa e redução de absenteísmo.

Uma das primeiras definições influentes sobre satisfação foi proposta por Locke em 1976, que descreve satisfação como um estado emocional positivo ou prazeroso resultante da avaliação de um posto de trabalho ou de experiências de trabalho. Com base nessa definição, satisfação no trabalho foi considerada uma reação afetiva de um posto de trabalho. Quase dez anos depois foi descoberta a dimensão cognitiva da satisfação no trabalho (Brief & Weiss, 2002). Brief e Roberson (1989), por sua vez, exploraram medidas utilizadas para estudar satisfação no trabalho, averiguando os componentes cognitivos e afetivos dessas escalas. Ao final de seu estudo, descobriram um paradoxo interessante: a satisfação no trabalho geralmente é interpretada em termos afetivos; contudo, os aspectos cognitivos é que são mensurados.

Durante a década de 1990 começaram a figurar conceitos mais equilibrados sobre satisfação no trabalho. De acordo com Souza e Laros (2010), com base em estudos da área,



satisfação no trabalho tem sido definida quanto a seus aspectos causais mais relevantes. Martins (1984), por sua vez, expressa que são poucos os autores que tiveram o cuidado em definir satisfação no trabalho como um conceito integrado que reúna na mesma definição os diversos aspectos comumente relacionados à satisfação na literatura.

Observando o construto do ponto de vista teórico, Tamayo (2000) aponta que a relação entre as prioridades axiológicas do indivíduo e a satisfação no trabalho tem sido desenvolvida por diversos autores. O autor explica que boa parte das teorias apresentadas segue a premissa de que satisfação no trabalho depende do grau em que coincide o que um indivíduo procura em seu trabalho com o que realmente retira dele. Em outras palavras, um trabalho satisfatório é aquele que oferece a oportunidade de obter as principais metas almejadas.

Após seis décadas de estudos, Souza e Laros (2010), descrevem que parece não haver um acordo na literatura sobre as causas e os componentes da satisfação no trabalho. Por um lado, existe a tendência de investigar o aspecto disposicional do indivíduo, enquanto, por outro, há uma tendência mais atual de definir o construto como sendo de natureza afetiva, atitudinal e determinado por variáveis multiníveis individuais, grupais ou organizacionais.

Brief (1998) define satisfação como um estado interior que é expresso por uma avaliação afetiva e/ou cognitiva de um trabalho vivenciado com algum grau favorável ou desfavorável. Weiss (2002) entende satisfação no trabalho como uma atitude, definindo-o como uma avaliação positiva ou negativa feita sobre um posto de trabalho ou uma situação de trabalho. Ainda nessa linha, Martins (1984), com base em Locke (1976), entende satisfação no trabalho como uma variável de natureza afetiva, que se constitui em um processo mental de avaliação das experiências no trabalho que culmina em um estado agradável ou desagradável. Também seguindo a linha de Locke (1976), Siqueira e Gomide Jr. (2004) consideram a satisfação no trabalho como uma afetividade no ambiente de trabalho, uma vez que se trata de um vínculo afetivo do indivíduo com o seu trabalho.

Para Gondim e Siqueira (2004), satisfação no trabalho pode ser definida como o grau de contentamento com a chefia, com os colegas, com o salário, com promoções e com o trabalho realizado. Segundo Brief e Weiss (2002), quando a satisfação no trabalho é considerada uma atitude, formada por componentes afetivos, o afeto no trabalho por ser entendido com um de seus indicadores. Todavia, quando considerada um julgamento avaliativo, as experiências afetivas no trabalho podem ser antecedentes da satisfação no trabalho. Assim, as emoções e os humores vivenciados no trabalho tanto podem ser causas quanto indicadores da satisfação no trabalho.

Com base nas definições apresentadas, satisfação no trabalho será entendida conforme propôs Siqueira (2008), a saber: totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações. E será mensurada pelo grau de contentamento com a natureza do trabalho, com os colegas do trabalho, com promoções, com a chefia e com o salário.

### **2.3. Componentes da estrutura organizacional**

A estrutura organizacional é o ponto de partida para o alcance de novos padrões de eficiência e rapidez nos fluxos administrativos e atingir um desempenho de qualidade (Mintzberg, 2003). Desde os primeiros estudos organizacionais empreendidos, a variável estrutura está presente. Até meados da década de 1970, a organização era entendida como uma expressão da ação racional; após esse período começaram a emergir novas abordagens teóricas que explicavam a estrutura como condicionada pelo ambiente sociocultural ou institucional e não apenas pelo ambiente técnico (Santos, Lopes & Añez, 2007). O estudo dos componentes das estruturas organizacionais tem sido empreendido, principalmente por autores relacionados às teorias contingenciais (Faria, Leal, Carrilho, Santos & Rosa, 2006).

A estrutura organizacional consiste em um arcabouço invisível que viabiliza o funcionamento adequado, coordenado, equilibrado e integrado da organização, apresentando as diversas inter-relações existentes entre os diferentes elementos que a constituem. Esse arcabouço estabelece o *status* e define a posição de cada funcionário em relação aos demais integrantes da organização, especificando quem autoridade sobre quem e com que objetivo. A estrutura da organização é resultado da formulação racional de todos os segmentos presentes na atividade da instituição. O propósito do arcabouço invisível é promover a coordenação dos membros do grupo, de modo que as determinações de autoridade e de responsabilidade estabelecem o que cada pessoa desempenhará dentro de relações apropriadas em relação às demais, no contexto do grupo. Em suma, a estrutura organizacional oferece um modelo sistematizado em relação ao trabalho a ser feito, compreendendo aspectos técnicos e comportamentais, baseados nos condicionantes e componentes específicos que influenciam o seu próprio desenho (Gonçalves, 1998; Olivares, 2003).

Segundo Hatch (1997), a estrutura organizacional é definida como os relacionamentos entre as partes de um todo organizado, incluindo a parte física e a social; nesse caso, a parte social compreende os relacionamentos entre pessoas, posições e unidades organizacionais às quais pertencem. Ranson, Hinnings e Greenwood (1980) conceituam estrutura como um meio

de controle complexo, que é continuamente produzido e recriado na interação, ao passo que também molda essa interação; em outras palavras, estruturas são constituídas e constituintes.

Mintzberg (2003) explica que as estruturas organizacionais variam conforme o ambiente, o tamanho da organização, a tecnologia ou os processos produtivos utilizados; assim como as estratégias adotadas para o alcance dos objetivos de crescimento e expansão também influenciam a estrutura. Portanto, a otimização da estrutura está condicionada à variação dos fatores situacionais ou contingenciais. Segundo Vasconcellos e Hemsley (2002), a relação entre o fator humano e a estrutura é condição *sine qua non* para o sucesso da organização. Por mais adequada que seja a estrutura em relação à natureza da atividade, aos objetivos e às características do ambiente externo, se essa não for compatível com o fator humano, a probabilidade de sucesso da organização será pequena.

Segundo Oliveira (2006), as organizações possuem dois tipos de estrutura: a formal e a informal. A primeira é aquela deliberadamente planejada e formalmente representada, tendo alguns de seus aspectos apresentados no organograma; é também a mais estudada. Por sua vez, a estrutura informal emerge naturalmente da interação social dos profissionais de uma organização. Uma característica inerente da estrutura organizacional é sua dinamicidade, explícita claramente no organograma, sua representação gráfica. O delineamento da estrutura deve considerar as funções de administração como um instrumento para facilitar o alcance dos objetivos estabelecidos.

Segundo Vasconcellos e Hemsley (2002), a estrutura formal é aquela explicitada em manuais de organização que descrevem os níveis de autoridade e responsabilidade dos vários departamentos e seções. A representação gráfica da estrutura formal é feita através do organograma. Ainda nessa linha, Faria et al. (2006) explicam que a formalização dos processos está relacionada com o grau de padronização de cada tarefa, levando em consideração às regras e os procedimentos explícitos em uma organização. A formalização usualmente gera dois impactos distintos: a minimização da incerteza organizacional, por expressar claramente as relações de autoridade e as áreas de responsabilidade de cada unidade operacional, e, em contrapartida, restringe a iniciativa pessoal, a tomada de riscos e o espírito de inovação na empresa.

De acordo com Fernandino e Oliveira (2010), a forma como a organização distribui internamente o poder e a autoridade é definida pela estrutura organizacional. Essa distribuição está relacionada ao tipo de especialização necessária para a realização do trabalho, ao formato de cada nível da estrutura, aos critérios que serão utilizados para a distribuição de poder e aos

critérios de departamentalização que serão utilizados para a definição das áreas que compõem cada um dos níveis da estrutura.

Para Hall (2004), a estrutura organizacional atende a três funções básicas: 1) tenciona realizar produtos organizacionais e atingir metas organizacionais; 2) destina-se a minimizar ou pelo menos regulamentar a influência das variações individuais sobre a organização; e 3) é o contexto em que o poder é exercido. Para o entendimento da estrutura organizacional é importante considerar um conjunto de dimensões inerentes a esta (Franklin, 2010). Hall (2004) aponta que, tradicionalmente, a estrutura organizacional tem sido trabalhada com base em suas dimensões formais e em seus elementos, como padronização, formalização, centralização/descentralização e dispersão espacial. O autor propõe a análise da estrutura como um conjunto de variáveis, considerando que as características preponderantes são a complexidade, a formalização e a centralização.

Da mesma forma, para Faria et al. (2006), os componentes da estrutura organizacional são a formalização, a complexidade e a centralização. Considerando também o estudo da complexidade organizacional por via da diferenciação, inclui-se o componente integração. Diversos autores propuseram outras dimensões e/ou componentes da estrutura organizacional. Pugh, Hickson, Hinnings e Turner (1968) estabelecem seis dimensões, a saber: especialização, padronização, formalização, centralização, configuração e flexibilidade. Nos estudos de Reimann (1973), essas dimensões são apenas três, sendo duas semelhantes às de Pugh et al. (1968), especialização e formalização, e inclui a descentralização.

Segundo Child (1974), há um consenso de que as três principais dimensões da estrutura organizacional são: centralização, especialização e formalização. A centralização é a extensão com que a autoridade de tomar decisões está confinada a níveis superiores da hierarquia, compreendendo os conceitos de autonomia e participação. A especialização consiste na extensão em que os deveres oficiais estão divididos entre as áreas funcionais e dentro delas. E a formalização é a extensão na qual as atividades estão sujeitas a procedimentos padrão, e na qual procedimentos, regras e instruções estão descritos.

Daft (2008) também definiu a estrutura tradicional em três componentes, sendo as relações formais de poder, o agrupamento de indivíduos em grupo ou departamentos e por fim o sistema de comunicação utilizado para gerar o sinergismo necessário nas ações. Estes três componentes estão relacionados com os aspectos da hierarquia, tanto vertical como horizontal nas estruturas organizacionais.

Zey-Ferrell (1979) identificou quatro componentes estruturais da organização: poder e centralização; complexidade; formalização; e comunicação. Essas dimensões consideradas em

conjunto, determinam o grau de controle e coordenação de uma organização. Esse controle pode ser realizado por meio do processo decisório, da divisão de tarefas, da estratificação da hierarquia, da fixação de regras e procedimentos e da regulação horizontal e vertical da comunicação.

Para Vasconcellos e Hemsley (2002) a estrutura organizacional é resultante de um processo de distribuição de autoridade, da especificação das atividades de todos os níveis hierárquicos e do delineamento de um sistema de comunicação, viabilizando que os indivíduos realizem suas atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o alcance dos objetivos organizacionais. Ainda, de acordo com Oliveira (2006), outro componente da estrutura organizacional que pode ser considerado é o sistema de decisão.

Assim como Oliveira (2006), para Olivares (2003), os componentes da estrutura organizacional são elementos endógenos, que influenciam tecnicamente o desenho e a operacionalização de uma estrutura organizacional em rede, e esses elementos são: responsabilidade, autoridade, a comunicação e a capacidade decisória. A responsabilidade é constituída por departamentalização, atividades de linha/assessoria e descrição das atividades. A autoridade é constituída por cadeia hierárquica, centralização/descentralização e amplitude administrativa. O quadro 1 a seguir, sintetiza os componentes de estrutura organizacional apontados pela literatura.

Quadro 1  
**Componentes da estrutura organizacional**

<b>Autores</b>	<b>Número de Componentes</b>	<b>Componentes da Estrutura Organizacional</b>
Child (1974)	3	Formalização Centralização Especialização
Daft (2008)	3	Formalização Departamentalização Comunicação
Hall (2004)	4	Formalização Centralização/Descentralização Padronização Dispersão espacial
Faria, Leal, Carrilho, Santos e Rosa (2006)	4	Formalização Centralização Complexidade Integração

Quadro 1 (Continuação)

**Componentes da estrutura organizacional**

Olivares (2003)	4	Autoridade Responsabilidade Comunicação Sistema de decisão
Oliveira (2006)	4	Autoridade Responsabilidade Comunicação Sistema de decisão
Pugh, Hickson, Hinnings e Turner (1968)	6	Formalização Centralização Padronização Especialização Configuração Flexibilidade
Reimann (1973)	3	Formalização Especialização Descentralização
Vasconcelos e Hemsley (2002)	3	Autoridade Responsabilidade Comunicação
Zay-Ferrell (1979)	4	Formalização Poder/Centralização Complexidade Comunicação

Fonte: Elaborado pela autora.

Dada a diversidade de dimensões encontradas, merece destaque o trabalho de Franklin (2010), que procurou mapear todos os componentes de estrutura organizacional apontados na literatura. Após a revisão, foram encontrados 14 componentes, a saber: especialização, padronização, formalização, centralização, configuração, flexibilidade, descentralização, complexidade, comunicação, hierarquia, autoridade, burocracia, autonomia e abordagem sistêmica. O interessante é que o autor não incluiu no seu rol de dimensões, o componente “sistema de decisão”, apontado por Oliveira (2006) e Olivares (2003).

A definição que permeará esse trabalho será a apresentada por Oliveira (2006), que descreve estrutura organizacional como instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao

alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas. Para fins desse trabalho, portanto, estrutura organizacional será entendida em função de seus componentes, conforme proposto por Oliveira (2006). Assim, tem-se que estrutura organizacional é o conjunto formado pela especificação das responsabilidades dos níveis hierárquicos, pela distribuição de autoridade, pelo sistema de comunicação e pelas decisões das unidades organizacionais.

Partindo dessa definição, e visando melhor compreensão dos conceitos, os quatro componentes da estrutura organizacional proposto por Oliveira (2006) serão apresentados separadamente a seguir.

#### *Sistema de Autoridade*

O sistema de autoridade, segundo Oliveira (2006), é constituído pela amplitude administrativa ou de controle, níveis hierárquicos, delegação e centralização e descentralização. Segundo Daft (2008), autoridade significa o direito legítimo do gestor para tomar decisões, dar ordens e alocar recursos para o alcance das metas organizacionais, isso porque, o autor parte da premissa que a estrutura de autoridade da organização está presente na cadeia de comando.

Segundo Mintzberg (2003), o sistema de autoridade consiste em um sistema formal e legítimo, constituído pelos subsistemas de controle pessoal e controle burocrático, objetiva integrar os empregados às metas formais da organização, possibilitando que ela funcione como uma máquina e padronizando os comportamentos dos influenciadores.

Para Vasconcellos e Hemsley (2002), a distribuição de autoridade representa o poder de comando ou de decisões dentro das unidades existentes na organização, podendo essa, ser centralizada ou não. Os autores enfatizam que essa distribuição de autoridade implica também em distribuição de responsabilidade, isso quer dizer, existem obrigações e deveres ao longo da escala hierárquica. Uma observação interessante sobre a centralização de autoridade é que, dependendo da circunstância, isso pode dificultar a resposta da organização aos estímulos de mercado, podendo se tornar um fator gerador de insatisfação. Merece ressalva o fato de quando se desce de um nível hierárquico mais alto para o nível hierárquico mais baixo, a amplitude da autoridade é reduzida (Oliveira, 2006).

#### *Sistema de Responsabilidades*

O sistema de responsabilidades é constituído por departamentalização, linha e assessoria, e especialização do trabalho (Oliveira, 2006). Departamentalização é o processo

no qual as atividades são agrupadas em unidades maiores de modo sucessivo até atingir o topo da organização, originando os diversos níveis hierárquicos, sendo esse agrupamento feito a partir de critérios específicos de homogeneidade determinados pela organização (Oliveira, 2006; Siqueira & Amaral, 2006; Vasconcellos & Hemsley, 2002).

O pressuposto que permeia essa determinação é a especialização, isto é, indivíduos pertencentes a certo departamento, devem se especializar nas atividades necessárias para realizar as tarefas daquela área. Um benefício da especialização é o aumento da produtividade; em contrapartida, a exemplo dos estudos de Hawthorne, o trabalho muito especializado e repetitivo pode acarretar consequências fisiológicas e psicológicas para os indivíduos (Siqueira & Amaral, 2006). A especialização é a capacidade que as pessoas têm em aprender bem suas tarefas (Vasconcellos & Hemsley, 2002) e as formas tradicionais de estrutura tendem a facilitar a especialização das organizações (Daft, 2008).

#### *Sistema de comunicação*

Para Oliveira (2006), o sistema de comunicação é constituído pelos seguintes aspectos: o que, como, quando, de quem e para quem comunicar. O sistema de comunicação consiste na rede por meio da qual fluem as informações que permitem o funcionamento da estrutura de forma integrada e eficaz. Segundo Hampton (1991), o processo de comunicação interliga as pessoas e os departamentos com as informações necessárias; tamanha a importância atribuída a esse sistema, que o autor assemelha o papel do processo de comunicação na organização com o papel da corrente sanguínea no organismo. Um exemplo dessa importância é que a capacidade para exercer influência em uma empresa está diretamente relacionada à eficácia de seus processos de comunicação; portanto, não surpreende verificar que a influência tem uma relação com o desempenho, comparável à da comunicação (Oliveira, 2006).

Estruturas tradicionais costumam priorizar a comunicação vertical, tendo em vista que o controle e a autoridade se apresentam nesse sentido. Por exemplo, quando um chefe transmite uma informação a um subordinado a comunicação está em sentido vertical ascendente; quando ocorre o inverso, o subordinado comunicando-se como o chefe, a linha de comunicação está em um sentido vertical descendente. Nos casos de cooperação e/ou interação entre departamentos, a comunicação será executada horizontalmente (Vasconcellos & Hemsley, 2002).

#### *Sistema de decisão*



Para estabelecer qual a estrutura organizacional ideal, Oliveira (2006), expressa que deve ser efetuada uma análise das decisões e os seguintes aspectos devem ser considerados: que decisões são necessárias para ser o desempenho indispensável à realização dos objetivos, de que espécie são essas decisões, em que nível da empresa as decisões devem ser tomadas, que atividades essas decisões acarretam ou afetam, que executivos devem participar dessas decisões, e que executivos devem ser informados, depois de tomadas as decisões.

Para Faria et al. (2006), os conceitos de centralização e descentralização tem relação direta com o nível organizacional onde são tomadas as decisões em uma organização e, conseqüentemente, com a distribuição de poder nas organizações. No caso da centralização, verifica-se uma retenção maior de autoridade pelos gestores de nível superior e um reduzido grau de delegação; assim, depreende-se que a autoridade para decidir está concentrada no topo da organização. A descentralização, por sua vez, representa o oposto, em que se percebe um alto grau de delegação de autoridade pelos gestores de nível superior aos de nível inferior, enquanto a autoridade para decidir está dispersa nos níveis organizacionais mais baixos.

#### **2.4. Definições constitutivas e operacionais**

Serão apresentadas aqui as definições constitutivas e operacionais das variáveis. Para esse trabalho, decidiu-se utilizar como definições constitutivas as definições propostas pela literatura, enquanto as definições operacionais foram elaboradas com base nas escalas que serão usadas para medir os construtos.

##### **2.4.1. Desempenho individual no trabalho**

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

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

##### **2.4.2. Bem-estar no trabalho**

*Definição constitutiva:* é a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu atuar, expressa e desenvolve seus potenciais e avança no alcance

de suas metas de vida. O bem-estar no trabalho inclui tanto aspectos afetivos – emoções e humores – quanto cognitivos – percepção de realização (Paschoal & Tamayo, 2008).

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

### 2.4.3. Satisfação no trabalho

*Definição constitutiva:* totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações (Siqueira, 2008).

*Definição operacional:* grau de contentamento com a natureza do trabalho, com os colegas do trabalho, com promoções, com a chefia e com o salário.

### 2.4.4. Estrutura organizacional

*Definição constitutiva:* instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas. É o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridade, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa (Oliveira, 2006).

*Definição operacional:* consiste nos sistemas de responsabilidades, de autoridade, de comunicação e de decisão.

A tabela 1 sumariza as definições operacionais de todas as variáveis.

Tabela 1  
Definições operacionais

Variável	Definição operacional
<b>Desempenho Individual no Trabalho</b>	Conjunto de competências e habilidades aplicadas pelo indivíduo na execução de suas atribuições para o alcance dos resultados organizacionais.
<b>Bem-Estar no Trabalho</b>	Vivência de emoções positivas em detrimento de emoções negativas no trabalho e a percepção de que na execução de seu trabalho desenvolve seu potencial e atinge suas metas de vida.
<b>Satisfação no Trabalho</b>	Grau de contentamento com a natureza do trabalho, com os colegas do trabalho, com promoções, com a chefia e com o salário.

<b>Estrutura Organizacional</b>	Consiste nos sistemas de responsabilidades, de autoridade, de comunicação e de decisão.
---------------------------------	---

Fonte: Elaborado pela autora.

O próximo capítulo tratará do Estudo I, voltado para a construção e análise do modelo teórico hipotético.

### 3. CENÁRIO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE DESEMPENHO INDIVIDUAL NO TRABALHO, BEM-ESTAR NO TRABALHO, SATISFAÇÃO NO TRABALHO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.

Consoante com os objetivos desta pesquisa foi realizado um levantamento bibliográfico sobre as relações existentes entre os construtos que serão objeto desse estudo. O propósito aqui é delimitar um breve cenário sobre os assuntos mais estudados, para fornecer um arcabouço capaz de sustentar as hipóteses propostas para esse estudo. Esse levantamento contemplou tanto os periódicos nacionais quanto internacionais. O horizonte de tempo considerado para a seleção dos artigos foi o período de 2003 a 2013. Esse período de tempo estipulado permitiu uma melhor compreensão do estado da arte das variáveis utilizadas nessa pesquisa. É importante ressaltar que essa revisão é contínua e não pretendeu esgotar a literatura sobre os temas. Para cada construto, foram definidas as palavras-chave que orientaram a busca. Esses termos deveriam estar no título, no resumo ou nas palavras-chave. A Tabela 2 apresenta os construtos e suas respectivas palavras-chave.

Tabela 2  
Construtos e palavras-chave

Construto	Palavras-chave
<b>Desempenho Individual no Trabalho</b>	Desempenho individual no trabalho; Desempenho humano no trabalho; <i>Job performance; Individual job performance.</i>
<b>Bem-Estar no Trabalho</b>	Bem-estar no trabalho; <i>Well-being at work.</i>
<b>Satisfação no Trabalho</b>	Satisfação no trabalho; <i>work satisfaction; job satisfaction.</i>
<b>Estrutura Organizacional</b>	Estrutura organizacional; <i>Organizational structure.</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

Contudo, o tema “estrutura organizacional” apesar de bastante abrangente não retornou resultados relacionando-o com as demais variáveis desse estudo. Tendo em vista que o intuito nessa pesquisa é estudar os componentes da estrutura organizacional, novas buscas foram empreendidas utilizando como palavras-chave, tanto em inglês quanto em português, cada um dos componentes. Ressalta-se ainda que, apesar da definição operacional adotada apontar um determinado número de componentes, optou-se por utilizar o máximo possível de componentes apontados pela literatura, para que nenhum trabalho que tratasse do tema escapasse do escopo, uma vez que, muitas vezes, diversos autores denominam o mesmo componente com diferentes nomes. Assim, utilizou-se os 14 componentes apontados no estudo de Franklin (2010), a saber: especialização, padronização, formalização, centralização, configuração, flexibilidade, descentralização, complexidade, comunicação, hierarquia,

autoridade, burocracia, autonomia e abordagem sistêmica. E também o componente “sistema de decisões” proposto por Oliveira (2006), que não foi adotado por Franklin (2010), mas integra a definição operacional adotada nesse trabalho.

Na revisão nacional, foram incluídos periódicos das áreas de Administração e Psicologia, justamente por publicarem pesquisas do campo do comportamento organizacional, psicologia organizacional e gestão de pessoas, campos nos quais as variáveis em análise são tradicionalmente estudadas. A seleção dos periódicos seguiu os mesmos parâmetros da revisão sobre bem-estar no trabalho feita por Paschoal et al. (2013), optando-se por utilizar o sistema de qualificação *WebQualis*, mantido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). Foi considerada a classificação vigente no ano de 2013 e incluídos os periódicos classificados nos estratos A1, A2, B1, B2. Periódicos com classificação inferior não foram incluídos, pois se considerou que não seriam bons representantes dos veículos relacionados à temática desta pesquisa. Ressaltando que a exclusão desses veículos não limita o potencial dessa revisão. Os periódicos analisados estão indicados na Tabela 3.

Tabela 3

**Lista de periódicos nacionais incluídos na revisão**

<b>Periódicos da Administração</b>	<b>Periódicos da Psicologia</b>
Revista de Administração Contemporânea – RAC e RAC-e Revista de Administração da Universidade de São Paulo – RAUSP Revista de Administração de Empresas – RAE e RAE-e Revista de Administração Mackenzie - RAM Revista de Administração Pública – RAP Revista Eletrônica de Administração - REAd Organizações & Sociedade – O&S Cadernos EBAPÉ	Análise Psicológica Arquivos Brasileiros de Psicologia Avaliação Psicológica Boletim de Psicologia Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho (USP) Estudos de Psicologia (UFRN) Paidéia (Ribeirão Preto) Psico (PUCRS) Psico USF Psicologia Argumento Psicologia: Ciência e Profissão Psicologia USP Psicologia: Teoria e Pesquisa Psicologia: Teoria e Prática Revista Psicologia: Organizações e Trabalho (rPOT)

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a revisão internacional, considerando o extenso rol de periódicos existentes nos diversos bancos de dados, e para tornar a revisão proposta mais objetiva e refinada, optou-se por utilizar os mesmos periódicos pesquisados por Sonnentag e Frese (2002) em seu trabalho. Essa escolha se justifica, em primeiro lugar, por abranger no escopo de análise os principais

periódicos de administração e psicologia que publicam sobre os temas, especialmente “desempenho individual no trabalho”, variável critério desse trabalho, e assunto abordado na revisão de Sonnentag e Frese (2002). Por conseguinte, essa seleção contempla os *journals* que possuem maiores índices de fator de impacto (JCR). Os periódicos analisados estão indicados na Tabela 4.

Tabela 4

**Lista de periódicos internacionais incluídos na revisão**

<b>Periódicos</b>	<b>Fator de Impacto (JCR)*</b> (*2012 Journal Citation Reports® - Thomson Reuters, 2013)
Administrative Science Quartely	4,182
Applied Psychology: An international review	1,533
Journal of Applied Psychology	4,758
Journal of Management	6,704
Journal of Occupational (and Organizational) Psychology	2,419
Journal of Organizational Behavior	3,626
Journal of Vocational Behavior	2,360
Organizational Behavior and Human Performance/Organizational Behavior and Human Decision Processes	2,816
Personnel Psychology	3,702

Fonte: Elaborado pela autora.

Dada a importância dessa revisão para esse trabalho, é importante destacar suas limitações. O intuito aqui é fornecer um panorama geral dos estudos que foram empreendidos para as relações entre as variáveis, visando contribuir para a sustentação teórica da hipótese que será testada nesse trabalho. Serão tratados aspectos relativos à quantidade de trabalhos publicados sobre os temas e às variáveis que foram relacionadas com cada um dos construtos que são objeto desta pesquisa. Para tanto, será observado também o método de análise de dados, fator relevante para esse estudo, visando compreender de que modo as relações entre as variáveis estão sendo testadas.

A opção por analisar estudos que relacionem as variáveis, e não empreender análises bibliométricas aprofundadas se justifica, pois, dos quatro construtos desse trabalho, dois já foram objeto desse tipo de análise recentemente, sendo um trabalho desenvolvido pela autora da presente pesquisa: bem-estar no trabalho, por Paschoal et al. (2013), e; desempenho no trabalho, por Bendassoli (2012) e Coelho Jr. (2009). Destaca-se, ainda, que apesar de não ser tão recente, uma revisão bibliométrica sobre satisfação no trabalho foi empreendida por Marqueze e Moreno (2005), contemplando trabalhos voltados para o contexto de saúde no trabalho produzidos até o ano de 2005. É importante ressaltar que as revisões sobre bem-estar e satisfação no trabalho incluíram apenas artigos nacionais.

Esclarecidos os critérios utilizados para o levantamento, será feita uma breve apresentação dos achados das revisões bibliométricas das variáveis “desempenho individual no trabalho” e “bem-estar no trabalho”, a título de introdução; e em seguida, serão apresentados os resultados encontrados na literatura sobre as relações entre os construtos.

### **3.1. Revisões bibliométricas sobre as variáveis Desempenho no Trabalho e Bem-Estar no Trabalho**

Tanto Coelho Jr. (2009) quanto Bendassoli (2012) empreenderam revisões sistemáticas sobre a produção sobre desempenho no trabalho. Apesar de não utilizarem exatamente os mesmos critérios adotados nessa pesquisa, os achados desses autores merecem ser destacados em virtude da importância desse construto para esse trabalho. Deve-se ressaltar, ainda, que ambas as revisões se estendem à literatura internacional.

Bendassoli (2012) apresenta que parecem predominar abordagens relativas especificamente à dimensão avaliativa do desempenho. O autor apresenta três linhas de investigações de impacto na gestão do desempenho. A primeira linha trata da identificação e da operacionalização de preditores individuais e situacionais de desempenho. A segunda linha de investigações foca na determinação dos aspectos dinâmicos do desempenho. E a última, é voltada tanto para a pesquisa de dimensões ou características do desempenho específicas para determinadas categorias profissionais quanto para a aglutinação de estudos interessados em propor um fator geral de desempenho que seja válido para todas as categorias ocupacionais ou cargos.

Coelho Jr. (2009) identificou uma prevalência de estudos que investigavam características individuais predizendo desempenho, enquanto foram poucos os que contemplaram variáveis contextuais. Ressalta-se que os estudos que investigaram variáveis de contexto o fizeram com base no nível individual de análise. É evidente o predomínio de estudos que consideram “desempenho no trabalho” como variável critério. Observou-se na literatura que variáveis individuais e organizacionais têm sido tradicionalmente utilizadas como preditoras de desempenho. O autor identificou a existência de diversos estudos que se dedicaram a analisar a relação entre características individuais e desempenho, e que variáveis como comprometimento, percepção de estilos de liderança e participação em tomadas de decisão, envolvimento com o trabalho, estresse, comunicação no trabalho e cidadania organizacional foram importantes variáveis preditoras de desempenho estudadas pela literatura.

Os parâmetros utilizados para a revisão em periódicos nacionais foram semelhantes aos empreendidos no trabalho de Paschoal et al. (2013). A revisão feita pelas autoras encontrou oito artigos publicados sobre bem-estar no trabalho, no período entre 2001 e 2010. Um ponto que merece ser destacado na revisão proposta é que cada pesquisa abordou o bem-estar utilizando conceituações diferentes para descrever o fenômeno. Em alguns casos foram encontradas definições próximas; contudo, consideraram dimensões diferentes como constituintes do fenômeno. Diversas variáveis foram aplicadas nos estudos envolvendo bem-estar no trabalho, sendo perceptível uma tendência em utilizar o construto como variável dependente, demonstrando a escassez de estudos que analisaram o efeito preditivo do bem-estar no trabalho.

### **3.2. Bem-estar no trabalho e desempenho individual no trabalho**

A revisão da literatura internacional recente apontou que poucos estudos foram produzidos para estudar a relação entre bem-estar no trabalho e desempenho no trabalho. Destaca-se, ainda, que muitos estudos afirmam estudar bem-estar no trabalho, no entanto, o foco é voltado para o oposto de bem-estar, tratando de questões como estresse e exaustão emocional. Para fins dessa revisão, e devido à contribuição empírica, artigos que tratavam de exaustão emocional e estresse foram contemplados.

O trabalho de Janssen, Lam e Huang (2010) analisou as relações entre exaustão emocional, desempenho no trabalho e justiça organizacional. Os autores encontram uma relação negativa entre exaustão emocional e quatro fatores de desempenho no trabalho, quando havia a percepção de altos níveis de justiça distributiva. Por outro lado, quando baixos níveis de justiça distributiva eram percebidos, a exaustão emocional foi “estranha” a esses fatores de desempenho. Ainda com foco na relação entre exaustão emocional e desempenho, Halbesleben e Bowler (2007) identificaram que a motivação é a variável mediadora dessa relação no ambiente de trabalho.

Ainda nessa linha, Cropanzano, Rupp e Byrne (2003) investigaram as consequências negativas da exaustão emocional para os funcionários e seus empregadores. Os autores testaram duas hipóteses: 1) a exaustão emocional como preditora de desempenho no trabalho, de duas classes de comportamento de cidadania organizacional e de intenções de mudança; 2) a relação entre exaustão emocional e comportamentos de trabalho eficaz seria mediada pelo comprometimento organizacional. Ao final, os resultados atenderam às expectativas dos autores.



Wright e Huang (2012) iniciaram seu trabalho com uma análise sobre como o bem-estar vem sendo estudado na pesquisa organizacional, para depois apresentar proposições sobre a relação entre bem-estar no local de trabalho com desempenho no trabalho, a retenção de funcionários e até mesmo com saúde cardiovascular. Kaplan, Bradley, Luchman e Haynes (2009), em seu artigo, desenvolveram uma série de meta-análises com base em 57 estudos preliminares, e os resultados indicaram que os afetos positivos e os afetos negativos eram preditores de desempenho nas tarefas; além disso, essas relações eram mais fortes quando o desempenho era avaliado subjetivamente, do que quando o desempenho era avaliado objetivamente. Outro achado interessante é que análises de regressão realizadas demonstraram que afetos positivos e afetos negativos eram preditores exclusivos de desempenho da tarefa, enquanto que variáveis como extroversão e neuroticismo não foram preditores quando considerados em conjunto com afetos positivos e afetos negativos.

O quadro 2 sinaliza as relações estudadas bem como as definições de bem-estar utilizadas.

Quadro 2

**Estudos envolvendo bem-estar no trabalho e desempenho individual no trabalho**

<b>Autores</b>	<b>Enfoque de bem-estar</b>	<b>Variáveis Estudadas</b>	<b>Procedimentos de Análise de Dados</b>
Cropanzano, Rupp e Byrne (2003)	Exaustão emocional	- Exaustão emocional - Desempenho no trabalho - Cidadania organizacional - Intenções de mudança - Comprometimento organizacional	Regressão múltipla hierárquica
Halbesleben e Bowler (2007)	Exaustão emocional	- Exaustão emocional - Desempenho no trabalho - Motivação no trabalho	Modelagem por equações estruturais
Kaplan, Bradley, Luchman e Haynes (2009)	Afeto positivo Afeto negativo	- Afetos positivos - Afetos negativos - Desempenho nas tarefas	Metanálises; Regressão múltipla
Janssen, Lam e Huang (2010)	Exaustão emocional Afeto positivo	- Exaustão emocional - Desempenho no trabalho - Justiça organizacional	Modelagem multinível
Wright e Huang (2012)	Bem-estar no trabalho	- Bem-estar no trabalho - Desempenho no trabalho - Retenção de funcionários - Saúde cardiovascular	Não há análise de dados.

Fonte: Elaborado pela autora.

Várias inferências podem ser feitas com base nesses estudos. Em primeiro lugar, até mesmo pelo objetivo da presente pesquisa, todos esses estudos se enquadraram na linha de pesquisa que trata da identificação e da operacionalização de preditores individuais e situacionais de desempenho, de acordo com Bendassoli (2012). Outro ponto que merece destaque é que dois estudos propõem variáveis moderadoras na relação entre exaustão emocional e desempenho indicando duas vertentes de pesquisa: 1) a relevância de variáveis moderadoras (contextuais) em relações que envolvam desempenho e variáveis de natureza afetiva; e, 2) a oportunidade de estudar moderação na relação entre desempenho individual no trabalho e bem-estar no trabalho, tendo em vista o caráter positivo desse construto. Além disso, pode ser atribuída certa consistência na relação preditiva entre bem-estar no trabalho e desempenho, tendo em vista que diferentes métodos de análise de dados foram empreendidos e todos encontraram evidências dessa relação.

### **3.3. Satisfação no trabalho e desempenho individual no trabalho**

Sonnentag (2002) aponta que existe uma longa tradição, na Psicologia Organizacional e do Trabalho, de examinar a relação entre satisfação no trabalho e o desempenho no trabalho. Um ponto importante colocado por Coelho Jr. (2009) é que usualmente os estudos voltados para a relação entre satisfação no trabalho e desempenho encontram-se em linhas de pesquisas desenvolvidas em comportamento organizacional. Apesar de essa relação ser bastante enfatizada, a busca nos periódicos internacionais retornou poucos trabalhos. Algumas questões podem ser feitas em relação a essa constatação e à afirmação de Sonnentag (2002): Será que os estudos sobre satisfação e desempenho já estão saturados? Caso sim, que razões poderiam ser apontadas? Saturação teórica ou diminuição do interesse sobre o tema? Reflexões como essa são de suma importância para a condução de estudos futuros.

Os resultados do estudo de Edwards, Bell, Arthur Jr. e Decuir (2008) demonstraram que as relações entre satisfação global e desempenho na tarefa, e entre satisfação global e desempenho contextual eram as mesmas. Desmembrando a satisfação, verificou-se que a satisfação com a supervisão e desempenho contextual possuem uma forte relação. Por outro lado, satisfação com o trabalho e desempenho das tarefas apresentaram uma forte relação.

O trabalho de Schleicher, Watt e Greguras (2004) propõe uma variável moderadora para a relação entre satisfação e desempenho no trabalho. Os resultados do estudo sugerem que a consistência afetivo-cognitiva (CAC) é um moderador significativo da relação entre satisfação com o trabalho e desempenho no trabalho; encontrou-se também que os

funcionários com níveis superiores em CAC contribuíram para uma correlação significativamente maior entre satisfação no trabalho e desempenho.

O contexto de lojas varejistas foi o escolhido por Netemeyer, Maxham III e Lichtenstein (2010) para examinar as relações entre satisfação no trabalho e desempenho no trabalho de gerentes e empregados, bem como a relação entre a satisfação do cliente com o desempenho da loja. As análises apontaram diversas relações diretas entre as variáveis, dando suporte às hipóteses. Em seu trabalho, Fisher (2003) encontrou uma correlação significativa de 0,57 entre satisfação momentânea da tarefa e o desempenho de tarefas simultâneas; contudo, o autor chama atenção para fato de não interpretar esse resultado erroneamente, generalizando que os trabalhadores satisfeitos apresentam melhores desempenhos.

O artigo de Sy, Tram e O'Hara (2006) apontou uma associação positiva entre inteligência emocional dos funcionários e satisfação no trabalho e desempenho no trabalho. Outro achado desses autores foi que a inteligência emocional do gestor apresentou uma correlação mais positiva com a satisfação no trabalho para os trabalhadores com baixa inteligência emocional do que para aqueles trabalhadores com alta inteligência emocional. Entre inteligência emocional e desempenho no trabalho também foram encontradas correlações positivas; no entanto, esses resultados não foram significantes.

Um estudo bastante interessante foi desenvolvido por Bowling (2007), que utilizando metanálise identificou que a relação entre satisfação no trabalho e desempenho no trabalho é, em grande parte, espúria. Os resultados demonstraram que a relação entre satisfação e desempenho foi parcialmente eliminada após o controle dos traços gerais de personalidade.

No contexto brasileiro, somente um trabalho foi encontrado, de Coelho Jr. e Borges-Andrade (2011a). O estudo empreendido consistia na testagem de um modelo teórico multinível de predição de desempenho individual no trabalho, com variáveis antecedentes como: idade, gênero, cargo, grau de escolaridade, tempo de serviço e percepção de suporte à aprendizagem, medidas no nível individual e de contexto, e satisfação no trabalho, de nível individual. Os resultados apontaram que a variância do desempenho foi explicada por distintos preditores de nível individual e de contexto, isoladamente ou em interação, sendo a satisfação no trabalho, um deles.

O quadro 3 sintetiza estudos envolvendo as relações entre satisfação e desempenho, especialmente apresentando as definições adotadas.

Quadro 3

**Estudos envolvendo satisfação no trabalho e desempenho individual no trabalho**

<b>Autores</b>	<b>Variáveis Estudadas</b>	<b>Procedimentos de Análise de Dados</b>
Fisher (2003)	- Satisfação momentânea da tarefa - Desempenho de tarefas simultâneas	ANOVA
Schleicher, Watt e Greguras (2004)	- Satisfação no trabalho - Desempenho no trabalho - Consistência afetivo-cognitiva	Regressão múltipla
Sy, Tram e O'Hara (2006)	- Inteligência emocional - Satisfação no trabalho - Desempenho no trabalho	Regressão múltipla hierárquica
Bowling (2007)	- Satisfação no trabalho - Desempenho no trabalho - Traços de personalidade	Metanálise
Edwards, Bell, Arthur Jr. e Decuir (2008)	- Satisfação global - Desempenho na tarefa - Desempenho contextual	ANOVA; Modelagem por equações estruturais
Coelho Jr. e Borges-Andrade (2011a)	- Satisfação no trabalho - Percepção de suporte à aprendizagem - Desempenho individual no trabalho	Modelagem multinível

Fonte: Elaborado pela autora.

Como foi dito, os estudos sobre a relação entre satisfação e desempenho não foram tão expressivas em quantidade no período analisado. O interessante, contudo, é que somente um estudo tratou de moderação entre os construtos. Sendo que esse moderador não era de natureza contextual. Não seria essa uma oportunidade para estudos mais aprofundados dessa relação? Ou na verdade, seria reflexo de uma saturação teórica, tendo em vista que produções feitas em períodos anteriores ao pesquisado possam ter analisado diversos moderadores? De maneira análoga ao tópico anterior, o desempenho individual no trabalho foi estudado sob a mesma perspectiva, conforme Bendassoli (2012), tratando da identificação e da operacionalização de preditores individuais e situacionais de desempenho.

Em relação aos métodos de análise de dados, observa-se que estudos que trataram do desempenho na tarefa utilizaram a análise de variância (ANOVA) e que os estudos mais recentes empreenderam métodos mais sofisticados, como a modelagem por equações estruturais e multinível; e esses estudos foram realizados justamente após o trabalho de Bowling (2007), que questionou a significância dessa relação. Essa adoção também pode estar atrelada ao questionamento anterior, de que pesquisas relacionando satisfação e desempenho

podem estar perdendo força, e talvez, a utilização de métodos mais sofisticados podem conferir maior acurácia nos resultados.

### **3.4. Componentes da estrutura organizacional, bem-estar no trabalho e satisfação no trabalho**

Como explicado anteriormente, o estudo da estrutura organizacional se restringiu a seus componentes. Mesmo considerando esses parâmetros, foram encontrados poucos resultados relacionando satisfação, bem-estar e estrutura. Dos seis trabalhos encontrados, quatro envolviam a variável satisfação no trabalho, enquanto os outros dois trataram de bem-estar no trabalho.

O trabalho de Lin, Wang e Chen (2013) demonstrou que a dimensão “distância do poder dos funcionários” é moderadora da relação entre supervisão abusiva e saúde psicológica e satisfação no trabalho dos funcionários. Essa relação é negativa, e foi mais fraca quando foram considerados os empregados mais distantes do poder. O principal achado de Anseel e Lievens (2007) é que um ambiente favorável para o *feedback* do supervisor foi relacionado a níveis mais elevados de satisfação no trabalho. E cinco meses mais tarde, essa relação foi totalmente mediada pela qualidade da troca entre líder e membro. Os pesquisadores Laschinger, Finegan, Shamian e Wilk (2004) encontraram que mudanças na percepção de *empowerment* estrutural geraram efeitos diretos sobre mudanças na satisfação com o trabalho e com a capacitação psicológica. Por sua vez, mudanças na capacitação psicológica não explicam variância adicional na satisfação com o trabalho. Em suma, os resultados apontaram que a promoção de ambientes que aumentem a percepção de autonomia podem ter efeitos positivos duradouros sobre os trabalhadores.

No Brasil, foi encontrado o estudo de Ladeira, Sonza e Berte (2012), que investigaram os antecedentes da satisfação dos funcionários públicos. Utilizando o método de modelagem de equações estruturais, avaliaram-se sete construtos: rotinas, especificidade do trabalho, desenvolvimento de recursos humanos, *feedback*, conflito nas metas organizacionais, restrições processuais e especificidades das metas organizacionais. Os resultados encontrados demonstraram que a satisfação sofre interferência direta das rotinas, de especificidades no trabalho e do desenvolvimento de recursos humanos. Consequentemente, essas características do trabalho recebem influência direta do contexto do trabalho.

O quadro 4 apresenta os trabalhos que envolveram as relações entre satisfação no trabalho e componentes da estrutura organizacional, apontando quais os componentes que foram trabalhados.

Quadro 4

**Estudos envolvendo satisfação no trabalho e componentes da estrutura organizacional**

<b>Autores</b>	<b>Componente da Estrutura Organizacional</b>	<b>Variáveis Estudadas</b>	<b>Procedimentos de Análise de Dados</b>
Laschinger, Finegan, Shamian e Wilk (2004)	Autonomia	- <i>Empowerment</i> - Satisfação com trabalho - Capacitação psicológica	Modelagem por equações estruturais
Anseel e Lievens (2007)	<i>Feedback</i>	- <i>Feedback</i> do supervisor - Satisfação no trabalho	Regressão múltipla <i>stepwise</i>
Ladeira, Sonza e Berte (2012),	<i>Feedback</i>	- Satisfação - Rotinas, especificidade do trabalho - Desenvolvimento de recursos humanos - <i>Feedback</i> - Conflito nas metas organizacionais - Restrições processuais - Especificidades das metas organizacionais	Modelagem por equações estruturais
Lin, Wang e Chen (2013)	Autoridade	- Supervisão abusiva - Saúde psicológica - Satisfação no trabalho - Distância do poder dos funcionários	Regressão múltipla hierárquica

Fonte: Elaborado pela autora.

A relação entre satisfação e estrutura tem sido mais desenvolvida, sendo que os componentes da estrutura mais estudados foram autonomia e *feedback*. Por que não estudar outros componentes com essas variáveis? Falta sustentação teórica? Ou falta clareza na definição do construto estrutura organizacional? Destaca-se, ainda, que outras variáveis foram incluídas nas relações entre satisfação e estrutura, mas não foram encontrados casos de moderação. Sobre os métodos de análise utilizados, há um equilíbrio entre regressão múltipla e modelagem por equações estruturais.

Considerando a variável bem-estar no trabalho, o estudo de Doest e De Jonge (2006) analisou as relações causais entre características do trabalho (demandas, autonomia, apoio social) e o bem-estar dos funcionários (satisfação no trabalho, exaustão emocional), com base

no estudo de De Jonge et al. (2001). Mierlo, Rutte, Vermunt, Kompier e Dooreward (2007) demonstraram que o aumento resultante na autonomia da equipe promove o bem-estar psicológico do empregado. O quadro 5 sintetiza estudos envolvendo as relações entre bem-estar e os componentes da estrutura, demonstrando quais os componentes adotados.

Quadro 5

**Estudos envolvendo bem-estar no trabalho e componentes da estrutura organizacional**

<b>Autores</b>	<b>Componente da Estrutura Organizacional</b>	<b>Variáveis Estudadas</b>	<b>Procedimentos de Análise de Dados</b>
Doest e De Jonge (2006)	Autonomia	- Características do trabalho - Bem-estar dos funcionários	Modelagem por equações estruturais
Mierlo, Rutte, Vermunt, Kompier e Dooreward (2007)	Autonomia	- Autonomia - Bem-estar psicológico no trabalho	Modelagem multinível

Fonte: Elaborado pela autora.

Observando esses estudos em conjunto, verifica-se que bem-estar no trabalho ainda é pouco relacionado à estrutura organizacional, sendo o único componente estudado foi autonomia. Como ocorreu na análise de estudos que envolviam bem-estar e desempenho, nos periódicos nacionais não foram encontrados estudos relacionando bem-estar e estrutura organizacional. Provavelmente isso ocorre devido à conclusão de Paschoal et al. (2013) de que estudos nacionais tradicionalmente utilizam bem-estar no trabalho como variável dependente. Ainda destaca-se que nos estudos envolvendo bem-estar no trabalho e estrutura organizacional, foram utilizados métodos de análise mais sofisticados como modelagem por equações estruturais e multinível.

### **3.5. Componentes da estrutura organizacional e desempenho individual no trabalho**

Langfred e Moye (2004) identificaram que os benefícios da autonomia no desempenho da tarefa podem ser decorrentes de um aumento nos mecanismos motivacionais, mediante mecanismos informativos, ou por meio de um melhor alinhamento com a tarefa e as estruturas organizacionais. Somado a isso, propõe-se que os benefícios de desempenho são moderados por uma série de variáveis que vão desde características individuais à características de desenho organizacional. Langfred (2005) analisou dados de 89 equipes em um ambiente de fabricação, por meio de regressão múltipla confirmou suas expectativas, demonstrando que o desempenho da equipe depende da combinação de autonomia individual e da equipe.

O trabalho de Stewart (2006) observou que medidas agregadas de capacidade individual e disposição correlacionaram-se positivamente com o desempenho da equipe. Encontrou-se também que a correlação entre a heterogeneidade dos membros da equipe e o desempenho ficou próxima de zero, com pouca variação do efeito por tipo de equipe. O significado do nível da tarefa para a equipe apresenta uma relação modesta, mas inconsistente, com o desempenho. Por sua vez, maior autonomia e coordenação interna da equipe se correlacionaram com o desempenho, mas o efeito varia conforme o tipo de tarefa. Além disso, a liderança transformacional e a capacitação melhoraram o desempenho da equipe.

Ozer (2011), em seu artigo, indicou que as relações entre colegas de trabalho mediavam a relação entre comportamentos de cidadania organizacional e desempenho no trabalho. Além disso, a autonomia na realização da tarefa moderava positivamente essa relação entre comportamentos de cidadania organizacional e desempenho no trabalho. O estudo de Leach, Wall, Rogelberg & Jackson (2005) em equipes de produção encontrou um modelo em que o trabalho em equipe é mediador da relação entre autonomia, tensão e desempenho no trabalho. O modelo alternativo que propunha moderação, sugerindo que a autonomia e os conhecimentos, habilidades e atitudes da equipe interagiam na predição de desempenho e esforço, não foi suportado.

O trabalho de Morgeson, Delaney-Klinger e Hemingway (2005) identificou que a autonomia no trabalho, a capacidade cognitiva, e a habilidade relacionada com o trabalho foram positivamente relacionadas com a proatividade, sendo responsáveis por 23% da variação na proatividade. O mesmo trabalho também encontrou que a proatividade foi positivamente relacionado com o desempenho no trabalho, e que mediou a relação entre a autonomia no trabalho, a capacidade cognitiva, habilidade relacionada com o trabalho e desempenho no trabalho.

Aryee, Chen e Budhwar (2004) realizaram três estudos. No primeiro, análises fatoriais confirmatórias demonstraram o caráter distintivo da política organizacional e da justiça processual. No segundo, foram estudados os antecedentes desses dois construtos. Os resultados de modelagens por equações estruturais revelaram que a formalização e a participação na tomada de decisão estão positivamente relacionadas com a justiça processual, mas negativamente relacionadas com as políticas organizacionais. Por sua vez, a autoridade hierárquica e distância espacial foram positivamente relacionadas com a política organizacional, mas não se relacionaram com a justiça processual. No terceiro estudo foram examinados os consequentes dos construtos política organizacional e justiça processual; os resultados da análise por equações estruturais demonstraram que somente a justiça processual



se relacionou com o desempenho da tarefa e com duas dimensões de desempenho contextual (facilitação interpessoal e dedicação ao trabalho).

O quadro 6 sumariza as relações estudadas envolvendo componentes da estrutura organizacional e desempenho individual no trabalho, esclarecendo o componente adotado em cada pesquisa.

Quadro 6

**Estudos envolvendo componentes da estrutura organizacional e desempenho individual no trabalho**

<b>Autores</b>	<b>Componente da Estrutura Organizacional</b>	<b>Variáveis Estudadas</b>	<b>Procedimentos de Análise de Dados</b>
Aryee, Chen e Budhwar (2004)	Formalização/Tomada de decisão/ Autoridade/Centralização	- Política organizacional - Justiça processual - Formalização - Tomada de decisão - Desempenho da tarefa - Desempenho contextual	Modelagem por equações estruturais
Langfred e Moye (2004)	Autonomia	- Autonomia no desempenho - Mecanismos motivacionais - Mecanismos informacionais - Estruturas organizacionais	Não há análise de dados.
Langfred (2005)	Autonomia	- Autonomia individual e de equipe - Desempenho no trabalho	Regressão múltipla
Leach, Wall, Rogelberg e Jackson (2005)	Autonomia	- Autonomia - Desempenho no trabalho - Conhecimentos, habilidades e atitudes da equipe	Regressão múltipla hierárquica
Morgeson, Delaney-Klinger e Hemingway (2005)	Autonomia	- Autonomia no trabalho - Capacidade cognitiva - Habilidade relacionada com o trabalho - Proatividade	Regressão múltipla hierárquica

**Quadro 6 (Continuação)**

Estudos envolvendo componentes da estrutura organizacional e desempenho individual no trabalho

Stewart (2006)	Autonomia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desempenho</li> <li>- Capacidade individual e disposição</li> <li>- Heterogeneidade dos membros da equipe</li> <li>- Significado da tarefa</li> <li>- Autonomia</li> <li>- Coordenação interna</li> <li>- Liderança transformacional</li> <li>- Capacitação</li> </ul>	Metanálise
Ozer (2011)	Autonomia	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comportamentos de cidadania organizacional</li> <li>- Desempenho no trabalho</li> <li>- Relação entre colegas de trabalho</li> <li>- Autonomia</li> </ul>	<i>Path-analysis</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

De imediato identifica-se que não foram empreendidos estudos nacionais que tratavam da relação entre desempenho individual no trabalho e estrutura organizacional. O interessante desses estudos é que o componente “autonomia” foi o mais investigado. O único estudo que não tratou desse componente, tratou de outros, mas não atrelando-os diretamente a desempenho no trabalho. Relações moderadoras foram propostas, mas somente um estudo utilizou componentes da estrutura como variável moderadora. Outras variáveis contextuais foram analisadas nesses estudos. Contudo, como expresso na seção anterior, as causas para a existência de poucos estudos sobre estrutura podem ser relacionados a pouca clareza na definição de estrutura organizacional e seus componentes. E em estudos envolvendo essas variáveis, há predomínio da utilização de regressão múltipla para testar essas relações.

## **4. ESTUDO I: MODELO TEÓRICO**

A presente pesquisa parte da proposição feita por Rego (2009) em seu trabalho. Em suas recomendações para estudos futuros, o autor sugere que variáveis mediadoras sejam incluídas em relações entre emoções positivas e desempenho individual, o que possibilitaria entender melhor as conexões encontradas, de que o bem-estar afetivo no trabalho explica variância significativa de uma medida de auto-relato para desempenho individual. Essa proposta vai ao encontro do que sugere Warr (2007), que associações significativas entre felicidade e desempenho podem provavelmente surgir a partir de uma terceira variável no ambiente de trabalho, partindo do pressuposto que alguns recursos do trabalho podem aumentar a relação entre o bem-estar do funcionário e determinadas atividades de trabalho.

Este capítulo será dedicado à apresentação do Estudo I, voltado para a construção de um modelo teórico com as relações entre bem-estar no trabalho, satisfação no trabalho, desempenho individual no trabalho e componentes da estrutura organizacional. Para isso serão apresentados a hipótese de pesquisa juntamente com o modelo teórico hipotetizado, os métodos e técnicas utilizados para a coleta de dados, os resultados, e a análise e a discussão desses achados.

### **4.1. Hipótese de pesquisa**

A construção da hipótese a ser testada nesse trabalho tomou como base as proposições dos trabalhos de Rego (2009) e Warr (2007); considerando o número de variáveis envolvidas e as relações estabelecidas entre elas, serão apresentadas a seguir as relações entre as variáveis (hipóteses-meio) que foram consideradas para a elaboração da hipótese e do modelo teórico hipotético.

#### **4.1.1. Bem-estar no trabalho como preditor de desempenho individual**

Evidências teóricas e empíricas sugerem que o fomento do bem-estar psicológico parece ser uma boa maneira de promover o sucesso e o desempenho individual e organizacional (Wright & Cropanzano, 2000). Existem trabalhos em que as pessoas sofrem pressões, convivem com constantes situações de fracasso e ameaças de desemprego. Nestes casos, as necessidades dos indivíduos não são satisfeitas, havendo um aumento progressivo de emoções negativas chegando ao ponto de os trabalhadores perderem a satisfação com o que fazem e não gozarem de bem-estar. (Kirschenbaum et al., 2000). Parece evidente, pois, ter em conta que o bem-estar pode ser útil para estimar o seu desempenho e potencial envolvimento em acidentes laborais. O tempo dedicado ao trabalho constitui um componente fundamental

para a construção e o desenvolvimento do bem-estar pessoal e da felicidade (Van Horn et al., 2004).

A revisão feita por Sonnentag (2002) dos estudos sobre a relação entre bem-estar individual e desempenho no trabalho demonstrou que aspectos específicos de bem-estar estão positivamente relacionados ao desempenho no trabalho. O objetivo do trabalho de Rego (2009) foi demonstrar empiricamente a relação entre bem-estar afetivo no trabalho e desempenho individual. Os resultados obtidos nessa pesquisa apresentaram que o bem-estar afetivo no trabalho explica 23% da variância significativa de uma medida de desempenho individual. Com base nesse resultado, pode-se inferir que pessoas com maiores níveis de bem-estar afetivo no trabalho afirmaram possuir elevado desempenho individual. Contudo, o autor alerta para ter cautela com os resultados encontrados, uma vez que a amostra utilizada não era expressiva, podendo ser questionada do ponto de vista estatístico; sugeriu, portanto, que estudos futuros contassem com amostra de maior dimensão.

Também preocupados em entender a relação entre bem-estar psicológico e desempenho no trabalho, Wright e Cropanzano (2000) revistaram alguns estudos feitos sobre a relação realizados nos anos de 1993 e 1997, pelo primeiro autor. No primeiro estudo, verificou-se que bem-estar se relacionou positivamente com avaliações de desempenho feitas por supervisores. O segundo estudo apresentado, demonstrou uma relação significativa entre bem-estar e desempenho no trabalho. No trabalho em questão, os autores se propõem a realizar um teste comparativo da contribuição relativa da satisfação no trabalho e bem-estar psicológico como preditores de desempenho do trabalhador. As duas análises realizadas no teste demonstraram a contribuição relativa de bem-estar na predição de desempenho.

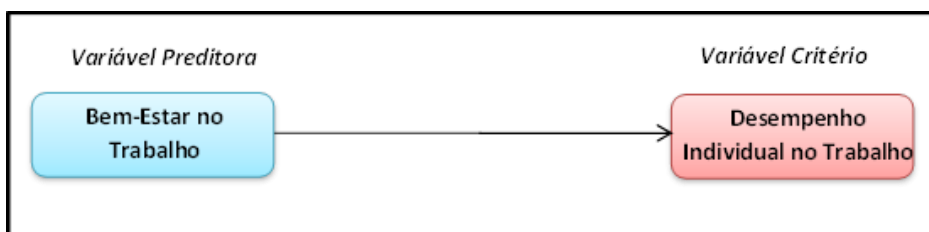
A produção recente aponta a tendência de trabalhar com uma perspectiva do bem-estar, isto é, as relações estudadas enfocam a exaustão emocional, por exemplo. Contudo, considerar os resultados dessas pesquisas são de suma importância, tendo em vista que foram encontradas evidências de a exaustão emocional se relaciona negativamente com desempenho no trabalho (Cropanzano et al., 2003; Halbesleben & Bowler, 2007; Janssen et al., 2010). É importante destacar ainda, que estudos que envolveram as relações entre bem-estar no trabalho e desempenho no trabalho, como em Kaplan et al. (2009) e Wright e Huang (2012), apontaram a existência de uma relação preditiva do bem-estar em relação ao desempenho, em consonância com os estudos apresentados anteriormente (Rego, 2009; Sonnentag, 2002; Wright & Cropanzano, 2000).

Com base nas proposições apresentadas, depreende-se que bem-estar no trabalho é um possível preditor de desempenho individual. Essa inferência suscita a hipótese 1a: “Bem-estar

no trabalho estará **positivamente associado** com desempenho individual no trabalho”. A figura 1 demonstra essa relação preditiva proposta.

Figura 1

**Hipótese 1a – Bem-estar no trabalho como preditor de desempenho individual**



Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.1.2. Satisfação no trabalho como preditor de desempenho individual

A literatura em comportamento organizacional apresenta um grande número de estudos empíricos acerca das relações preditivas entre satisfação no trabalho e desempenho (Brief & Weiss, 2002; Coelho Jr., 2009; Tsang & Wong, 2005). Segundo Wright e Cropanzano (2000) há importantes evidências empíricas que sinalizam a existência de correlações entre as variáveis satisfação e desempenho no trabalho. Autores como Bates (1999), Bretz Jr. et al.(1992) e Coelho Jr. (2009) sugerem, entretanto, que esta relação ainda precisa ser mais bem investigada e aprofundada, especialmente em termos de uma melhor adequação e definição dos instrumentos e medidas, e diversificando-se tanto o método de análise de dados quanto o nível de algumas variáveis investigadas nos modelos teóricos hipotetizados. Isto poderia promover maior predição da variância de desempenho no trabalho e, portanto, maior compreensão teórico/prática deste construto.

O trabalho de Coelho Jr. (2009) demonstrou que satisfação exerce influência no desempenho individual; contudo, essa influência depende da unidade em que o indivíduo esteja lotado. Na revisão da literatura recente, os estudos apontaram para uma relação preditiva positiva entre satisfação no trabalho e desempenho no trabalho, com ênfase, em boa parte dos estudos, no desempenho da tarefa (Coelho Jr. & Borges-Andrade, 2011; Edwards et al., 2008; Fischer, 2003; Netemeyer et al., 2010; Schleicher et al., 2004; Sy et al., 2006).

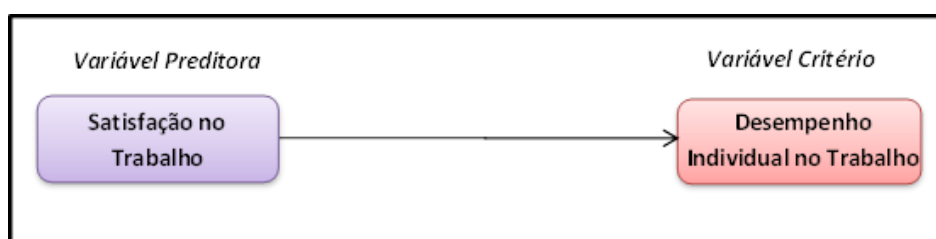
Em contraponto, a pesquisa comparativa desenvolvida por Wright e Cropanzano (2000), verificou que satisfação no trabalho não oferece uma contribuição relativa na predição de desempenho no trabalho; no entanto, os autores alertam que esses resultados podem ter sido afetados pelo tamanho modesto da amostra utilizada, apontando a necessidade de novas pesquisas, uma vez que tradicionalmente satisfação tem sido associada a desempenho no

trabalho. O estudo de Bowling (2007), com base em uma metanálise, destaca que a relação entre satisfação no trabalho e desempenho no trabalho não é relevante, de modo que variáveis como traços de personalidade podem minimizar a intensidade dessa relação. Depreende-se, portanto, que os achados desses autores sinalizam uma relação preditiva entre satisfação e desempenho, mas não significativa por influência de outros aspectos, traduzindo-se em um convite para mais pesquisas que envolvam outras variáveis mediadoras ou moderadoras nessa relação e na utilização de amostras representativas.

As proposições anteriores evidenciam uma relação preditiva de satisfação no trabalho sobre desempenho humano no trabalho, promovendo a construção da hipótese 1b: “Satisfação no trabalho estará **positivamente associada** com desempenho individual no trabalho”. A figura 2 demonstra a relação preditiva proposta.

Figura2

**Hipótese 1b – Satisfação no trabalho como preditor de desempenho individual**



Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.1.3. Variáveis pessoais e profissionais e desempenho individual no trabalho

Variáveis demográficas como gênero, idade e nível educacional têm sido utilizadas como preditoras de diversos comportamentos, como por exemplo, efetividade (Eagly, Karau & Makhijani, 1995). Segundo Waldman e Avolio (1986), a relação entre idade e desempenho no trabalho pode depender do tipo de medida de desempenho usada, das exigências do emprego, dos níveis de experiência individual, bem como das características da amostra. No estudo empreendido pelos autores, a idade e o desempenho não se correlacionaram. O mesmo estudo constatou que, para os empregados mais novos, havia uma correlação consistente e modestamente positiva entre a idade e o desempenho.

Giniger, Dispenzien e Eisenberg (1983) explicam que correlações parciais entre experiência e desempenho, desconsiderando a influência da idade, demonstraram que a experiência, em vez da idade, possui papel determinante no desempenho no trabalho. Em seu trabalho, verificaram que os trabalhadores mais velhos possuíam mais experiência, e concluíram que quanto maior a experiência, melhor o desempenho. Espera-se que gestores

com mais experiência apresentem níveis de desempenho elevado, cometam menos erros, necessitem de menos supervisão, ou conhecer melhor as políticas e procedimentos da organização melhor que um empregado com menor experiência (Greguras, 2000; Murphy, 1989).

Pesquisadores da área de liderança têm demonstrado interesse em investigar os efeitos do gênero na emergência de líderes guiados pela impressão que existe uma diferença significativa entre homens e mulheres (Chaturvedi, Zyphur, Arvey, Avolio & Larsson, 2012), e, historicamente, a opinião prevalecente é que as mulheres são inferiores aos homens em posições de liderança (Bowman, Worhty & Greyser, 1965). Por sua vez, o trabalho de Eagly et al. (1995) concluiu que homens e mulheres não apresentam diferenças como líderes efetivos.

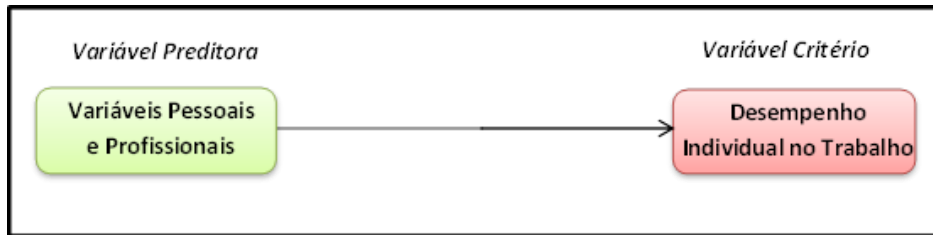
Coelho Jr. (2009) identificou também a existência de diversos estudos que se dedicaram a analisar a relação entre características individuais e desempenho; especialmente, têm-se evidências empíricas que sugerem a relação preditiva entre as variáveis “idade” e “tempo de serviço” e “desempenho no trabalho”. Wright e Cropanzano (2000) em suas pesquisas sobre bem-estar, satisfação e desempenho no trabalho, também observaram a possibilidade de relações entre idade, gênero e desempenho.

De alguma forma, fica evidente que as variáveis pessoais e profissionais possuem certa relação com desempenho; por conseguinte, percebe-se que as relações encontradas poderiam ser mais significativas se outras variáveis estivessem envolvidas. Justamente por essa influência, mesmo pequena, é interesse desta pesquisa incluir essa relação no modelo, assim, temos a hipótese 1c: “Variáveis pessoais e profissionais estarão **positivamente associadas** com desempenho individual no trabalho”. Para fins de esclarecimento, as variáveis pessoais são idade, gênero e grau de escolaridade, e as variáveis profissionais são tempo de serviço, cargo ocupado. Sendo essas variáveis categóricas, exceto idade, temos as seguintes relações:

- Indivíduos mais velhos apresentarão melhores desempenhos;
- Indivíduos do sexo masculino apresentarão melhores desempenhos;
- Indivíduos com maiores níveis de escolaridade apresentarão melhores desempenhos;
- Indivíduos que estão há mais tempo no serviço apresentarão melhores desempenhos;
- Indivíduos que possuem níveis hierárquicos mais elevados (cargos efetivos, por exemplo) apresentarão melhores desempenhos.

A figura 3 demonstra a relação proposta de que essas variáveis geram efeitos positivos no desempenho individual no trabalho.

Figura 3

**Hipótese 1c – Variáveis pessoais e profissionais como predictoras de desempenho individual**

Fonte: Elaborado pela autora.

#### **4.1.4. Estrutura organizacional, bem-estar no trabalho, satisfação no trabalho e desempenho individual**

De acordo com Chase, Jacobs e Aquilano (2006) e Dejours (2008), o desempenho humano pode ser influenciado por fatores comportamentais ou carga mental do trabalho (por exemplo, a motivação e a estrutura do grupo de trabalho) e pela carga física decorrente do projeto de trabalho. Oliveira-Castro et al. (1996) consideram que o desempenho humano no trabalho é consequência das competências individuais inerentes a cada trabalhador, das relações interpessoais, do ambiente e das características da organização.

Altos níveis de desempenho no trabalho e satisfação no trabalho ocorrem quando existe congruência entre as necessidades individuais e as características do trabalho (Goris, Vaught & Pettit Jr., 2000). De acordo com Sonnentag e Frese (2002) o desempenho é impactado por características de contexto de nível mais macro, não apenas individuais. As principais pesquisas na área de bem-estar no trabalho referem-se ao bem-estar geral, desvinculado de qualquer contexto. Pesquisas têm revelado a influência de fatores organizacionais ou de percepções de aspectos organizacionais sobre o bem-estar do indivíduo (Paschoal & Tamayo, 2008). Segundo Gouveia et al. (2008), o mínimo necessário para desenvolver as atividades laborais com eficácia e prazer apoia-se no bem-estar.

O trabalho de Siqueira e Amaral (2006) estabelece correlações entre dimensões de estrutura organizacional e dimensões de bem-estar psicológico. Os resultados expressam que o bem-estar psicológico, no que tange às avaliações de autovalor, pode ser comprometido quando os profissionais atuam em empresas cuja distribuição de autoridade tende a ser centralizada e as atividades realizadas rigidamente divididas em unidades organizacionais. E sensações negativas tais como irritação, desânimo, depressão, angústia, nervosismo e chateação podem ser desencadeados no ambiente organizacional por percepções de que existe uma rigidez de autoridade no sistema de comando empresarial.



Dessen e Paz (2010a) verificaram que existem relações entre configurações de poder das organizações e bem-estar organizacional. Basicamente, configurações que permitem flexibilidade, participação e compromisso com uma missão organizacional influenciam positivamente as experiências do trabalhador, enquanto configurações caracterizadas pela forte presença de influenciadores externos à organização afetam negativamente o bem-estar.

Os achados do estudo empreendido por Campbell, Fowles e Weber (2004) sugerem que ambientes de trabalho em que superiores consultam subordinados, e vice-versa, sobre tarefas de trabalho e decisões, e em que os indivíduos estão envolvidos com os colegas na tomada de decisão e definição de tarefas, estão positivamente relacionados com a satisfação no trabalho.

Conforme identificado na revisão da produção científica, diversos estudos demonstraram o impacto da autonomia nas variáveis bem-estar, satisfação e desempenho no trabalho (Doest & De Jonge, 2006; Langfred, 2005; Langfred & Moye, 2004; Laschinger et al., 2004; Leach et al., 2005; Mierlo et al., 2007; Morgeson et al., 2005; Ozer, 2011; Stewart, 2006), demonstrando a importância desse componente da estrutura organizacional. Na visita feita à literatura recente, infelizmente não foram encontrados estudos que tratassem de todos os componentes da estrutura organizacional, mas os componentes estudados – *feedback* (Anseel & Lievens, 2007; Ladeira et al., 2012), autoridade (Lin et al., 2013); formalização, tomada de decisão, centralização (Aryee et al., 2004) – sinalizam evidências de que a estrutura organizacional exerce influência sobre as variáveis de interesse desse estudo: bem-estar no trabalho, satisfação no trabalho e desempenho.

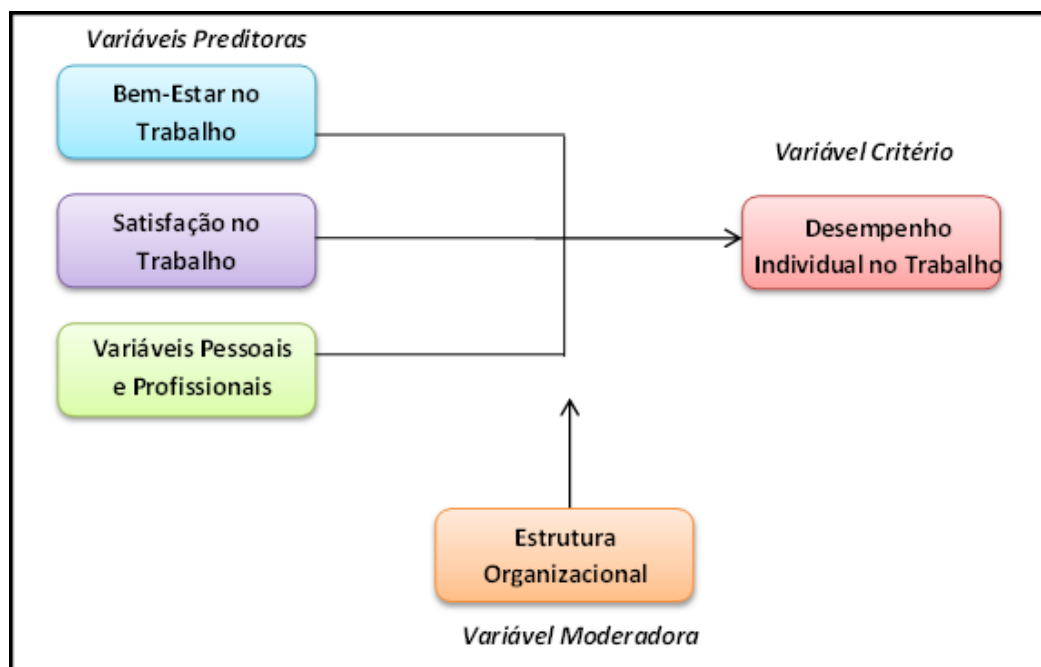
Não obstante, os resultados desses estudos evidenciam o caráter preditivo da estrutura organizacional para as demais variáveis que são objeto desse estudo. Considerando as indicações de Warr (2007) e Rego (2009) de que as relações entre emoções positivas e desempenho podem ser intensificadas com a presença de uma terceira variável de caráter moderador, pode-se sugerir que a estrutura organizacional seria um bom moderador dessa relação. É evidente que a estrutura organizacional impacta de alguma forma nas emoções e nos afetos do trabalhador; percebe-se, sobretudo, que alguns fatores ou componentes foram mais estudados que outros. Do ponto de vista gerencial é fundamental contemplar a estrutura em estudos organizacionais, de tal sorte que seja possível identificar seus impactos e, assim, promover adaptações ou mudanças que sejam benéficas tanto para a organização quanto para as pessoas que nela trabalham. Não obstante, a necessidade de estudos que abarquem variáveis contextuais nas relações envolvendo desempenho foi determinante para inclusão dessa variável nessa pesquisa, bem como o fato de que a estrutura é um fator transversal a

tudo o que acontece na organização. Portanto, com base em todas essas considerações, construiu-se a hipótese a ser estudada, expressa abaixo:

*H1:* Os componentes da estrutura organizacional poderão **aumentar positivamente** a relação entre bem-estar no trabalho, satisfação no trabalho e desempenho individual no trabalho.

A figura 4 demonstra a relação moderadora e as relações preditivas propostas na hipótese H1.

Figura 4  
Modelo teórico hipotético



Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.2. Métodos e técnicas de coleta de dados

Essa seção descreve o método que foi adotado no Estudo I, indicando informações referentes aos participantes da pesquisa, aos instrumentos que serão utilizados e aos procedimentos de coleta e análise dos dados.

Trata-se de um estudo exploratório, descritivo e explicativo. Exploratório, por estudar um tema pouco trabalhado, ou estudá-lo com base em novas perspectivas; descritivo, por buscar descrever como se manifesta determinado fenômeno, e; explicativo, porque pretende estabelecer as causas dos acontecimentos, fatos ou fenômenos estudados (Sampieri, Collado

& Lucio, 2006). A pesquisa também tem caráter transversal, uma vez que as informações serão coletadas em um único momento da realidade. Quanto à natureza da pesquisa pode-se classificá-la em quantitativa, pois foram utilizados instrumentos para aferição das variáveis do modelo.

#### **4.2.1. População e amostra**

Considerando que uma das variáveis-objeto do estudo é a estrutura organizacional, o objetivo precípuo consistia em aplicar a presente pesquisa em, no mínimo, duas organizações de setores diferentes: uma organização privada e outra pública. A opção por organizações desse tipo justifica-se por possuírem características distintas em suas estruturas. Por exemplo: normalmente, organizações públicas são associadas a um alto nível de burocratização, o que pressupõe alto nível de centralização de autoridade e tomada de decisão, um alto grau de departamentalização e comunicação lenta entre os níveis hierárquicos. Além disso, essa diversidade de fontes foi de suma importância para a análise dos dados obtidos; principalmente, para diminuir possíveis vieses nos resultados, conforme propõem Donaldson e Grant-Valone (2002).

Para compor o escopo a ser pesquisado foram selecionadas duas organizações: uma organização privada de grande porte e um órgão da administração pública federal, que atuam na região de Brasília. Segundo o IBGE, empresas de grande porte são aquelas que contam com um contingente de mais 100 de funcionários, se pertencentes ao setor terciário, ou com contingente de 500 funcionários, se pertencentes ao setor secundário. É importante destacar que ambas preferiram não ser identificadas; dessa forma, para diferenciá-las quando citadas, será indicado apenas o setor de atuação.

A organização pública possui aproximadamente 3000 funcionários, de modo que foi autorizada a participação de somente cinco Coordenações. Dessas coordenações, quatro integram uma secretaria, composta por 61 funcionários; enquanto a outra é composta por 39 funcionários. A organização privada possui aproximadamente 1300 funcionários; destaca-se, que esta organização estava participando de outras pesquisas, para não comprometer as atividades rotineiras e pelo interesse em participar dessa pesquisa, foi destinado um espaço durante um treinamento realizado com 100 funcionários de diversas áreas. Portanto, a população desse Estudo é composta por 4300 indivíduos, sendo que apenas 200 indivíduos fizeram parte do escopo pesquisado, com base na disponibilidade das organizações.

Os gestores de cada uma das coordenações da organização pública convocaram suas equipes para participarem da pesquisa. A coleta foi realizada em quatro dias e agendada

conforme a disponibilidade de cada área. Contudo, uma das áreas não teve um retorno significativo: em três tentativas feitas, somente metade dos funcionários se dispuseram a responder o questionário, os demais alegaram um grande volume de trabalho e por isso não teriam condições de responder. Destaca-se também o baixo incentivo da gestora dessa coordenação para a participação nessa pesquisa. Ao final, foram recebidos 51 questionários respondidos, o que significa 51% de retorno.

A coleta na organização privada foi realizada em dois dias, os quais foram destinados para a realização de um treinamento promovido pela gerência de recursos humanos. Em cada dia, foram inscritos 50 funcionários. No primeiro dia, estavam presentes 37 colaboradores; no segundo, 46 compareceram. No total foram coletados 83 questionários, correspondendo a 83% de taxa de retorno. Considerando a população total do estudo, a taxa de retorno da coleta de dados foi de 67%.

Para atender aos requisitos de tamanho da amostra adequado para procedimentos estatísticos como correlações e regressões múltiplas com mais de uma variável independente e uma variável dependente, Tabachnick e Fidell (2007) propõem uma regra, na qual o tamanho da amostra ( $N$ ) deve ser igual ou superior ao resultado da fórmula:  $50 + 8m$  (onde  $m$  é o número de variáveis independentes do modelo). No modelo proposto nessa pesquisa, as variáveis independentes são três: “bem-estar no trabalho” é composta por 3 fatores, “satisfação no trabalho” é composta por 5 fatores, e “componentes da estrutura organizacional” é composta teoricamente por 4 fatores; mas no presente Estudo, apresentou 3 fatores (como será visto adiante). Partindo dessa premissa, a amostra mínima recomendada para esse estudo deveria contar com 138 participantes. Considerando que nem todos os 200 indivíduos disponibilizados pelas organizações para participar da pesquisa responderam o questionário, a amostra obtida de 134 participantes não atinge os parâmetros propostos por Tabachnick e Fidell (2007); contudo, tendo em vista proximidade da quantidade de participantes obtida com a quantidade recomendada, e devido ao caráter exploratório desse Estudo, esse quantitativo está adequado para os intentos dessa pesquisa.

#### **4.2.2. Procedimentos de coleta de dados**

Tendo em vista que a presente pesquisa contempla o estudo de quatro variáveis – desempenho individual no trabalho, bem-estar no trabalho, satisfação no trabalho e estrutura organizacional – calcadas na percepção dos indivíduos, a estratégia de coleta de dados adotada foi baseada em um questionário composto por instrumentos reconhecidos

cientificamente e largamente utilizados pelos pesquisadores. Esses instrumentos serão descritos em seus pormenores na próxima seção.

O meio para coleta de dados foi decidido em comum acordo com cada organização. O questionário poderia ser aplicado presencialmente ou por meio eletrônico. Foi acertado com a organização pública a aplicação de um teste-piloto para verificar o funcionamento do *link* de acesso à pesquisa, bem como para observar as possíveis dificuldades e dúvidas que os respondentes possam apresentar durante o preenchimento das escalas. Esse teste foi aplicado em uma das coordenações da organização, composta por onze funcionários.

Na organização pública, decidiu-se, inicialmente, pela aplicação por meio eletrônico, com os gestores de cada área colaborando para a divulgação da pesquisa. Todavia, após a realização do teste-piloto, verificou-se a baixa taxa de retorno do formato *online*, o que culminou na mudança para a aplicação do questionário presencialmente pela maioria das áreas; apenas uma área optou pela aplicação *online*. Por sua vez, a organização privada optou pela aplicação presencial, determinando a aplicação durante um treinamento para abarcar o maior número de funcionários possível.

#### **4.2.3. Caracterização dos instrumentos**

Para a elaboração do questionário utilizado nessa primeira parte do estudo proposto, foram utilizados quatro instrumentos, cada um relacionado a uma variável da pesquisa, a saber: *Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho*, *Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET)*, *Escala de Satisfação no Trabalho (EST)* e *Escala de Percepção de Componentes de Estrutura Organizacional*. Ressalta-se que a escolha dos instrumentos está diretamente relacionada com a escolha das definições constitutivas adotadas.

O questionário também contou com questões sobre os dados demográficos do respondente. É importante destacar que a aplicação desses instrumentos no contexto dessa pesquisa possibilitou testar a generalidade dos mesmos, uma vez que foram aplicados em organizações com características diferentes daquelas em foram anteriormente utilizados. A seguir, serão descritas as características de cada escala separadamente.

##### **a) Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho**

A escala que será utilizada para medir a variável critério do estudo foi proposta por Coelho Jr. et al. (2010). Esse instrumento é composto por 27 itens, divididos em quatro fatores: regulação do desempenho, com 12 itens; grau de esforço e conhecimento da tarefa, com três itens; execução, monitoramento e revisão do desempenho, com quatro itens, e; auto-

gerenciamento do desempenho, com oito itens. Os itens estão associados a uma escala tipo *Likert*, aonde “1” corresponde a “Discordo totalmente” e “10” a “Concordo totalmente”.

b) Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET)

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

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

c) Escala de Satisfação no Trabalho (EST)

Para estudar a variável satisfação no trabalho, a escala que será utilizada é a EST, proposta por Siqueira (2008). O instrumento original é composto por 25 itens, distribuídos em cinco fatores, a saber: satisfação com a natureza do trabalho, satisfação com colegas do trabalho, satisfação com promoções, satisfação com a chefia e satisfação com o salário; todos com cinco itens cada. Os itens estão associados a uma escala tipo *Likert*, aonde “1” corresponde a “Totalmente insatisfeito” e “7” a “Totalmente satisfeito”.

d) Escala de Percepção de Componentes de Estrutura Organizacional

A medida que será utilizada para avaliar a variável moderadora do estudo, estrutura organizacional, é a Escala de Percepção de Componentes de Estrutura Organizacional elaborada por Coelho Jr., Quadros, Oliveira e Maciel (sem data). Esta escala encontra-se em processo de validação psicométrica. Deve-se destacar que essa escala foi aplicada em distintas organizações, de diversos setores e portes, e utilizada em alguns estudos recentes, como o de Bertussi (2012). Sua aplicação tem apresentado bons resultados psicométricos. Espera-se testar sua validade externa devido à aplicação em um lócus diferente. O instrumento em questão é composto por 38 itens. Os itens estão associados a uma escala tipo *Likert*, aonde “1” corresponde a “Discordo totalmente” e “10” a “Concordo totalmente”. Os itens estão relacionados às dimensões estruturais relacionadas à complexidade, tamanho, centralização, formalização e sistemas de poder; é importante ressaltar que foram propostos quatro fatores

com base nas definições de Oliveira (2006) sobre os componentes da estrutura, sendo a escala composta, portanto, por fatores teóricos.

A tabela 5 permite visualizar as características das escalas.

Tabela 5  
Características das escalas

Nome da escala	Dimensões do instrumento	Itens correspondentes
<b>Desempenho no Trabalho</b>	Regulação do desempenho	12 itens
	Grau de esforço e conhecimento da tarefa	3 itens
	Execução, monitoramento e revisão do desempenho	4 itens
	Auto-gerenciamento do desempenho	8 itens
<b>Bem-Estar no Trabalho (EBET)</b>	Afeto positivo	9 itens
	Afeto negativo	12 itens
	Realização	9 itens
<b>Satisfação no Trabalho (EST)</b>	Satisfação com a natureza do trabalho	5 itens
	Satisfação com colegas do trabalho	5 itens
	Satisfação com promoções	5 itens
	Satisfação com a chefia	5 itens
	Satisfação com o salário	5 itens
<b>Percepção de Componentes de Estrutura Organizacional</b>		38 itens

Fonte: Elaborado pela autora.

### 4.3. Resultados

Os dados obtidos com as escalas foram analisados por meio de métodos inferenciais estatísticos. A partir dos dados coletados foram feitos cálculos de médias, distribuição de frequências, análise fatorial exploratória, análises de correlações e regressões. Essas análises permitem que informações de pequenos grupos sejam utilizadas para fazer inferências sobre grandes grupos dos quais os dados foram extraídos. As análises estatísticas foram feitas com o auxílio do software SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*, versão 20.

#### 4.3.1. Caracterização da amostra

Antes de iniciar qualquer análise, é importante apresentar o perfil da amostra que será trabalhada nesse estudo. Essas informações também são relevantes para o teste da hipótese desse trabalho, pois estarão dispostas as variáveis pessoais e profissionais tratadas no modelo teórico hipotético. Os resultados apontaram que grande parte dos participantes (47,9%) é

jovem, que possuem idades entre 26 e 35 anos. E a maioria dos respondentes é do sexo feminino (73,4%). Uma parcela significativa dos participantes (40,3%) possuem apenas ensino médio completo. Há um certo equilíbrio no tempo de serviço na organização, com leve predomínio de participantes com tempo de serviço superior a cinco anos (23,4%). A maioria absoluta é composta por respondentes que possuem cargos efetivos na organização da qual fazem parte. A tabela 6 discrimina os dados referentes à amostra estudada.

Tabela 6  
Caracterização da amostra

Variável	Frequência	%
<b>Idade</b>		
Até de 25 anos	27	22,3
<b>De 26 a 35 anos</b>	<b>58</b>	<b>47,9</b>
De 36 a 45 anos	24	19,8
De 46 a 55 anos	11	9,1
Acima de 55 anos	1	0,8
<b>Gênero</b>		
Masculino	34	26,6
<b>Feminino</b>	<b>94</b>	<b>73,4</b>
<b>Escolaridade</b>		
Ensino Fundamental Completo	2	1,6
Ensino Médio Incompleto	1	0,8
<b>Ensino Médio Completo</b>	<b>52</b>	<b>40,3</b>
Ensino Superior Incompleto	34	26,4
Ensino Superior Completo	21	16,3
Especialização	19	14,7
<b>Tempo de Serviço</b>		
Até 6 meses	21	16,4
De 7 meses a 1 ano	9	7,0
De 1 a 1 ano e 11 meses	25	19,5
De 2 a 2 anos e 11 meses	21	16,4
De 3 a 3 anos e 11 meses	9	7,0
De 4 a 4 anos e 11 meses	13	10,2
<b>Acima de 5 anos</b>	<b>30</b>	<b>23,4</b>
<b>Cargo</b>		
Estagiário	7	5,5
Terceirizado	19	14,8
<b>Efetivo</b>	<b>102</b>	<b>79,7</b>

Fonte: Elaborado pela autora



É importante salientar que foram identificados casos extremos (*outliers*) na amostra, e considerando que os testes poderão contemplá-los ou não, optou-se por caracterizá-los previamente, o que permitirá subsidiar decisões futuras de utilizá-los para a análise de dados. Os *outliers* encontrados são seis e todos pertencentes à organização pública, e possuem alto grau de escolaridade, com ensino superior completo ou especialização. Sobre a natureza do cargo, identificou-se que cinco são efetivos e somente um é terceirizado; deve-se observar que o fato de ser terceirizado não minimiza a importância do trabalhador, pois essa organização atribuiu o mesmo nível de responsabilidade para efetivos e terceirizados. A faixa de idade da maioria desses participantes é entre 23 e 36 anos, similar à média da amostra total, e apenas um dos *outliers* possui 52 anos. Infelizmente, os respondentes não identificaram o nível hierárquico ao qual pertenciam, mesmo com essa questão presente no questionário; assim, não foi possível afirmar com certeza se esses indivíduos possuem papel de liderança na organização, apesar de que, a julgar pelo nível de escolaridade e pela natureza do cargo, infere-se que são indivíduos que exercem funções influentes nos setores que trabalham.

#### **4.3.2. Análise fatorial das escalas**

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

Precedendo a realização das análises fatoriais, os dados obtidos foram testados quanto à sua normalidade, conforme propõem Tabachnick e Fidell (2007). Para isso, utilizou-se o teste Kolmogorov–Smirnov (KS). Os resultados apontaram que todos os itens eram significativamente diferentes de uma distribuição normal. Dessa forma, para as análises de regressão os dados das variáveis foram centralizados por meio da transformação em escores Z padronizados; destaca-se que após a transformação os itens apresentaram melhores índices de assimetria e curtose (ver apêndice), justificando a adoção da transformação. Após as análises feitas com e sem *outliers*, optou-se por utilizar o banco de dados com *outliers* para a presente pesquisa, uma vez que a presença desses casos extremos possibilitou a obtenção de melhores resultados, em decorrência de seu perfil, de que podem ser indivíduos influentes na organização.

A análise fatorial buscou identificar a existência de relações subjacentes entre os quesitos avaliativos de cada uma das escalas. Empregou-se o método de análise dos componentes principais. A consistência interna das estruturas de fatores obtidas foram analisadas, e em seguida, foram geradas variáveis relativas aos escores fatoriais, correspondentes às médias das variáveis de cada fator. A fatorabilidade dos dados foi verificada por meio do índice KMO – *Kaiser-Meyer-Olkin* (Field, 2005).

a) Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho

Para a obtenção dos escores fatoriais necessários para o teste no modelo de regressão, a escala para medir “desempenho no trabalho” foi submetida à análise fatorial. Para tanto, calculou-se a medida Kayser-Meyer-Oklin (KMO), a variância total explicada, as cargas fatoriais e a consistência interna. A matriz de correlações entre as respostas aos itens componentes de cada escala foi avaliada para verificar a possibilidade de extração de fatores, de acordo com o critério de distribuição dos valores próprios acima de 1. Como dito anteriormente, procedeu-se à análise fatorial exploratória por meio dos componentes principais, com método de rotação ortogonal, recomendada como opção padrão por Tabachnick e Fidell (2007) e tratamento *listwise* para os dados omissos, forçando-se a extração de diferentes números de fatores conforme os resultados obtidos nas próprias análises. É importante destacar, conforme sugerido por Field (2005), que foi realizada também a rotação oblíqua, que apontou uma correlação desprezível entre os fatores extraídos; assim, utilizou-se a solução ortogonal. Para a definição do número de fatores foi utilizado o critério do *Eigenvalue* (quantidade de variância explicada por um fator). Somente fatores que apresentaram *Eigenvalues* maiores que 1 foram considerados como significativos (Hair, Babin, Money & Samouel, 2005). O resultado obtido no teste de KMO foi de 0,913. E a melhor solução fatorial encontrada, considerados critérios numéricos e teóricos, foi a de três fatores.

A carga fatorial possibilitou interpretar o papel de cada variável na definição do fator, representando a correlação entre cada variável e o fator. Valores com carga fatorial superior a 0,4 são considerados significantes. O coeficiente alfa de Cronbach foi aplicado como medida para a mensuração da confiabilidade dos fatores propostos, considerado por Hair et al. (2005) como um indicador consistente para a análise da confiabilidade. Os autores ressaltam que apesar de não existir um valor absoluto, valores iguais ou superiores a 0,7 representam uma fidedignidade aceitável; por outro lado, valores inferiores a 0,7 podem ser aceitos se a pesquisa tiver caráter exploratório.

Considerando que a escala inicialmente era composta por quatro fatores, e os resultados da análise fatorial para a amostra utilizada nesse trabalho apontaram a existência de três fatores com altas taxas de confiabilidade (alfas de Cronbach variando de 0,820 a 0,952); portanto, retornou-se à teoria para denominar esses fatores. Para essa denominação, partiu-se da definição de Arvey e Murphy (1998), que expressa que o desempenho ocupacional é um fenômeno multifacetado composto por fatores individuais e contextuais. Assim, identificou-se que dois fatores se relacionam a aspectos individuais, enquanto o outro fator apresenta itens voltados a aspectos contextuais; esse fator trata do desempenho voltado para o alcance dos objetivos organizacionais. Os dois fatores de caráter individual foram denominados da seguinte maneira: considerando a semelhança dos itens agrupados com a escala original, um fator foi mantido, chamado “auto-gerenciamento do desempenho”; o outro item seguiu parte da definição de Sonnentag e Frese (2002), na qual tem-se que desempenho representa a maneira como atua um indivíduo em termos de eficiência e rendimento, pois os itens descrevem a execução da tarefa.

Portanto, os três fatores da escala de “Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho” são os seguintes: Auto-gerenciamento do desempenho, composto por 13 itens e alfa de 0,952; Desempenho voltado para os objetivos organizacionais, composto por 8 itens e alfa de 0,941, e; Eficiência e rendimento das tarefas, composto por 6 itens e alfa de 0,820. A tabela 7 sumariza os dados obtidos na análise para cada fator.

Tabela 7

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

<b>Fator</b>	<b>% Variância explicada</b>	<b>Cargas fatoriais</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
<b>Auto-gerenciamento do desempenho</b>	55,019%	0,454 a 0,857	0,952
<b>Desempenho voltado para os objetivos organizacionais</b>	7,329%	0,539 a 0,797	0,941
<b>Eficiência e rendimento das tarefas</b>	4,553%	0,424 a 0,788	0,820

## b) Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET)

Aplicou-se o mesmo procedimento aplicado para “Medida de Auto-Avaliação de Desempenho” para a obtenção dos escores fatoriais da EBET. O valor obtido para a medida KMO para essa escala foi de 0,913, revelando-se bastante apropriado empiricamente para a adequação fatorial. O *Eigenvalue* foi o critério utilizado para a definição do número de

fatores, sendo obtido inicialmente quatro fatores. Tendo em vista que um dos itens compunha sozinho um fator, e que os autores da escala, Paschoal e Tamayo (2008), em sua validação psicométrica apontaram a existência de três fatores, também sustentados teoricamente, uma nova análise fatorial foi realizada forçando a produção de três fatores.

Nesse segundo momento, os resultados foram satisfatórios, com a combinação dos itens para cada fator iguais as propostas por Paschoal e Tamayo (2008), exceto por um item. O item em questão é o 25, com o seguinte enunciado: “Consigo recompensas importantes para mim”. Na escala original esse item pertence ao fator “Realização”, enquanto na análise empreendida nessa pesquisa o item foi alocado no fator “Afetos Positivos”. Para definir a melhor configuração dos fatores para fins desse trabalho, recorreu-se aos coeficientes alfa. O fator “Realização” apresentou  $\alpha$  igual a 0,923; com a inclusão do item 25, conforme a escala original, o valor de alfa mantém-se inalterado. Por sua vez, o fator “Afetos Positivos” apresentou  $\alpha$  igual a 0,930, mas com a remoção do item 25, o valor de alfa cai para 0,927. Por conseguinte, optou-se pela configuração dos fatores conforme a análise empreendida nessa pesquisa; assim, temos: Fator “Realização”, com 8 itens; fator “Afetos Positivos”, com 10 itens, e; fator “Afetos Negativos”, com os 12 itens originais. Seguindo as proposições de Hair et al. (2005), observa-se que os valores de alfa apontam a alta fidedignidade dos fatores. A tabela 8 apresenta uma síntese das estruturas fatoriais obtidas para essa escala.

Tabela 8  
Estrutura fatorial para a Escala de Bem-Estar no Trabalho

Fator	% Variância explicada	Cargas fatoriais	Alfa de Cronbach
Realização	11,946%	0,594 a 0,812	0,923
Afetos Positivos	45,017%	0,544 a 0,821	0,930
Afetos Negativos	6,673%	0,465 a 0,794	0,919

c) Escala de Satisfação no Trabalho (EST)

A análise fatorial também foi empreendida para a Escala de Satisfação no Trabalho. Apesar de a EST ser uma escala largamente utilizada na literatura, optou-se por realizar a análise dos componentes principais para observar o comportamento dessa escala para a amostra utilizada nessa pesquisa. O índice KMO obtido para essa escala foi de 0,882. Após a rotação ortogonal, foram obtidos 5 fatores para a escala, assim como proposto por Siqueira (2008). Após a observação dos itens combinados em cada fator, identificou-se que foram exatamente os mesmos que a escala anterior, com 5 itens cada. Com esses resultados em

mãos, procedeu-se a análise do alfa de Cronbach, que apresentou valores superiores aos obtidos por Siqueira (2008) em sua validação, demonstrando a confiabilidade desses fatores. O primeiro fator “Satisfação com o salário” apresentou  $\alpha$  igual a 0,930, enquanto na escala original o valor foi igual a 0,920. O segundo fator “Satisfação com os colegas” teve  $\alpha$  igual a 0,895, enquanto na escala original o valor foi igual a 0,860. O fator “Satisfação com a chefia” resultou em  $\alpha$  igual a 0,916, e na escala original o valor foi igual a 0,900. O fator “Satisfação com a natureza do trabalho” apontou  $\alpha$  igual a 0,862, enquanto na escala original o valor foi igual a 0,820. E o último fator “Satisfação com promoções” apresentou  $\alpha$  igual a 0,914, e o valor obtido por Siqueira foi igual a 0,870. A tabela 9 sumariza os dados das estruturas fatoriais obtidas.

Tabela 9

**Estrutura fatorial para a Escala de Satisfação no Trabalho**

<b>Fator</b>	<b>% Variância explicada</b>	<b>Cargas fatoriais</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
<b>Satisfação com o salário</b>	45,558%	0,760 a 0,877	0,930
<b>Satisfação com os colegas</b>	12,645%	0,639 a 0,874	0,895
<b>Satisfação com a chefia</b>	7,476%	0,524 a 0,829	0,916
<b>Satisfação com a natureza do trabalho</b>	5,903%	0,634 a 0,837	0,862
<b>Satisfação com promoções</b>	4,097%	0,578 a 0,787	0,914

## d) Escala de Percepção de Componentes de Estrutura Organizacional

Para a análise fatorial da Escala de Percepção de Componentes de Estrutura Organizacional, seguiram-se os mesmos procedimentos aplicados para as escalas anteriores. Destaca-se que existe um interesse maior na composição dos fatores dessa escala, haja vista que a mesma é composta de quatro fatores teóricos, e que sua aplicação em outros estudos como o de Bertussi (2012) apresentou cinco fatores. O resultado obtido no teste de KMO foi de 0,843.

Inicialmente foram gerados 9 fatores, sendo um dos fatores composto por apenas 1 item. Buscando a melhor solução fatorial, sucederam-se sucessivas análises forçando a combinação dos itens, em 7, 6, 5, 4 e 3 fatores. Com base no *eigenvalue* e nos valores de alfa de Cronbach obtidos, as soluções mais interessantes foram com 3 fatores (alfas entre 0,779 e 0,953) e 4 fatores (alfas entre 0,779 e 0,960). Destaca-se que alguns fatores nas demais combinações propostas apresentaram alfas com valor inferior 0,7, sendo descartados,

portanto, com base em Hair et al. (2005) que expressam valores de  $\alpha$  iguais ou superiores a 0,7 representam uma fidedignidade aceitável.

Dada a proximidade dos valores de  $\alpha$  encontrados para estruturas com 3 e 4 fatores, recorreu-se à análise dos itens com base na teoria, buscando a combinação mais consistente para essa escala. Ressalta-se, ainda, que a mesma combinação de itens em um fator foi encontrada nas duas estruturas. Esse fator apresenta itens relacionados a aspectos informais da estrutura, fato interessante tendo em vista que a proposta inicial da escala contempla somente os componentes do ponto de vista formal, consoante com a afirmação de Hall (2004), de que tradicionalmente, a estrutura organizacional é trabalhada com base em suas dimensões formais e em seus elementos. A sustentação teórica para esse fator está em Oliveira (2006), que descreve que a estrutura informal emerge naturalmente da interação social dos profissionais de uma organização.

Observando as diversas definições de componentes da estrutura e as combinações de itens, optou-se pela estrutura da escala em três fatores. Os outros dois fatores seguem as definições constitutiva e operacional utilizadas nessa pesquisa. O primeiro fator contempla itens referentes ao componente “formalização”, que segundo Child (1974) é a extensão na qual as atividades estão sujeitas a procedimentos padrão, e na qual procedimentos, regras e instruções estão descritos. O segundo fator integra os itens que se relacionam com os componentes propostos na literatura: “especialização”, “centralização” e “comunicação”. De acordo com Child (1974), a centralização é a extensão com que a autoridade de tomar decisões está confinada a níveis superiores da hierarquia, compreendendo os conceitos de autonomia e participação; e a especialização consiste na extensão em que os deveres oficiais estão divididos entre as áreas funcionais e dentro delas. O sistema de comunicação, segundo Oliveira (2006), comunicação consiste na rede por meio da qual fluem as informações que permitem o funcionamento da estrutura de forma integrada e eficaz.

Definidos os fatores, os alfas obtidos para cada um dos fatores foram os seguintes: “Centralização, especialização e comunicação”, com 17 itens, e  $\alpha$  igual a 0,953; “Formalização”, com 14 itens, e  $\alpha$  igual a 0,933, e; “Estrutura informal”, com 7 itens, e  $\alpha$  igual a 0,779. A tabela 10 sumariza os dados obtidos na análise para cada fator.

Tabela 10

**Estrutura fatorial para a Escala de Percepção de Componentes da Estrutura Organizacional**

<b>Fator</b>	<b>% Variância explicada</b>	<b>Cargas fatoriais</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
<b>Centralização, especialização e comunicação</b>	39,765%	0,403 a 0,796	0,953
<b>Formalização</b>	10,201%	0,442 a 0,790	0,933
<b>Estrutura informal</b>	5,426%	0,453 a 0,836	0,779

Apresentadas as estruturas fatoriais das escalas, a seção seguinte tratará da construção do modelo regressão para o teste da hipótese dessa pesquisa.

### 4.3.3. Relações empíricas entre as variáveis

A hipótese formulada para esse trabalho consiste no objetivo principal do mesmo. Espera-se que os componentes da estrutura organizacional possam aumentar positivamente a relação entre bem-estar no trabalho, satisfação no trabalho e desempenho individual no trabalho. Assim, a relação proposta conta com quatro variáveis e o procedimento estatístico adotado para o teste dessa hipótese foi a regressão linear múltipla. Segundo Tabachnick e Fidell (2007), a regressão múltipla consiste no conjunto de técnicas estatísticas que possibilita a avaliação do relacionamento de uma variável dependente ou critério com diversas variáveis independentes ou preditoras; o resultado final desse tipo de regressão é uma equação linear, que representa a melhor previsão de uma variável dependente a partir de diversas variáveis independentes.

No caso desse estudo, a variável critério é “desempenho individual no trabalho”. Por conseguinte, as variáveis preditoras são “bem-estar no trabalho”, “satisfação no trabalho” e “componentes da estrutura organizacional”. Haja vista, no modelo teórico hipotético apresentado é proposto também que variáveis pessoais e profissionais serão preditoras de desempenho no trabalho; dessa forma, essas variáveis também foram encaradas como variáveis independentes.

Para a realização da regressão linear múltipla, algumas premissas devem ser observadas: as variáveis devem ser intervalares; variáveis dicotômicas ou nominais poderão ser utilizadas, desde que sejam convertidas para uma variável *dummy*, e; os *outliers* (casos extremos) devem ser avaliados e tratados (Field, 2005). É importante ressaltar que as variáveis pessoais e profissionais são variáveis categóricas, dessa forma, para possibilitar sua inserção no modelo proposto, as mesmas foram codificadas com atribuição de uma razão

intervalar ou convertidas em *dummy*. É importante ressaltar que para a realização das análises de regressão e variância, os dados obtidos devem atender os pressupostos de normalidade, de linearidade, de confiabilidade, de homocedasticidade, conforme propõem Tabachnick e Fidell (2007). Como apresentado na seção anterior, os dados brutos não apresentaram uma distribuição normal; e para o atendimento desse pressuposto, as variáveis foram transformadas em escores Z padronizados.

São três os tipos principais de análise de regressão múltipla. Para fins deste trabalho, será utilizada a regressão *stepwise*. Neste tipo de regressão, a seleção da sequência de entrada dos preditores na equação é feita estatisticamente, sem um modelo teórico consistente. Na verdade, o modelo teórico pode ser elaborado pelo pesquisador contendo hipóteses sobre o relacionamento entre as variáveis; contudo, não é possível fazer afirmações consistentes sobre a magnitude ou direção desses relacionamentos (Abbad & Torres, 2002). No caso da presente pesquisa, a situação é justamente essa: foi proposto um modelo teórico hipotético, mas apesar das relações propostas apresentarem suporte teórico, não foram expressas evidências da força e da direção dessas relações.

Retomando a hipótese, destaca-se o fato de que foi proposto que os componentes da estrutura organizacional irão intensificar a relação entre as demais variáveis. Isso significa a proposição de uma relação de moderação, e a regressão múltipla pode ser empregada na identificação de variáveis moderadoras. Para testar a moderação proposta nessa hipótese, Abbad e Torres (2002) expressam que o pesquisador deve observar se A é um bom preditor de C. Em caso positivo, verifica se A e B predizem C, e se a interação entre A e B, calculada por meio do produto  $A \times B$ , também prediz C. Caso a interação seja uma preditora estatisticamente significativa de C, diz-se que B é uma variável moderadora.

Nesta pesquisa, e com base no exemplo de Abbad e Torres (2002), pode-se assumir que as variáveis “bem-estar no trabalho”, “satisfação no trabalho” e as variáveis pessoais e profissionais assumiram o papel de A, a variável “desempenho individual no trabalho” assumiu o papel de C, e a variável “componentes da estrutura organizacional” assumiu o papel de B.

Então, para o alcance do objetivo proposto, a primeira etapa consistiu em verificar a relação preditiva das variáveis “bem-estar no trabalho”, “satisfação no trabalho” e das variáveis pessoais e profissionais com a variável critério “desempenho individual no trabalho”. As variáveis foram submetidas a análises de regressão *stepwise*, revelando que os fatores de bem-estar no trabalho, “afetos positivos” e “afetos negativos”, e a variável



profissional “natureza do cargo” se mostraram significantes para essa relação. Os índices obtidos nesse modelo estão dispostos na tabela 11.

Tabela 11

**Resultados Regressão Linear – Variável Critério: Desempenho Individual no Trabalho**

Variáveis Explicativas	Modelos (valores de $\beta$ )		
	I	II	III
Afetos Positivos	0,523***	0,506***	0,471***
Afetos Negativos		-0,202*	-0,223**
Natureza do Cargo			0,187*
R <sup>2</sup>	0,274	0,314	<b>0,348</b>
R <sup>2</sup> Ajustado	0,266	0,300	0,327
R	0,523	0,561	0,590

Nota: \*p < 0,05; \*\*p < 0,01; \*\*\*p < 0,001

Os resultados encontrados nesse modelo demonstram que esse conjunto de variáveis é responsável por explicar 35% da variância ( $R^2 = 0,348$ ) da variável critério, desempenho individual no trabalho. É interessante destacar que o fator “afetos negativos” se relaciona negativamente com a variável critério, enquanto os outros fatores se relacionam positivamente. Considerando a hipótese I, identificou-se uma relação preditiva entre bem-estar no trabalho e desempenho individual no trabalho, sugerindo que indivíduos com afetos positivos com o trabalho apresentam um aumento nos níveis de desempenho, enquanto indivíduos com afetos negativos com o trabalho apresentam níveis de desempenho mais baixos. Tendo em vista que a variável “natureza do cargo” é uma variável categórica, que foi transformada para ser inclusa no modelo, e que apresenta uma relação positiva com a variável critério, verificou-se que indivíduos que possuem cargos efetivos na organização tendem a apresentar desempenhos superiores aos estagiários e aos terceirizados.

De posse desses dados, o passo seguinte é testar o efeito moderador da variável “componentes da estrutura organizacional”. Para isso, seguindo as indicações de Abbad e Torres (2002), procedeu-se com a regressão tendo essa variável como preditora de “desempenho individual no trabalho”, juntamente com as variáveis testadas no modelo anterior. Todas essas variáveis também foram submetidas a análises de regressão *stepwise*. Os resultados apresentaram que o fator de bem-estar no trabalho, “afetos positivos”, o fator de satisfação no trabalho, “satisfação com a chefia”, a variável pessoal “idade”, e os fatores de componentes de estrutura, “formalização” e “estrutura informal”. Os índices obtidos para esse modelo estão dispostos na tabela 12.

Tabela 12

**Resultados Regressão Linear com Componentes da Estrutura Organizacional – Variável Critério: Desempenho Individual no Trabalho**

Variáveis Explicativas	Modelos (valores de $\beta$ )				
	I	II	III	IV	V
<b>Afetos Positivos</b>	0,593***	0,540***	0,494***	0,498***	0,491***
<b>Formalização</b>		0,455***	0,459***	0,482***	0,447***
<b>Estrutura Informal</b>			0,196*	0,212**	0,260***
<b>Idade</b>				0,176*	0,161*
<b>Satisfação com a Chefia</b>					0,158*
R <sup>2</sup>	0,351	0,556	0,592	0,622	<b>0,643</b>
R <sup>2</sup> Ajustado	0,342	0,543	0,575	0,600	0,617
R	0,593	0,746	0,769	0,789	0,802

Nota: \*p < 0,05; \*\*p < 0,01; \*\*\*p < 0,001

Os resultados encontrados nesse modelo demonstram que esse conjunto de variáveis é responsável por explicar 64% da variância ( $R^2 = 0,643$ ) da variável critério, desempenho individual no trabalho. Comparado com o primeiro modelo testado, esse modelo aponta para o caráter moderador da variável “componentes da estrutura organizacional”, pois a inserção dessa variável aumentou a variância explicada da variável critério. Todas as variáveis explicativas apresentadas nesse modelo se relacionaram positivamente com a variável critério.

Destaca-se que no momento em que a variável “componentes da estrutura organizacional” foi inserida no modelo, um fator da variável “satisfação no trabalho” apareceu no modelo, demonstrando o que foi proposto na hipótese, de que os componentes da estrutura organizacional aumentam positivamente a relação entre bem-estar no trabalho, satisfação no trabalho e desempenho individual no trabalho. Ressalta-se também que os fatores “afetos negativos” e “natureza do cargo” não apareceram nesse modelo.

Para findar o teste de moderação, procedeu-se com a criação de uma variável explicativa gerada pelo produto das variáveis preditoras do modelo, conforme orientação de Abbad e Torres (2002). Após a criação da variável-produto, realizou-se a regressão *stepwise* para a verificação da existência de relação preditiva dessa nova variável para “desempenho individual no trabalho”. O resultado encontrado foi que a variável-produto explica, aproximadamente, 10% da variância da variável critério. O importante aqui, nesse caso, não é o valor encontrado, mas o fato de que essa interação seja uma preditora estatisticamente significativa da variável critério; portanto, isso é uma evidência de que a variável “componentes da estrutura organizacional” é moderadora da relação entre bem-estar no trabalho, satisfação no trabalho, variáveis pessoais e profissionais e desempenho individual no trabalho. A tabela 13 sumariza os valores encontrados nesse teste.

Tabela 13

**Resultados Regressão Linear com o produto das Variáveis Predictoras – Variável Critério: Desempenho Individual no Trabalho**

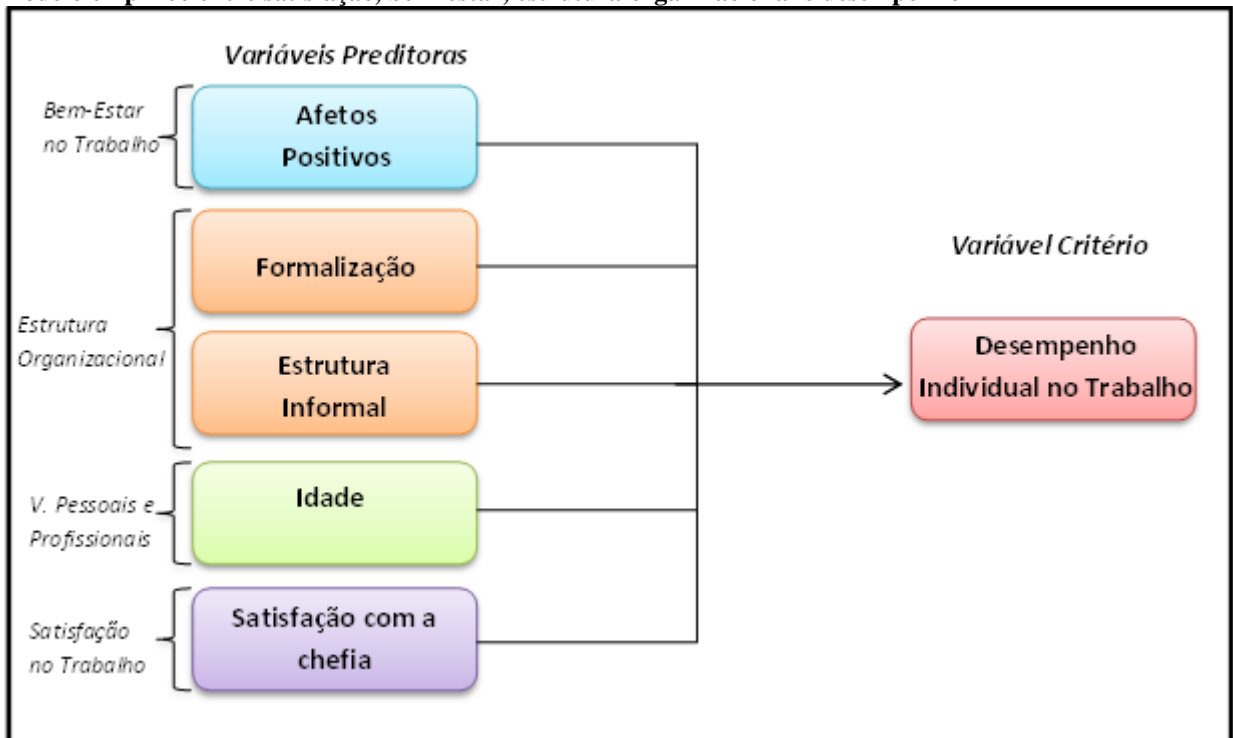
Variáveis Explicativas	Valores de $\beta$
Bem-Estar X Satisfação X Variáveis Pessoais e Profissionais X Estrutura Organizacional	0,326**
R <sup>2</sup>	<b>0,106</b>
R <sup>2</sup> Ajustado	0,095
R	0,326

Nota: \*p < 0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001

Após a realização das etapas de regressão, e com a confirmação do efeito moderador dos componentes da estrutura organizacional, tem-se a confirmação da hipótese proposta nesse trabalho, de que os componentes da estrutura organizacional aumentaram positivamente a relação entre bem-estar no trabalho, satisfação no trabalho e desempenho individual no trabalho. O modelo gerado no teste de regressão está alinhado com o modelo teórico hipotetizado proposto; assim, temos que os afetos positivos, a formalização, a estrutura informal, a idade e a satisfação com a chefia, no *lócus* estudado, explicam 64% do desempenho individual no trabalho. A figura 5 apresenta o modelo obtido no presente estudo.

Figura 5

**Modelo empírico entre satisfação, bem-estar, estrutura organizacional e desempenho**



Fonte: Elaborado pela autora.

Destaca-se que o modelo obtido demonstra quais fatores predizem o construto “desempenho individual no trabalho”. Contudo, conforme foi demonstrado anteriormente, esse construto está dividido em três fatores: auto-gerenciamento do desempenho, desempenho voltado para os objetivos organizacionais, e eficiência e rendimento. Portanto, para uma melhor compreensão do comportamento desse construto, especialmente de como se estabelecem as relações entre as variáveis independentes e os fatores de desempenho, foram realizados testes de regressão considerando cada um dos fatores de desempenho como variável critério. Ressalta-se que não foi realizado o teste proposto por Abbad e Torres (2002) do produto das variáveis preditoras como variável independente, pois o intuito, nesse caso, não é observar o caráter moderador da estrutura organizacional.

#### *Auto-gerenciamento do desempenho como variável critério*

Para verificar quais os preditores do fator “auto-gerenciamento do desempenho”, procedeu-se o teste de regressão *stepwise* inserindo como variáveis independentes os fatores das variáveis “bem-estar no trabalho”, “satisfação no trabalho”, “estrutura organizacional” e as variáveis pessoais e profissionais. Os resultados obtidos foram bastante interessantes, pois foram muito parecidos com os resultados do modelo empírico (tabela 12); os preditores encontrados foram o fator “formalização” da estrutura organizacional, os fatores “afetos positivos” e “afetos negativos” de bem-estar, o fator “satisfação com a chefia” de satisfação. A tabela 14 sintetiza os valores encontrados nesse teste.

Tabela 14

#### **Resultados Regressão Linear – Variável Critério: Auto-gerenciamento do desempenho**

Variáveis Explicativas	Modelos (valores de $\beta$ )			
	I	II	III	IV
<b>Formalização</b>	0,455***	0,427***	0,400***	0,353***
<b>Afetos Negativos</b>		-0,259*	-0,247*	-0,258**
<b>Afetos Positivos</b>			0,237*	0,244*
<b>Satisfação com a Chefia</b>				0,216*
R <sup>2</sup>	0,207	0,273	0,329	<b>0,373</b>
R <sup>2</sup> Ajustado	0,196	0,253	0,300	0,337
R	0,455	0,523	0,573	0,611

Nota: \*p < 0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001

Os resultados encontrados nesse modelo demonstram que esse conjunto de variáveis é responsável por explicar 37% da variância ( $R^2 = 0,373$ ) da variável critério, auto-gerenciamento do desempenho. Como no modelo apresentado na tabela 11, o fator “afetos negativos” aparece como preditor que se relaciona negativamente com a variável dependente, enfatizando assim, o caráter negativo desse fator. Essa informação pode ser interpretada da

seguinte maneira: o indivíduo com prevalência de afetos negativos apresenta níveis mais baixos de gerenciamento do seu próprio desempenho, ou que teria mais dificuldades em gerenciar seu desempenho. Enquanto que a vivência de afetos positivos, aspectos formais da estrutura e a satisfação com a chefia propiciam aos indivíduos gerenciar melhor seu próprio desempenho. A semelhança dos preditores para esse fator com os preditores do construto desempenho não gera surpresa, isso porque quando observada a estrutura fatorial do instrumento de desempenho, verifica-se que esse fator “auto-gerenciamento do desempenho” é responsável por explicar 55,019% da variância do construto (ver tabela 7), sendo o fator que explica a maior parte do construto.

#### *Desempenho voltado para os objetivos organizacionais*

De maneira análoga à seção anterior, foi realizada a análise de regressão *stepwise* com fator “desempenho voltado para os objetivos organizacionais” como variável critério e as mesmas variáveis independentes utilizadas no modelo anterior. Os resultados obtidos apontaram a existência de apenas um preditor para esse fator: a satisfação com a natureza do trabalho. Os índices obtidos para esse modelo estão dispostos na tabela 15.

Tabela 15

#### **Resultados Regressão Linear – Variável Critério: Desempenho voltado para os objetivos organizacionais**

Variáveis Explicativas	Modelo (valores de $\beta$ )
	I
Satisfação com a Natureza do Trabalho	0,295*
R <sup>2</sup>	<b>0,087</b>
R <sup>2</sup> Ajustado	0,075
R	0,295

Nota: \*p < 0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001

Apesar de identificada uma relação preditiva entre “satisfação com a natureza do trabalho” e “desempenho voltado para os objetivos organizacionais”, essa relação não foi muito forte, sendo que variável independente é responsável por explicar 8% da variância (R<sup>2</sup> = 0,087) da variável critério. Considerando que os itens integrantes desse fator de desempenho tratam da realização de tarefas e ações para a realização do trabalho, não causa estranheza que o fato do indivíduo estar satisfeito com a natureza do trabalho que realiza contribui para seu desempenho no alcance dos objetivos organizacionais. Por outro lado, esse resultado demonstrou que nenhum fator de bem-estar no trabalho, nem da estrutura organizacional colaboram para a melhoria do desempenho voltado para os objetivos organizacionais. Tendo em vista o baixo valor encontrado para a variância explicada, e

observando o modelo empírico, depreende-se que são necessários outros estudos para identificar que fatores e/ou variáveis explicam esse fator de desempenho, e que talvez sejam os responsáveis por explicar os 36% da variância não explicados pelo modelo empírico obtido aqui.

### *Eficiência e rendimento*

A mesma análise de regressão *stepwise* empreendida para os outros fatores de desempenho foi realizada para o fator “eficiência e rendimento”, utilizando as mesmas variáveis independentes. Para esse fator, somente dois preditores foram encontrados, sendo que ambos são fatores da variável bem-estar no trabalho: afetos positivos e realização. Os resultados obtidos para esse modelo estão dispostos na tabela 16.

Tabela 16

#### **Resultados Regressão Linear – Variável Critério: Eficiência e rendimento**

Variáveis Explicativas	Modelos (valores de $\beta$ )	
	I	II
<b>Afetos Positivos</b>	0,523***	0,506***
<b>Realização</b>		-0,202*
R <sup>2</sup>	0,180	<b>0,296</b>
R <sup>2</sup> Ajustado	0,169	0,277
R	0,425	0,544

Nota: \*p < 0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001

Observa-se, portanto, que os afetos positivos e a percepção de realização explicam 29% da variância ( $R^2 = 0,296$ ) da variável critério, eficiência e rendimento. É interessante que novamente o fator “afetos positivos” aparece como preditor de um fator de desempenho, e o mesmo apareceu tanto no modelo empírico quanto no modelo gerado antes da inclusão dos componentes da estrutura organizacional. Por sua vez, não foram observados fatores de satisfação e de estrutura organizacional como preditores, demonstrando que essas variáveis não exercem influência na percepção do indivíduo sobre como desempenhar suas tarefas de maneira eficiente e para obter ganhos de rendimento.

Após a análise dos resultados para cada um dos fatores de desempenho, é possível compreender melhor como foram obtidos os resultados do modelo empírico, bem como suscita reflexões sobre como alguns fatores se relacionam com desempenho. Esses resultados serão discutidos juntamente com os resultados do Estudo II, à luz do referencial, no capítulo de Discussão dos Resultados.

## **5. ESTUDO II: ESTUDO QUALITATIVO**

Conforme proposto por Coelho Jr. et al. (2012), comumente as evidências empíricas nos estudos em Comportamento Organizacional são originárias das percepções individuais, mas não são suficientes para a construção de uma teoria geral dos fenômenos organizacionais; assim, foi empreendido, em um segundo momento, um grupo focal para compreender as premissas que permeiam as respostas fornecidas pelos participantes e para verificar como os participantes entendem as variáveis estudadas. O grupo focal como método de coleta de dados já está legitimado na tradição de pesquisa qualitativa (Grønkvær, Curtis, Crespigny & Delmar, 2011). Segundo Flick (2009) e Oliveira e Freitas (1998), a obtenção de interpretações por parte dos participantes sobre os resultados obtidos em estudos anteriores e explorar aspectos de análise de dados já coletados são utilidades do grupo focal.

Além disso, a adoção desse método de coleta de dados visa minimizar os efeitos do viés nas respostas, isso porque, como propõem Donaldson e Grant-Valone (2002), em questionários de autorrelato, os participantes têm a tendência para responder de uma forma que pareça adequada ou correta. Nesse trabalho, portanto, a utilização desse método se justifica para que se compreenda como os participantes desse estudo entendem as relações entre as variáveis, e para complementar a interpretação dos dados obtidos no Estudo I. Com esse procedimento, a estratégia de análise de dados realizada será a triangulação por complementação. Triangulação, segundo Denzin (1988), consiste no emprego e na combinação de várias metodologias de pesquisa no estudo de um mesmo fenômeno. Ainda, segundo o autor, o fator importante da triangulação é a emergência de diferentes imagens sobre o construto.

### **5.1. Métodos e técnicas**

Nessa seção está relacionado o método que será adotado na pesquisa, indicando informações referentes aos participantes da pesquisa e aos procedimentos de coleta e análise dos dados. O Estudo II tem caráter descritivo, pois o objetivo aqui é descrever como se manifesta determinado fenômeno (Sampieri, Collado & Lucio, 2006). A pesquisa também tem caráter transversal, uma vez que as informações serão coletadas em um único momento da realidade. Quanto à natureza da pesquisa pode-se classificá-la em qualitativa, pois será utilizada a técnica de grupo focal como forma de coleta de dados e a técnica de análise de conteúdo para compreender as respostas dos questionários.

### **5.1.1. Grupo focal**

O objetivo do grupo focal é obter o entendimento dos participantes sobre o tópico de interesse da pesquisa, não importando se é utilizado sozinho ou em conjunto com outros métodos, nem mesmo se busca questões ou respostas (Oliveira & Freitas, 1998). A lógica da aplicação do método de grupo focal consiste na criação do conhecimento com base nas diversas experiências e formas de conhecimento e interação entre os participantes. A diversidade dos participantes e a interação do grupo é favorável para uma maior comunicação entre as pessoas e proporciona a geração de diferentes conteúdos, pois destaca as percepções, atitudes, pensamentos e valores culturais dos participantes; esses fatores em conjunto constituem-se, portanto, na vantagem desse método (GrønkJær et al., 2011).

Contudo, apesar da interação ser o carro-chefe do grupo focal, esse comportamento raramente tem sido em analisado ou discutido em pesquisas empíricas, sendo tratado apenas como um recurso para a coleta de dados. Muitas vezes, os resultados são relatados utilizando as citações de cada indivíduo, dando a impressão de que pontos de vista individuais podem ser isolados. É importante destacar que o papel do moderador é de suma importância para o sucesso da interação, pois o despreparo na sua condução pode interferir nos resultados, em decorrência de uma coleta de má qualidade (GrønkJær et al., 2011). Para Oliveira e Freitas (1998), o envolvimento do moderador possui relação com o objetivo da pesquisa: um baixo nível de envolvimento é indicado quando há ênfase na pesquisa exploratória e na análise de conteúdo; por sua vez, um alto nível de envolvimento é recomendado quando há uma forte agenda a ser cumprida e há a necessidade de comparar o pensamento de grupos de participantes com o que foi obtido em sessões prévias.

### **5.1.2. Participantes do estudo**

Trata-se de um estudo exploratório com amostra intencional composta por servidores de uma instituição do poder judiciário. O grupo focal foi realizado na mesma organização pública participante do Estudo I. O objetivo inicial foi contar com participantes de diversas áreas e funções para assegurar a heterogeneidade do grupo. Devido às demandas da organização, foi possível contar com a participação de uma secretária, a secretária de comunicação, composta por quatro coordenações, totalizando 61 funcionários.

A escolha dos participantes se deu por sorteio feito no dia da realização do grupo focal, para evitar que os participantes preparassem respostas que julgassem adequadas. Para a realização do sorteio, os colaboradores foram separados previamente em 2 grupos, de acordo com sua posição hierárquica, e para assegurar a heterogeneidade do grupo focal. O grupo final



foi composto por sete pessoas: Dois gestores e cinco servidores, sendo quatro do sexo masculino e três, do sexo feminino. Além disso, foi pedido aos participantes que as discussões do grupo fossem gravadas, o que foi prontamente autorizado.

Com base nas premissas para a realização do grupo focal, buscou-se o consenso nas respostas dos participantes, e justamente para o alcance desse objetivo, o grupo teve duração aproximada de duas horas.

### **5.1.3. Procedimentos de coleta de dados**

A coleta de dados foi feita com base em um roteiro semiestruturado, no qual foram aproveitados todos os conteúdos mencionados pelos entrevistados de maneira espontânea. O roteiro foi composto por perguntas abertas, em um total de 11 questões elaboradas com base no referencial teórico e na hipótese proposta no Estudo I – que expressa que os componentes da estrutura organizacional poderão **umentar positivamente** a relação entre bem-estar no trabalho, satisfação no trabalho e desempenho individual no trabalho.

Em um primeiro momento, pediu-se aos entrevistados que relatassem como definem e compreendem três variáveis desse estudo – satisfação no trabalho, bem-estar no trabalho e componentes da estrutura organizacional. Somente após a descrição do método eram feitos questionamentos sobre como o grupo entende a relação entre as variáveis, de que modo eles observam as influências – se é que elas existem – de uma variável em outra. Assim, as questões elaboradas nessa etapa foram as seguintes: 1) Pensando na estrutura, que fatores colaboram para o seu desempenho no trabalho? E que fatores dificultam? 2) Que fatores da estrutura contribuem para o seu bem-estar no trabalho? E quais diminuem o seu bem-estar? 3) Na sua opinião, como tem sido seu desempenho no trabalho quando vivencia situações de bem-estar no trabalho? Melhora, diminui ou nada acontece? 4) Que fatores da estrutura contribuem para a sua satisfação no trabalho? E quais diminuem sua satisfação? 5) Na sua opinião, como tem sido seu desempenho no trabalho quando satisfeito com seu trabalho? Melhora, diminui ou nada acontece?

### **5.1.4. Procedimentos de análise de dados**

Para a análise dos dados obtidos com o grupo focal foi realizada a análise de conteúdo. Esse método tem como base a análise do conteúdo obtido com grupo focal ou com entrevista, isto é, considera a posição das pessoas quanto aos aspectos pesquisados (Bardin, 2009). Para a realização dessa análise, foram definidas categorias *ex ante* com base nas questões; assim, as informações foram divididas em atributos vinculados a cada uma das variáveis, viabilizando a

compreensão de como as variáveis são entendidas pelos participantes. Com base nas informações obtidas foi possível estabelecer subcategorias de análise, amparadas pelas questões que relacionam as variáveis. A partir dessas subcategorias foram determinados os tópicos em que serão apresentados os resultados, dispostos na próxima seção.

## 5.2. Resultados

As informações obtidas com o grupo focal possibilitaram traçar um panorama sobre as relações das variáveis-objeto desse estudo considerando a perspectiva do trabalhador. Em nenhum momento procurou-se generalizar as proposições feitas. Diante do exposto, os resultados apresentados a seguir enfatizam como os participantes visualizam as relações entre satisfação, bem-estar, desempenho no trabalho e estrutura organizacional em sua realidade profissional.

### *Componentes da estrutura organizacional*

Em relação à estrutura organizacional, verificou-se que os participantes associam o conceito à estrutura física da organização. Esse entendimento ficou evidente quando foram feitas descrições sobre a qualidade dos equipamentos, da rede de informática e do mobiliário. Sobre os equipamentos e o mobiliário, foram feitos comentários positivos e elogios, de modo que a qualidade dos monitores foi algo bastante frisado, haja vista se tratar de uma secretaria de comunicação. O conforto das cadeiras e a preocupação com a ergonomia também foi um fator bastante ressaltado. Por sua vez, a rede de informática foi bastante criticada, pois determinados recursos e programas necessários para as atividades da secretaria travam com facilidade e arquivos são bloqueados durante os procedimentos de *backup*. Contudo, a equipe de assessoria técnica em informática foi bastante elogiada por sua presteza em atender as solicitações feitas.

Dado que o entendimento de estrutura pelos participantes se restringia aos aspectos físicos, durante a discussão foram propostas questões dirigidas aos componentes da estrutura conforme a definição de Oliveira (2006), que são quatro: sistema de responsabilidade, sistema de autoridade, sistema de comunicação e sistema de decisão. A comunicação foi primeiro fator trabalhado. Destaca-se que a comunicação interna na secretaria em questão flui bem, o que possibilita uma forte integração entre as coordenações e rápida solução de problemas. Foi relatado que existem pouquíssimos ruídos na comunicação formal na área. Todavia, o grande entrave na comunicação é externo, advindo de outras áreas. Isto significa que outras secretarias e departamentos da organização quando fazem solicitações a essa secretaria, não

forneem informações claras e objetivas sobre suas demandas, bem como não utilizam os meios adequados para acessar a área, ocasionando dificuldade de compreensão, e entrega de resultados incompatíveis com o desejado.

No que tange à autonomia foi enfatizada a forte participação dos servidores nas decisões tomadas. Na verdade, foi apontado que os mesmos possuem um alto grau de responsabilidade, isto significa, por exemplo, que os servidores podem negociar diretamente com o cliente, sem necessariamente pedir autorização ou esperar uma decisão de seus supervisores. A criatividade é um aspecto bastante valorizado pelos gestores, portanto, possuem um alto grau de autonomia na proposição de soluções, para não inibir o processo criativo.

#### *Bem-estar no trabalho*

O conceito de bem-estar para os participantes entrevistados tem forte relação com aspectos físicos, e nem tanto afetivos, como na definição constitutiva utilizada nesse trabalho. De imediato, o conceito de bem-estar no trabalho foi associado com conforto físico, isto é, com a promoção de uma estrutura física confortável e ergonômica por parte da organização. Após alguns argumentos, chegou-se ao consenso que o clima de descontração é um fator que promove o bem-estar no trabalho, tendo em vista, que essa descontração contribui para o alívio do estresse, e este, por sua vez, é tido como oposto de bem-estar. Um ambiente silencioso, ou com o mínimo de barulho possível, também é um promotor de vivências de bem-estar no trabalho.

#### *Satisfação no trabalho*

O conceito de satisfação no trabalho está relacionado a diversos aspectos e se assemelhou muito com a proposta de Siqueira (2008), que a define como o grau de contentamento com a chefia, com os colegas, com o salário, com promoções e com o trabalho realizado. Para os participantes, satisfação tem a ver com o salário, com a autonomia, com a chefia, com os colegas e com a ascensão funcional. É de suma importância ressaltar que esses resultados não foram induzidos e em nenhum momento foi apresentada a definição de Siqueira (2008). Dessa forma, a obtenção desse conceito de satisfação no trabalho demonstra a importância e a relevância da definição de Siqueira (2008) para os estudos organizacionais.

Diante do exposto, a satisfação com salário está relacionada à percepção de justiça do valor recebido, isto é, se o mesmo é compatível com a atividade desempenhada. A satisfação com a autonomia tem a ver com a liberdade de criação e com o processo decisório relativo às

atividades realizadas pelo servidor. A satisfação com a chefia está relacionada ao relacionamento “portas abertas”, em que o servidor tem liberdade para conversar abertamente com o chefe, e também tem relação com o apoio que gestor dá aos projetos desenvolvidos pelo servidor. A satisfação com os colegas é advinda de uma boa interação e de um bom relacionamento interpessoal. A satisfação com a ascensão funcional significa que o servidor teve seu trabalho reconhecido e que possui as competências necessárias para assumir novas responsabilidades.

#### *Bem-estar no trabalho e desempenho individual no trabalho*

Em um segundo momento, as questões foram direcionadas às relações entre as variáveis. Sobre a relação entre bem-estar e desempenho, inicialmente a discussão caminhou para o fato de que aspectos de bem-estar contribuem para um bom desempenho. Consoante com entendimento do que é bem-estar, os participantes concordaram que é muito melhor produzir em um ambiente leve, tranquilo, sossegado. E que o clima de descontração da área ajuda para a obtenção de um melhor desempenho. Os aspectos negativos também foram mencionados, como o fato de estar preocupado ou ansioso não favorece o desempenho.

Apesar do consenso inicial e dos comentários convergirem para os pontos apresentados acima, um dos participantes explicou que essa relação entre bem-estar contribui para o desempenho, mas não é um fator essencial para a obtenção de melhores desempenhos; em outras palavras, é possível obter desempenhos de excelência mesmo sem vivenciar situações de bem-estar. Esse apontamento gerou certo desconforto nos demais participantes, mas após a discussão, houve um consenso de bem-estar não possui relação direta com desempenho. O argumento apresentado foi de que aspectos como a pressão do chefe e do cliente que normalmente geram sensações de mal-estar, como o estresse, muitas vezes, contribuem para o incremento do desempenho. Diversas experiências foram relatadas a fim de exemplificar essa afirmativa.

#### *Bem-estar no trabalho e estrutura organizacional*

Quando questionados de que forma a estrutura organizacional contribuía para o bem-estar no trabalho, a tônica da discussão girou em torno da informalidade da área. Como se trata de uma secretaria de comunicação, é de suma importância que a estrutura seja adaptada de modo a não bloquear a criatividade. Os participantes da seção de programação visual foram os mais animados para discutir essa relação. Para eles, é fundamental que exista autonomia no desempenho das funções e que a comunicação entre a equipe e os superiores

flua sem entraves. Essas condições contribuem para a liberdade de criação, e consequentemente, são excelentes para a criatividade. Com o ambiente favorável para a geração de ideias, os funcionários ficam mais contentes por trabalharem com o que gostam e empolgados por terem a oportunidade de mostrarem suas competências.

#### *Satisfação no trabalho e desempenho individual no trabalho*

Ao tratar da relação entre satisfação no trabalho e desempenho, os participantes relataram que quando satisfeitos com a atividade que realizam, se sentem mais motivados, têm mais disposição para ir trabalhar, e o trabalho flui. E se o trabalho flui, a consequência direta é melhora no desempenho. Além disso, é percebido um melhor desempenho quando há uma maior interação com os colegas, isso porque a troca de ideias e a possibilidade de conhecer diferentes pontos de vista, devido às diferentes formações, aumenta a satisfação com o trabalho.

Um fator que entrou em evidência foi a questão da satisfação com o salário e a remuneração indireta. Os servidores com mais tempo de casa explicaram que o bom desempenho pode ser justificado pelo fato de que o contexto de trabalho e os benefícios oferecidos são bastante atrativos e compensam o salário não tão interessante. A satisfação com esses aspectos é tamanha que os participantes disseram que essa é uma das principais motivações para trabalhar e para desempenhar suas atividades e tarefas. Por sua vez, os servidores mais novos não têm aumento salarial há oito anos, e essa insatisfação tem impactado no desempenho desses indivíduos.

#### *Satisfação no trabalho e estrutura organizacional*

Como tratado em outros momentos, a liberdade de criação é um fator crucial para os servidores dessa área. Os participantes alegaram que no processo de criação é permitido que utilizem seu próprio material e recursos do seu portfólio. Eles apontaram que as oportunidades dadas pela organização, especialmente em relação ao processo de tomada de decisão no desenvolvimento de projetos. Quando questionados sobre a satisfação com a ascensão funcional, todos em uníssono demonstraram estar completamente satisfeitos; nos termos utilizados pelos participantes, eles estão 100% satisfeitos. Isso se justifica, por se tratar de uma organização pública, que os critérios de ascensão para níveis hierárquicos superiores estão bem claros.

Em relação à chefia, os servidores demonstraram um bom nível de satisfação, pois a organização é adepta da política de “portas abertas”, na qual os funcionários podem acessar

seu superior diretamente sem entraves, ou sem ter que passar por outras pessoas para viabilizar o acesso. Por outro lado, foi apontado um aspecto negativo da organização em relação a questões de chefia. A gestão das secretarias é um cargo político, isso significa que os gestores dessas mudam a cada ciclo político. Esse é um aspecto dificultador de desempenho e, principalmente, gerador de insatisfação, pois os gestores das coordenações atendem as necessidades de suas áreas, mas não conseguem levar seus projetos adiante por falta de interesse ou de alinhamento com os interesses políticos da organização. Também existem casos em que projetos em andamento são encerrados ao iniciar uma nova gestão. Somada a essas dificuldades, a política de “portas abertas” não se estende a esse nível de gestores, tornando-os praticamente inacessíveis.

#### *Estrutura organizacional e desempenho individual no trabalho*

Diversos aspectos da estrutura organizacional foram apontados com facilitadores ou dificultadores do desempenho no trabalho. Uma questão bastante discutida foi a comunicação. Quando questionados sobre a comunicação dentro de suas áreas, todos os participantes afirmaram que a comunicação interna flui bem, de modo que ruídos ou falhas não comprometam a realização de suas tarefas. Todavia, a relação com outras áreas são mais delicadas, especialmente com aquelas que não pertencem à secretaria. Comentou-se que determinadas áreas exageram nos contatos telefônicos e no envio de e-mails, tornando-se inconvenientes e, muitas vezes, interrompendo o desenvolvimento de uma atividade.

Como dito em outros momentos, a autonomia é um fator bastante ressaltado pelos participantes e é de suma importância para um bom desempenho, isso porque as decisões podem ser tomadas imediatamente, sem que o funcionário tenha que recorrer a um superior hierárquico. Depreende-se, portanto, que os servidores possuem uma participação forte no processo decisório, e que isso contribui para que as atividades sejam cumpridas em tempo hábil e que os objetivos e metas sejam alcançados.

No entendimento dos participantes, a estrutura organizacional compreende aspectos físicos e materiais; dessa forma, esses fatores também foram contemplados na relação com desempenho. A qualidade dos equipamentos foi apontada como um fator positivo para o desempenho das tarefas; por sua vez, a rede de *internet* da organização é ruim, e o sistema interno da organização bloqueia arquivos no *backup* e não permite acesso a determinados recursos na rede ou de *softwares* necessários para o trabalho, tornando-se obstáculos para o desenvolvimento das atividades. Ressalta-se que, apesar desses entraves, a equipe de

informática é bastante efetiva no atendimento das solicitações para a solução de problemas técnicos.

O próximo capítulo apresentará a discussão dos resultados obtidos no Estudo I e no Estudo II.

## 6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As escalas utilizadas para os construtos “desempenho individual no trabalho”, “bem-estar no trabalho”, “satisfação no trabalho” e “componentes da estrutura organizacional” apresentaram parâmetros psicométricos aceitáveis e fidedignos. De acordo com os testes realizados e com os escores investigados neste trabalho, bem-estar no trabalho e satisfação no trabalho são preditores de desempenho, e os componentes da estrutura organizacional são moderadores da relação preditiva mencionada. Apesar de a pesquisa possuir objetivos práticos, tendo em vista ter partido de uma hipótese do senso comum, os resultados obtidos suscitaram algumas questões conceituais em relação às variáveis e aos instrumentos utilizados. A discussão sobre os Estudos I e II será apresentada a seguir.

### *Objetivos e hipótese*

De posse dos resultados dos dois estudos, fica evidente que os objetivos propostos para esse trabalho foram alcançados. O objetivo geral do trabalho era exatamente a hipótese trabalhada no Estudo I. Portanto, a hipótese, de que os componentes da estrutura organizacional poderão aumentar positivamente a relação entre bem-estar no trabalho, satisfação no trabalho e desempenho individual no trabalho, foi confirmada. Esse resultado também atende às expectativas de Warr (2007) e Rego (2009), que acreditavam fortemente que a inclusão de uma terceira variável, ou variável moderadora, na relação entre emoções positivas e desempenho poderia aumentar significativamente a intensidade dessa relação. É importante ressaltar que o mote desse trabalho residia justamente nas propostas desses autores.

O trabalho de Rego (2009) encontrou que o bem-estar afetivo no trabalho explica 23% da variância significativa de uma medida de desempenho individual. Por sua vez, o presente trabalho encontrou que bem-estar no trabalho e satisfação no trabalho, com a moderação da variável estrutura organizacional, explicam 64% de variância de uma medida de desempenho individual. Observando somente os resultados estatísticos, a inclusão de uma variável moderadora incrementa substancialmente a força dessa relação. Contudo, é preciso ter em mente que os instrumentos de medida das variáveis utilizados e as organizações são diferentes nos dois trabalhos. Assim, as evidências encontradas nesse trabalho devem ser vistas como avanço na construção de uma teoria sobre preditores do desempenho, e não como um trabalho que simplesmente melhorou os resultados de Rego (2009).

Esse achado é suma importância para o avanço de estudos que envolvam essas variáveis, especialmente a estrutura organizacional. Esses resultados estão coerentes com a



proposição de Nielsen (citado por Coelho Jr. & Borges-Andrade, 2011b), de que variáveis de contexto são frequentemente relacionadas ao desempenho manifestado no trabalho, predizendo desempenho em conjunto com outras variáveis, sejam elas individuais ou profissionais. Ao identificar o efeito moderador dos componentes da estrutura organizacional, não foi possível apenas verificar sua influência no desempenho individual no trabalho, mas demonstrou o caráter transversal desse construto. Como foi defendido ao longo do trabalho, a estrutura organizacional é um fator preponderante em qualquer estudo sobre organizações, tendo em vista que a mesma permeia tudo o que acontece na organização.

Contudo, é preciso ter cautela com generalizações. O modelo gerado pela regressão incluiu dois fatores da variável “componentes da estrutura organizacional” – formalização e aspectos informais. Esses fatores continham itens relacionados a aspectos de hierarquia, autoridade, autonomia, departamentalização e recursos físicos. Isso significa que, no contexto estudado, esses aspectos influenciam o desempenho individual no trabalho. Comparando com os relatos do grupo focal desenvolvidos no Estudo II, essas inferências passam a ter um sentido mais completo e fundamentado. Segundo os participantes, a autonomia foi o aspecto da estrutura mais citado e mais defendido como promotor de bem-estar e satisfação no trabalho e como facilitador do desempenho individual. A liberdade de criação e a rápida solução de problemas foram as razões apontadas como os benefícios decorrentes da autonomia no processo decisório.

A literatura também reforça o papel da autonomia como preditora de desempenho no trabalho. A revisão proposta nesse trabalho identificou que, dos sete artigos, seis estudaram a relação entre autonomia e desempenho (Langfred, 2005; Langfred & Moye, 2004; Leach et al., 2005; Morgeson et al., 2005; Ozer, 2011; Stewart, 2006). Destaca-se o trabalho de Ozer (2011), que estudou o efeito moderador da autonomia na relação entre cidadania organizacional e desempenho no trabalho. Diante dessas evidências, depreende-se que o modelo obtido nesse trabalho corrobora a percepção dos trabalhadores, bem como se alinha com as pesquisas realizadas anteriormente.

Esse achado suscita duas questões: Que razões poderiam ser atribuídas pela escolha da autonomia como fator preponderante da estrutura para ser o componente mais estudado com desempenho no trabalho? E por que outros componentes da estrutura não recebem a mesma atenção em pesquisas que analisam preditores do desempenho no trabalho? Observando o modelo obtido no Estudo I, percebe-se que outros aspectos da estrutura são relevantes, como a estrutura informal.

Autores como Oliveira (2006) e Vasconcellos e Hemsley (2002) apontam que a estrutura organizacional pode ser dividida em duas partes: a formal e a informal. A formal é aquela que foi planejada e que, na maioria das vezes, tem como principal meio de representação, o organograma. A informal envolve aspectos resultantes das interações sociais dos membros da organização. O interessante é que quando se fala em componentes da estrutura organizacional, a impressão que se tem é que as dimensões estão relacionadas à estrutura formal. E talvez essa seja uma das razões pelas quais os estudos envolvendo aspectos informais não tenham aparecido na revisão empreendida. Saber como os aspectos informais se relacionam com as variáveis analisadas no estudo seria de suma importância para comparar com os resultados obtidos com teste de regressão.

Independentemente do conhecimento da produção existente, o fato que é o resultado obtido com o modelo de regressão, e também com a análise fatorial da “Escala de Percepção de Componentes de Estrutura Organizacional”, aponta para a relevância dos aspectos informais para o desempenho do indivíduo na organização. Essa evidência abre precedentes para investigações futuras sobre o tema, e principalmente, para o aprofundamento do estudo da relação entre a “estrutura informal” e o desempenho, contribuindo para que sejam desenvolvidas práticas para a gestão da estrutura informal de modo que contribua para o alcance dos objetivos organizacionais.

A pesquisa nasceu da proposta de testar a hipótese disseminada popularmente, mas com poucas evidências empíricas “trabalhador feliz, produtivo” (Sonntag, 2002), e para mensurar a felicidade, optou-se por utilizar as variáveis bem-estar e satisfação no trabalho. A adoção das duas se justifica pelo fato de que ambas são de caráter afetivo e que costumam ser associadas à felicidade. Satisfação no trabalho possui uma longa tradição de pesquisa como preditora de desempenho no trabalho, enquanto bem-estar no trabalho como preditor de desempenho não recebe a mesma atenção. O modelo resultante do teste de regressão trouxe importantes indícios de como são estabelecidas as relações entre desempenho e essas variáveis afetivas.

Detendo-se, primeiramente, no bem-estar, verificou-se que no modelo gerado sem a variável moderadora, dois fatores se relacionaram com desempenho individual. Os afetos positivos apresentaram uma relação direta positiva, enquanto os afetos negativos apresentaram uma relação direta negativa. Quando incluída a variável moderadora, a intensidade da relação entre afetos positivos e desempenho individual aumentou, sendo que a variância explicada era de 27% passando para 35%, corroborando as expectativas de Warr (2007) e Rego (2009) mencionadas anteriormente. Além disso, o valor encontrado para a

variância explicada é bastante expressivo, demonstrando a relevância do fator “afetos positivos” como preditor de desempenho. No entanto, a significância dessa evidência confronta a percepção dos participantes do Estudo II, que acreditavam na relação entre bem-estar e desempenho, mas que essa relação não era direta, nem tampouco essencial.

Esses resultados são coerentes com as evidências encontradas na literatura, como o trabalho de Kaplan et al. (2009), no qual foram empreendidas diversas meta-análises que apontaram para a relação preditiva dos afetos positivos e dos afetos negativos com desempenho nas tarefas. Para os autores, essa constatação deve direcionar as ações das organizações para promover o bem-estar, de modo que devem ser minimizadas as emoções negativas, como estresse e ansiedade, e incentivadas as positivas, como excitação e entusiasmo.

As evidências obtidas nesse estudo também estão alinhadas com os achados de Cropanzano et al. (2003), de Halbesleben e Bowler (2007) e de Janssen et al. (2010). Esses trabalhos identificaram uma relação negativa entre exaustão emocional e desempenho. Apesar dessa dissertação trabalhar com o conceito de bem-estar, um construto de caráter positivo, percebe-se um alinhamento dos resultados empíricos, tendo em vista que exaustão emocional normalmente é estudada como o oposto de bem-estar. Contudo, é preciso ressaltar que os afetos negativos não são sinônimos de exaustão emocional, mas são fatores de bem-estar, de modo que não se pode afirmar que a evidência encontrada aqui, da relação negativa entre afetos negativos e desempenho, corrobora os estudos empíricos relacionados no início do parágrafo.

Também observando o Estudo II é possível entender porque a inserção da estrutura organizacional no modelo contribuiu para reforçar a relação entre bem-estar e desempenho. Os participantes apontaram que a informalidade e a autonomia são fatores bastante importantes para gerar bem-estar no trabalho. Tendo em vista o modelo obtido no Estudo I, foram justamente esses fatores que apresentaram resultados significativos no modelo. Em suma, tomados em conjunto, esses resultados explicam que os aspectos informais e autonomia propiciam bem-estar no trabalho, bem como também são favoráveis para melhores desempenhos.

Outro ponto deve ser destacado na relação entre bem-estar e desempenho no trabalho. Os afetos negativos que se relacionaram com desempenho individual no modelo sem a variável moderadora, não apresentaram relação significativa no modelo em que a variável moderadora foi inserida. Diversas interpretações podem ser feitas com base nessa evidência. Uma delas é que para esse fator, os componentes da estrutura organizacional não atuaram

como variável moderadora, uma vez que não intensificou a relação entre afetos negativos e desempenho individual. Por sua vez, esse resultado analisado juntamente com as inferências do Estudo II pode ser entendido de maneira positiva. Considerando que os aspectos informalidade e autonomia propiciam bem-estar, pode-se entender que eles aumentam os afetos positivos e diminuem os afetos negativos. Por conseguinte, a inclusão dos mesmos no modelo diminuiria a intensidade da relação entre afetos negativos e desempenho; e essa diminuição tornou essa relação não-significativa.

Em relação à satisfação no trabalho, os testes de regressão também apontaram resultados interessantes. No modelo que não foi incluída a variável moderadora, nenhum dos fatores de satisfação se relacionou significativamente com desempenho individual. Quando os componentes da estrutura organizacional foram inseridos no modelo, um dos fatores de satisfação, “satisfação com a chefia” apresentou relação positiva significativa com desempenho individual. Esse resultado evidencia o papel moderador da estrutura organizacional na relação entre satisfação e desempenho, como também permite questionar a relevância dessa relação, uma vez que a variância explicada dessa relação é de 2,1% (com base na tabela 12 do capítulo 4, em que o modelo sem o fator de satisfação apresentou  $r^2 = 0,622$ , e modelo com esse fator apresentou  $r^2 = 0,643$ ).

Observando o cenário da produção empírica apresentado nesse trabalho, não é possível traçar muitos paralelos. De maneira geral é possível afirmar que esse estudo segue a tendência da literatura em identificar a relação preditiva entre satisfação no trabalho e desempenho. Contudo, os estudos de Fisher (2003), Schleicher et al. (2004), Sy et al. (2006) e Edwards et al. (2008) não trataram do construto “satisfação no trabalho” dividido em fatores como no caso deste trabalho; assim, não é possível comparar que fatores de satisfação são relevantes para a melhora do desempenho. E apesar de o trabalho de Coelho Jr. e Borges-Andrade (2011), utilizar o mesmo instrumento de Siqueira (2008) para medir “satisfação no trabalho”, também não foi possível comparar que fatores de satisfação exercem maior impacto no desempenho, tendo em vista que os autores não denominaram esses fatores (foram chamados apenas de fator 1, fator 2, e assim sucessivamente).

Essa relação entre “satisfação com a chefia” e desempenho também é interessante quando comparada com os achados do Estudo II, no qual os participantes atribuíram maior importância para os fatores “satisfação com os colegas de trabalho” e “satisfação com a natureza do trabalho”. Muito pouco foi falado sobre a chefia. Por sua vez, o resultado do modelo obtido confronta as evidências do trabalho de Bowling (2007), que questionou a significância da relação entre satisfação e desempenho, principalmente quando outras

variáveis estavam envolvidas. No caso desse autor, os traços de personalidade eliminaram a relação entre satisfação e desempenho; no presente trabalho, a estrutura organizacional propiciou a relação entre satisfação e desempenho. Essa evidência também se contrapõe ao achado de Wright e Cropanzano (2000) que satisfação no trabalho não ofereceu uma contribuição relativa na predição de desempenho no trabalho; mas como proposto pelos autores novos estudos deveriam ser feitos, pois a amostra utilizada por eles poderia ter comprometido os resultados.

Todas essas informações suscitam uma série de questões envolvendo essas variáveis. Na verdade, existe um grande número de estudos empíricos envolvendo relações preditivas entre satisfação no trabalho e desempenho, e que existem importantes evidências empíricas que sinalizam a existência dessa correlação (Brief & Weiss, 2002; Coelho Jr., 2009; Tsang & Wong, 2005; Wright & Cropanzano, 2000). Contudo, a revisão da literatura empreendida nesse trabalho, demonstrou que foram empreendidos poucos estudos sobre essa relação nos campos de administração e psicologia. O que está acontecendo com os estudos sobre satisfação e desempenho no trabalho? Os pesquisadores de administração e psicologia estão perdendo o interesse sobre o tema? Caso sim, que razões levariam a isso? Saturação teórica? Haja vista que existem diversos estudos empíricos dedicados a essa análise. Ou a perda de interesse seria em decorrência de resultados pouco significativos encontrados em diferentes realidades organizacionais, como no caso do presente trabalho e no artigo de Bowling (2007)?

E a percepção dos trabalhadores, qual sua relevância teórica? Essa pesquisa identificou que os participantes julgam que a satisfação é muito importante para a obtenção de melhores índices de desempenho. Mas será que essa percepção é em decorrência de um senso comum disseminado ao longo dos anos de que a satisfação no trabalho impacta fortemente no desempenho? Ou seria realmente a crença desses trabalhadores com base em sua vivência diária? Logicamente, não será fácil encontrar a resposta para essas questões, mas a reflexão feita em cima delas possibilitará a geração de *insights* para o desenvolvimento de pesquisas sobre o tema.

O modelo empírico encontrou a participação de uma variável pessoal na predição de desempenho: a idade. Esse achado evidencia a importância de observar o impacto dessa variável, pois muitos autores sugerem que possa haver essa relação (Coelho Jr., 2009; Eagly et al., 1995; Waldman & Avolio, 1986), mas a mesma não foi encontrada de maneira significativa em diversos trabalhos. Waldman e Avolio (1986) apontaram que a relação entre idade e desempenho no trabalho pode depender do tipo de medida de desempenho usada, das exigências do emprego, dos níveis de experiência individual, bem como das características da

amostra; no caso desse trabalho, e das organizações estudadas aqui, identificou-se que a relação entre idade e desempenho dependeu da inclusão dos componentes da estrutura organizacional no modelo. Assim, para o *locus* pesquisado, tem-se que quanto maior a idade (ou quanto mais velho for o indivíduo), melhor será o desempenho apresentado.

Feitas as considerações sobre os resultados do modelo empírico, é importante relatar alguns dos achados obtidos nos modelos desenvolvidos para cada um dos fatores de desempenho. Ficou evidente a relevância do fator “auto-gerenciamento do desempenho” para o construto. Isso porque dos quatro preditores identificados para esse fator, três foram preditores do construto desempenho, a saber: formalização, afetos positivos e satisfação com chefia. Além disso, esse fator explica mais da metade da variância de “desempenho individual no trabalho” (55,019%, ver tabela 7). Analisando mais a fundo, esses resultados podem ser decorrentes da teoria, isso porque a escala utilizada é uma medida auto-avaliação de desempenho, e como esse fator trata de um auto-gerenciamento, basta observar que as respostas são oriundas da percepção do indivíduo sobre si mesmo, alinhando-se com a proposta de auto-avaliação.

E observar os outros dois fatores de desempenho, pode ser a chave para compreender quais seriam as outras variáveis que explicariam os outros 36% da variância da variável critério “desempenho individual no trabalho”. Isso porque os preditores encontrados para os fatores “eficiência e rendimento” e “desempenho voltado para os objetivos organizacionais” apresentaram baixos índices de variância explicada do modelo. Pensando nas variáveis estudadas e nesses resultados, quais seriam as variáveis que poderiam explicar o restante da variância da variável critério? Por que nenhum fator da estrutura contribui para a melhoria do desempenho voltado para os objetivos organizacionais? Afinal, a estrutura organizacional oferece um modelo sistematizado em relação ao trabalho a ser feito, compreendendo aspectos técnicos e comportamentais, baseados nos condicionantes e componentes específicos que influenciam o seu próprio desenho (Gonçalves, 1998; Olivares, 2003).

Será que o fator “desempenho voltado para os objetivos organizacionais” está relacionado com questões relacionadas ao posto de trabalho? Uma vez que o único preditor encontrado é um fator de satisfação, e segundo Wright e Cropanzano (2000), satisfação se refere especificamente a um posto de trabalho. Por sua vez, o fator “eficiência e rendimento” possui relação com variáveis afetivas? Isso porque somente fatores de bem-estar foram identificados como seus preditores, e segundo a tendência da literatura organizacional o afeto no trabalho é um fenômeno distinto da satisfação (Paschoal, 2008).

Com base no que foi discutido anteriormente, e nos resultados de todos os modelos gerados com as regressões, a principal evidência gerada por esse trabalho foi a relação preditiva entre afetos positivos e desempenho individual. É de suma importância considerar que os afetos positivos exercem influência significativa no desempenho de um indivíduo. Em praticamente todos os modelos gerados, exceto o modelo com “desempenho voltado para os objetivos organizacionais” como variável critério, os afetos positivos apareceram como preditor significativo de desempenho e seus fatores. Ao observar a estrutura fatorial do instrumento utilizado (de Paschoal & Tamayo, 2008), verifica-se que esse fator é responsável por explicar 45% da variância, demonstrando o quanto ele é relevante para a compreensão do construto “bem-estar no trabalho”. Como foi dito anteriormente, o trabalho Kaplan et al. (2009) também encontrou a relação preditiva entre afetos positivos e desempenho.

Esses resultados, em conjunto, demonstram que os aspectos hedônicos (prevalência de emoções e humores positivos) do bem-estar no trabalho exercem maior influência sobre o desempenho que os aspectos eudemônicos (realização pessoal), diferente do que foi sugerido por Wright e Cropanzano (2000) que o fomento do bem-estar psicológico parece ser uma boa maneira de promover o sucesso e o desempenho individual e organizacional. Considerando que, recentemente, nos campos de administração e psicologia, no cenário nacional, não foram encontrados outros trabalhos dedicados à análise da relação entre bem-estar e desempenho, a evidência obtida aqui aponta para o desenvolvimento de estudos que contribuam para o desenvolvimento de uma teoria que sustente empiricamente a relação entre bem-estar no trabalho e desempenho individual no trabalho, e assim possa fundamentar a tão disseminada hipótese “trabalhador feliz, produtivo”.

#### *Casos extremos e instrumentos*

Questões além dos estudos relacionados às variáveis também emergiram dos resultados obtidos. Os casos extremos, ou *outliers*, normalmente são eliminados durante o processo de tratamento dos dados antes de uma análise estatística. A principal justificativa defendida é que os mesmos podem influenciar a média, o desvio-padrão e a variância, podendo comprometer a qualidade dos resultados de análises de correlação e regressão, por exemplo. No caso desse trabalho, todas as análises desenvolvidas foram feitas para duas situações: com os *outliers* e sem os *outliers*. O critério para a inclusão dos mesmos no estudo foi o resultado obtido durante a validação fatorial das escalas. Os índices KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) foram melhores quando as análises contemplaram os casos extremos.

Na apresentação dos resultados foi descrito um perfil desses *outliers* visando entender a relevância dos mesmos para a amostra. Inferiu-se que pode se tratar de um grupo composto por pessoas que estão alocadas em cargos de chefia, ou que, de alguma forma, são pessoas influentes na organização. Por decisão dos respondentes, não foi possível identificar o nível hierárquico dos mesmos, uma vez que a questão com esse fim foi deixada em branco por praticamente todos os participantes. De qualquer forma, esse obstáculo não minimiza a relevância desse resultado, pois traz à tona a discussão sobre a eliminação ou não dos casos extremos durante o tratamento de dados. Se eles fazem parte da amostra, por que eliminá-los? Essa é uma decisão meramente estatística? E quais as implicações da retirada dessas pessoas para os resultados, do ponto de vista teórico?

Os instrumentos utilizados nesse trabalho poderiam ser apenas coadjuvantes, uma vez que se tratam meios de coleta dos dados que seriam analisados no teste de hipótese. Contudo, a adoção de dois instrumentos, para medir desempenho individual no trabalho e a percepção de estrutura organizacional, que ainda estão passando pelo processo de validação psicométrica gerou importantes reflexões e, principalmente, os achados desse trabalho se traduzem em um convite para o avanço de pesquisas que utilizem esses instrumentos. Primeiro, a escolha desses instrumentos se justifica pelo fato dos mesmos se alinharem teoricamente com as referências do trabalho. A “Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho” (Coelho Jr. et al., 2010) foi escolhida depois da decisão de se estudar duas organizações, pois a ideia inicial era trabalhar com medidas de auto-avaliação da própria organização, mas não seria viável, do ponto de vista estatístico, trabalhar com medidas distintas. Por sua vez, a “Escala de Percepção de Componentes de Estrutura Organizacional” (Coelho Jr. et al., sem data) foi escolhida, pois, na literatura nacional era o único instrumento dedicado ao estudo da estrutura organizacional a partir da visão do indivíduo (nível micro).

Mas o interessante dessas duas escalas foi o comportamento apresentado por elas durante o processo de análise fatorial. Enquanto as escalas de bem-estar no trabalho e de satisfação no trabalho apresentaram distribuição fatorial semelhante à validação feita por seus autores, e com índices psicométricos mais interessantes, a configuração fatorial das escalas de desempenho no trabalho e estrutura organizacional foi diferente da proposta por seus autores. É importante ressaltar que a “Escala de Percepção de Componentes de Estrutura Organizacional” (Coelho Jr. et al., sem data) possui apenas fatores teóricos, construídos com base nos componentes propostos por Oliveira (2006): sistema de autoridade, sistema de recompensas, sistema de comunicação e sistema de decisão.



No caso da “Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho” (Coelho Jr. et al., 2010), a configuração dos fatores nessa dissertação foi diferente da combinação obtida em outros trabalhos que a utilizaram. Por exemplo, o trabalho de Bertussi (2012) apontou a existência de quatro fatores, enquanto o de Cruz (2013) apresentou cinco. Comparativamente, três fatores foram semelhantes nos dois trabalhos; contudo, a quantidade de itens em cada um desses fatores foi divergente, como no caso do fator “regulação do desempenho”, no qual Bertussi (2012) encontrou oito itens, e Cruz (2013) identificou 12. No presente trabalho, não foi encontrado o fator “regulação do desempenho”, uma vez que os itens que o compunham originalmente foram separados em dois fatores e mesclados com outros itens. Portanto, teoricamente, não faria sentido nomeá-los dessa forma.

Comparando os resultados deste trabalho com os de Cruz (2013), o mais recente que utilizou o instrumento, a consistência dos três fatores obtidos aqui nesta dissertação foram mais consistentes. Em Cruz (2013), o fator “Liderança e supervisão” apresentou  $\alpha$  igual a 0,838, o fator “Planejamento e organização” com  $\alpha$  igual a 0,842, o fator “Sobrecarga de trabalho” teve consistência interna ( $\alpha$ ) igual 0,791, o fator “Comprometimento organizacional” com  $\alpha$  igual a 0,591, e o fator “Orientação para objetivos e resultados” apresentou  $\alpha$  igual a 0,608. Por sua vez, os três fatores encontrados na análise fatorial aqui, apontaram para o fator “Auto-gerenciamento do desempenho” com  $\alpha$  igual a 0,952, o fator “Desempenho voltado para os objetivos organizacionais” com  $\alpha$  igual a 0,941, e o fator “Eficiência e rendimento das tarefas” com  $\alpha$  igual a 0,820.

Contudo, é preciso ter em mente que a amostra do presente trabalho foi de 134 participantes, e a amostra de Cruz (2013) foi de 203. Ambas não são expressivas em quantidade e se referem a realidades organizacionais específicas. Então, como julgar qual composição é mais adequada? Refletindo sobre esses resultados, percebe-se que o instrumento possui itens adequados, mas ainda são necessários outros estudos em contextos diversos visando o refinamento do instrumento. É importante ressaltar que o presente trabalho contribuiu para o incremento da validação dessa escala.

A “Escala de Percepção de Componentes de Estrutura Organizacional” (Coelho Jr. et al., sem data) revelou-se um bom instrumento para o alcance dos objetivos desse trabalho. Contudo, para que seja possível avançar no tema, o instrumento ainda carece de ajustes. A distribuição fatorial apontou para duas composições com índices de consistência satisfatórios, e para fins dessa pesquisa, recorreu-se à teoria, para definir a combinação a ser trabalhada. Considerando esse cenário, fica evidente que o problema do instrumento consiste no

alinhamento entre a teoria e os índices psicométricos, tendo em vista que os itens descrevem a estrutura, mas ainda não é possível enxergar com clareza suas dimensões.

A seguir serão apresentadas as conclusões, as recomendações práticas e as limitações do estudo, bem como a proposição de uma agenda de pesquisa.

## **7. CONCLUSÃO**

A presente dissertação procurou testar a hipótese “trabalhador feliz, produtivo” disseminada pelo senso comum, mas que não havia sido testada empiricamente. Além disso, optou-se por incluir a variável “estrutura organizacional” nesse estudo por se tratar de um fator que é transversal a tudo na organização. Assim, o objetivo de analisar, empiricamente, os efeitos que a satisfação e o bem-estar com o trabalho geram sobre o desempenho individual no trabalho investigando o papel moderador que os componentes da estrutura organizacional exercem nessa relação, foi cumprido.

Com base nos resultados, verificou-se: o efeito preditivo das variáveis bem-estar no trabalho e satisfação no trabalho sobre a variável desempenho individual no trabalho e o efeito moderador dos componentes da estrutura organizacional. Portanto, os objetivos específicos propostos também foram cumpridos.

Após todas as discussões desenvolvidas, depreende-se que esse trabalho contribuiu significativamente para o avanço teórico do estudo dessas variáveis, sendo que as duas principais contribuições foram: 1) encontrar o efeito preditivo do bem-estar no trabalho na relação com desempenho, e; 2) identificar o efeito moderador dos componentes da estrutura organizacional. Esses achados se destacam pelo caráter inédito, uma vez que a primeira relação não foi estudada anteriormente no Brasil, e a segunda não havia sido estudada contemplando todos os componentes da estrutura. A seguir serão apresentadas as recomendações práticas, as limitações, e ao final da seção será apresentada uma agenda de pesquisa.

### **7.1. Recomendações práticas**

Existem outros aspectos envolvidos no ato de trabalhar, como qualidade de vida, preocupação social e bem-estar, que podem beneficiar ou prejudicar a empresa. Dessa forma, enxergar um funcionário como um mero recurso pode representar abrir mão de uma vantagem competitiva e profissionais talentosos, que, na primeira oportunidade, migrarão para um concorrente que ofereça melhores condições de trabalho. O fato é que as organizações não percebem com clareza o impacto que a estrutura pode exercer no desempenho do trabalhador, e mais, a relevância do bem-estar e da satisfação na realização do trabalho.

Com base nos resultados obtidos pela amostra estudada, verificou-se empiricamente a existência dessa conexão, de modo que para as organizações estudadas será possível desenvolver práticas organizacionais capazes de incrementar o desenvolvimento de seus profissionais. Por exemplo, os chefes podem estreitar suas relações com sua equipe, uma vez

que foi identificada aqui a influência da chefia no desempenho individual. Tanto os chefes quanto a área de recursos humanos devem observar o funcionamento da estrutura informal de suas organizações, identificando como se desenvolvem a comunicação e os líderes informais, para que sejam elaboradas estratégias formais alinhadas com essas práticas, possibilitando que os indivíduos apresentem melhores desempenhos.

Considerando que a prevalência de afetos positivos conduz a melhores desempenhos, é interessante descobrir que fatores são promotores desse bem-estar, alguns estudos já foram empreendidos com essa finalidade e essa dissertação, no estudo qualitativo, sinaliza alguns aspectos, como a estrutura física e o clima organizacional. Recomenda-se que as organizações, em seu planejamento, observem esses fatores e tracem estratégias e práticas voltadas para o alcance de melhores níveis de desempenho.

Para outras organizações com realidades diversas das estudadas, é importante avaliar os resultados com cuidado para o desenvolvimento de práticas organizacionais. Inferiu-se aqui que o bem-estar e a satisfação são preditores de desempenho individual, e que a estrutura organizacional influencia positivamente essa relação; portanto, recomenda-se que práticas sejam desenvolvidas com o objetivo de aumentar o bem-estar e a satisfação de seus trabalhadores, e que a estrutura organizacional atenda às suas necessidades, mas os aspectos promotores de bem-estar e satisfação devem ser investigados para cada organização separadamente, haja vista que podem ser diferentes devido à realidade específica de cada uma. Podem existir casos, em que a satisfação com promoções seja mais relevante para o desempenho, que a satisfação com a chefia, como foi apontado no presente trabalho.

Do ponto de vista de recomendações para o meio acadêmico, a agenda de pesquisa proposta mais adiante cumpre esse papel. Espera-se que esse trabalho possa ser um norte para o avanço de pesquisas futuras voltadas para as variáveis analisadas aqui. Ressalta-se uma preocupação com o desenvolvimento de mais estudos que envolvam a estrutura organizacional, dada a sua relevância para pesquisadores da área de administração, pois as organizações são o seu objeto de estudo.

## **7.2. Limitações**

A principal limitação do trabalho está relacionada à amostra. Apesar de diversificada, composta por duas organizações com membros de vários níveis hierárquicos e setores, infelizmente, não foi possível contar com todos os colaboradores de ambas as organizações. A participação de um número maior de trabalhadores possibilitaria o alcance de resultados mais generalizáveis, e permitiria desenvolver uma validação psicométrica para os instrumentos

utilizados. No caso da organização pública, essa dificuldade poderia ter sido amenizada se todos os gestores tivessem se comprometido em desenvolver a pesquisa em suas áreas, pois havia a anuência da coordenação de gestão de pessoas, que considerou a pesquisa interessante para as atividades da organização. Na organização privada estavam sendo desenvolvidas muitas pesquisas, tendo em vista se tratar de uma empresa considerada por publicações do meio empresarial, uma das melhores para se trabalhar; dessa forma, não foi possível contar com a participação de todos os colaboradores.

Além disso, outro fator limitante foi a ausência de respostas para a questão sobre a posição hierárquica. A questão proposta procurava saber se o respondente ocupava cargo de chefia ou não. Foram poucos os participantes que utilizaram o meio eletrônico, e conseqüentemente, os que responderam essa questão, uma vez que o preenchimento de todos os campos era obrigatório. No meio impresso, de maneira impressionante, nenhum dos participantes respondeu a essa questão. O motivo pode ser o medo de ser identificado, mesmo com todas orientações e procedimentos para assegurar o anonimato. Essa inferência é possível quando observadas as respostas do questionário sócio-demográfico, muitos respondiam a quase todas as questões, mas sempre deixavam pelo menos duas em branco. Uma, é claro, se referia a posição de chefia.

A escassez de estudos sobre os componentes da estrutura organizacional e de escalas capazes de mensurá-las, também poderia ser um fator limitante do estudo, principalmente pelo uso de uma escala não-validada psicometricamente. Contudo, essa limitação se transformou em oportunidade tendo em vista os resultados obtidos no presente trabalho. Os índices de confiabilidade satisfatórios apontam para o potencial do instrumento, e o modelo obtido com a regressão demonstra o papel relevante da estrutura organizacional, incentivando o desenvolvimento de pesquisas futuras.

### **7.3. Agenda de pesquisa**

Como foi dito a presente dissertação alcançou seus objetivos e seus achados contribuíram para importantes reflexões sobre o estudo das quatro variáveis.

Ao longo do texto foi muito discutida a relevância da relação entre satisfação e desempenho no trabalho. Muitos trabalhos foram desenvolvidos para estudar essa relação, apesar de que a análise da produção científica recente feita nessa dissertação encontrou poucos trabalhos sobre o tema, indicando uma possível queda na produção internacional. Em relação aos estudos no Brasil, no período pesquisado, foi encontrado apenas um, de Coelho Jr.

e Borges-Andrade (2011a), que encontrou uma relação preditiva de satisfação no trabalho em relação ao desempenho utilizando uma modelagem multinível. A presente dissertação encontrou a existência de uma relação preditiva desde que haja a variável moderadora “estrutura organizacional”. Diante de uma realidade tão incipiente sobre o tema, indica-se que os pesquisadores brasileiros desenvolvam pesquisas sobre essa relação observando o comportamento de outras variáveis moderadoras e outros *locus*, podendo dessa forma contribuir teoricamente para a discussão suscitada por Bowling (2007) de que a relação entre satisfação no trabalho e desempenho no trabalho é, em grande parte, espúria.

Acredita-se que uma das maiores contribuições teóricas desse trabalho, seja em relação ao comportamento da variável bem-estar no trabalho. A revisão empreendida por Paschoal et al. (2013) demonstrou que as pesquisas apresentadas em periódicos nacionais tratam o bem-estar no trabalho como variável critério. Assim, ao estudar o efeito preditivo do bem-estar no desempenho, e encontrar resultados significativos para essa relação, abriram-se precedentes para que estudos futuros sejam empreendidos visando estudar o bem-estar como variável independente em relação a outras variáveis, desenvolvendo o campo e ampliando o conhecimento sobre o comportamento do construto.

Recomenda-se fortemente também, dadas às evidências desse trabalho, que novos estudos envolvendo as relações preditivas de bem-estar e satisfação com desempenho no trabalho sejam desenvolvidos com essas variáveis situadas em nível meso, isto é, que sejam analisadas essas relações nos grupos. Os resultados dessa dissertação podem servir de alavanca para que trabalhos utilizando modelagem multinível, por exemplo, sejam empreendidos. Dessa forma, sugere-se que sejam testados modelos multinível para verificar a influência de fatores sociais de contexto na explicação da variância de desempenho, especialmente em virtude da variável “estrutura organizacional”.

Há de se destacar também que a revisão da produção empírica empreendida nesse trabalho envolveu apenas periódicos de administração e psicologia. Durante buscas em diversos bancos de dados para o recorte de quais periódicos seriam contemplados, percebeu-se que a área da saúde concentra boa parte dos estudos que analisaram as variáveis afetivas bem-estar no trabalho e satisfação no trabalho. Esse cenário somado aos resultados desse trabalho indicam a necessidade e a importância de que sejam desenvolvidos trabalhos no campo da administração voltados para a compreensão de como essas variáveis se relacionam com diversos aspectos e variáveis do contexto organizacional.

Em relação aos instrumentos, os índices psicométricos encontrados na “Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho” (Coelho Jr. et al., 2010) e na “Escala de

Percepção de Componentes de Estrutura Organizacional” (Coelho Jr. et al., sem data) demonstraram que são bons instrumentos. Contudo, recomenda-se fortemente que sejam empreendidos estudos para a revalidação psicométrica dessas escalas visando sua maior aplicabilidade e consistência fatorial. No caso da escala de desempenho, sugere-se que essa revalidação seja feita, pois a validação original foi apresentada apenas em congressos, sem ter sido publicada em periódicos de primeira linha, e sua aplicação em outros trabalhos apresentou diferentes configurações fatoriais. A análise dos itens e sua distribuição em fatores também contribuirá para a consistência conceitual do instrumento, tornando-o mais acessível aos pesquisadores devido ao seu alinhamento com a teoria.

Em relação à escala de estrutura organizacional, é premente que seja concluída a validação psicométrica, tendo em vista que essa escala é de suma importância para estudos que desejam analisar os componentes da estrutura organizacional, e não existem outros instrumentos com o mesmo propósito. Além disso, os resultados da distribuição fatorial da escala podem contribuir para o avanço dos estudos sobre os componentes da estrutura organizacional, uma vez que a literatura ainda é bastante diversa sobre quais são as dimensões que integram a estrutura organizacional. Também poderá ser questionado se os fatores encontrados estão em consonância com os fatores teóricos que sustentam o instrumento. A definição de Oliveira (2006) é a mais adequada para a escala? O presente trabalho contribuiu para essa reflexão e também para que os aspectos informais sejam contemplados em estudos sobre o tema.

E ainda tratando de estrutura organizacional, esse trabalho contribuiu significativamente para a inclusão desse construto em pesquisas voltadas para variáveis de nível micro, demonstrando o impacto que a estrutura exerce no comportamento dos indivíduos. Contudo, esse foi um pequeno passo, pois como foi verificado ao longo dessa dissertação, o construto “componentes da estrutura organizacional” não possui uma clareza teórica, existem definições, mas ainda não há consenso, sobre quais as dimensões da estrutura organizacional. É um longo caminho a se percorrer sobre esse tema, e considerando os resultados obtidos aqui, do papel moderador da estrutura organizacional, torna-se premente que estudos futuros se dediquem a avançar no refinamento teórico do tema, e que somado ao desenvolvimento do instrumento utilizado aqui, seja possível contar com pesquisas que corroborem o caráter transversal da estrutura organizacional. Do ponto de vista prático, os resultados que poderão ser obtidos com esse avanço, servirão como base para que as organizações promovam práticas que representem melhoras efetivas nos resultados organizacionais.

O Estudo II foi empreendido com caráter complementar, visando compreender, ou confrontar, os resultados obtidos no Estudo I. Contudo, isso não minimiza sua relevância e contribuição, sendo possível identificar uma série de convergências nas respostas, o que permite levantar algumas hipóteses para estudos quantitativos futuros, a saber:

- O clima organizacional poderá aumentar positivamente a relação entre bem-estar no trabalho e desempenho individual no trabalho;
- a estrutura física estará positivamente associada com bem-estar no trabalho;
- a estrutura física estará positivamente associada com o desempenho individual no trabalho;
- a autonomia poderá aumentar positivamente a relação entre satisfação no trabalho e desempenho individual no trabalho;
- a estrutura informal estará positivamente associada com bem-estar no trabalho.

Essas são sugestões de hipóteses, é claro, e podem servir como base para o desenvolvimento de pesquisas futuras. Como também podem existir outras hipóteses nas entrelinhas dos resultados. O intuito é, portanto, incentivar que trabalhos sejam empreendidos para promover o avanço do tema, ampliar as discussões sobre o assunto no contexto organizacional e consolidar a teoria sobre cada uma das variáveis.



## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbad, G., & Torres, C. V. (2002). Regressão Múltipla *Stepwise* e Hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia*, 7 (Número Especial), 19-29.
- Albuquerque, A. S., & Tróccoli, B. T. (2004). Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20(2), 153-164.
- Anseel, F., & Lievens, F. (2007). The long-term impact of feedback environment on job satisfaction: A field study in a Belgian context. *Applied Psychology*, 56(2), 254-266.
- Arvey, R. D., & Murphy, K. R. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual Review of Psychology*, 49(1), 141-168.
- Aryee, S., Chen, Z. X., & Budhwar, P. S. (2004). Exchange fairness and employee performance: An examination of the relationship between organizational politics and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94(1), 1-14.
- Austin, J. T., Villanova, P., Kane, J. S., & Bernardin, H. J. (1991) Construct validation of performance measures: Definitional issues, development, and evaluation of indicators. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 9, 159-233.
- Bardin, L. (2009) *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bates, R. A. (1999). Measuring performance improvement. *Advances in Developing Human Resources*, 1(1), 47-67.
- Bendassoli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, 30 (68), 171-184.
- Bertussi, N. L. (2012). *Componentes da estrutura organizacional e desempenho de núcleos setoriais empresariais: estudo no núcleo estadual de automecânicas de Santa Catarina*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade de Brasília, Brasília.
- Bowling, N. A. (2007). Is the job satisfaction – job performance relationship spurious? A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 167-185.
- Bowman, G. W.; Worthy, N. B.; Greyser, S. A. (1965). Are women executives people. *Harvard business review*, 43(4), 14-28.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos do mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 41(1), 8-15.

- Bretz Jr., R. D., Milkovich, G. T., & Read, W. (1992). The current state of performance appraisal research and practice: Concerns, directions, implications. *Journal of Management*, 18, 321-352.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Brief, A. P., & Roberson L. (1989). Job attitude organization: An exploratory study. *Journal of Applied Social Psychology*, 19(9), 717-727.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect at work. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.
- Burrell, G., & Morgan, G. (2001). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Aldershot, UK: Ashgate Publishing Co.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. Em M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1 (pp. 687-732). Palo Alto: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Campbell, S. L., Fowles, E. R., & Weber, B. J. (2004). Organizational Structure and Job Satisfaction in Public Health Nursing. *Public Health Nursing*, 21(6), 564-571.
- Chang, S. C., & Lee, M. S. (2006). Relationships among personality traits, job characteristics, job satisfaction and organizational commitment – an empirical study in Taywan. *The Business Review*, 6(1), 201-207.
- Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2006). *Administração da produção para a vantagem competitiva*. Porto Alegre: Bookman.
- Chaturvedi, S.; Zyphur, M. J.; Arvey, R. D.; Avolio, B. J.; Larsson, G. (2012). The heritability of emergent leadership: age and gender as moderating factors. *The leadership quarterly*, 23, 219-232.
- Child, J. (1974) Comments on Reimann and Mansfield's bureaucracy. *Administrative Science Quarterly*, 19(2), 247-250.
- Clegg, C., & Wall, T. D. (1981). A note on some new scales for measuring aspects of psychological well-being at work. *Journal of Occupational Psychology*, 54, 221-225.
- Coelho Jr., F. A. (2009). *Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: Um estudo multinível*. Tese de doutorado não publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- Coelho Jr., F. A., & Borges-Andrade, J. E. (2011a). Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 16(2), 111-120.

- Coelho Jr., F. A., & Borges-Andrade, J. E. (2011b). Discussão sobre algumas contribuições da modelagem multinível para a investigação do desempenho no trabalho. *Psico-USF*, 16(2), 135-142.
- Coelho Jr., F. A., Borges-Andrade, J. E., Oliveira, J. S., & Pereira, A. C. (2010). *Validação psicométrica de medida de auto-avaliação de desempenho no trabalho*. Anais. XXXIV Encontro da Anpad (Enanpad), Rio de Janeiro.
- Coelho Jr., F. A., Gondim, S. M. G., Borges-Andrade, J. E., & Faiad, C. (2012). *O comportamento organizacional como campo científico: Uma análise crítica*. Anais. XXXVI Encontro da Anpad (Enanpad), Rio de Janeiro.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160-169.
- Cruz, G. T. (2013). *Educação Empreendedora: Uma análise do comportamento empreendedor e do desempenho individual de microempresários no contexto brasileiro*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade de Brasília, Brasília.
- Daft, R. L. (2008). *Organizações: teoria e projetos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53, 275-294.
- Deadrick, D. L., & Gardner, D. G. (2008). Maximal and typical measures of job performance: An analysis of performance variability over time. *Human Resource Management Review*, 18, 133-145.
- Dejours, C. (2008). *Cadernos de TTO – Volume 2: Avaliação do trabalho submetida à prova do real*. São Paulo: Ed. Blucher.
- Denzin, N. K. (1988). Triangulation in educational research. Em Keeves, J.P. (Ed). *Educational research, methodology, and measurement. An international handbook* (pp. 318-322). Oxford, Pergamon Press.
- Dessen, M. C., & Paz, M. G. T. (2010a). Bem-estar pessoal nas organizações: O impacto de configurações de poder e características de personalidade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(3), 549-556.
- Dessen, M. C., & Paz, M. G. T. (2010b). Validação do instrumento de indicadores de bem-estar pessoal nas organizações. *Psicologia em Estudo*, 15(2), 409-418.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575.

- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43.
- Diener, E., Suh, E. M., & Oishi, S. (1997). Recent findings on subjective well-being. *Indian Journal of Clinical Psychology*, 24(1), 25-41.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302.
- Doest, L., & De Jonge, J. (2006). Testing causal models of job characteristics and employee well-being: A replication study using cross-lagged structural equation modeling. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 499-507.
- Donaldson, S. I., & Grant-Valone, E. J. (2002). Understanding self-report in Organizational Behavior research. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 245-260.
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and effectiveness of leaders: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125-145.
- Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur Jr., W., & Decuir, A. D. (2008). Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied Psychology*, 57(3), 441-465.
- Faria, J., Leal, S., Carrilho, C., Santos, C., & Rosa, J. (2006). *As componentes da estrutura organizacional, a cultura de partilha de ideias e a gestão pela qualidade*. Actas das XVI Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, Universidade de Évora, Évora.
- Felicidade. Em: Dicionário Houaiss da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. 2922p.
- Fernandino, J. A., & Oliveira, J. L. (2010). Arquiteturas organizacionais para a área de P&D em empresas do setor elétrico brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, 14(6), 1073-1093.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage.
- Fischer, C. D. (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 753-777.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. São Paulo: Artmed.
- Franklin, M. A. (2010). *Estrutura organizacional, orientações para explotation e exploration e tipos de inovações em institutos de pesquisa e desenvolvimento tecnológicos*. Tese de doutorado não publicada, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.
- Frey, B. S., & Stutzer, A. (2001). What can economists learn from happiness research? *Journal of Economic Literature*, 40, 402-435.

- Giniger, S., Dispenzien, 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.
- Gonçalves, E. L. (1998). Estrutura organizacional do hospital moderno. *Revista de Administração de Empresas*, 38(1), 80-90.
- Gondim, S. M. G., & Siqueira, M. M. M. (2004). Emoções e afetos no trabalho. Em J. C. Zanelli; J. E. Borges-Andrade e A. V. B. Bastos (Eds.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. (pp. 207-236). Porto Alegre: Artmed.
- Goris, J. R., Vaught, B. C., & Petit Jr., J. D. (2000). Effects of communication direction on job performance and satisfaction: a moderated regression analysis. *Journal of Business Communication*, 37 (4), 348-368.
- Gouveia, V. V., Fonsêca, P. N., Lins, S. L. B., Lima, A. V., & Gouveia, R. S. V. (2008). Escala de bem-estar afetivo no trabalho (JAWS): Evidências de validade fatorial e consistência interna. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 21(3), 464-473.
- Greguras, G. J. (2000). Managerial experience and the measurement equivalence of performance ratings. *Journal of Business and Psychology*, 19(3), 383-397.
- Grønkvær, M., Curtis, T., Crespigny, C., & Delmar, C. (2011). Analysing group interaction in focus group research: Impact on content and the role of the moderator. *Qualitative Studies*, 2(1): 16-30.
- Gubbins, C., & MacCurtain, S. (2008). Understanding the dynamics of collective learning: The role of trust and social capital. *Advances in Developing Human Resources*, 10(4), 578-599.
- Guimarães, T. A., Nader, R. M., & Ramagem, S. P. (1998). Avaliação de desempenho de pessoal: Uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais. *Revista de Administração Pública (RAP)*, 32(6), 43-61.
- Hair Jr., J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Halbesleben, J. R. B., & Bowler, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 93-106.
- Hall, R. (2004). *Organizações: estruturas, processos e resultados*. São Paulo: Prentice Hall.
- Hampton, D. R. (1991). *Administração – Processos administrativos*. São Paulo: Mcgraw-Hill.
- Hatch, M. J. (1997). *Organizational theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press.

- Janssen, O., Lam, C. K., & Huang, X. (2010). Emotional exhaustion and job performance: The moderating roles of distributive justice and positive affect. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 787-809.
- Kanter, R. M., & Brinkerhoff, D. (1981). Organizational performance: Recent developments in measurement. *Annual Review of Sociology*, 7, 321-349.
- Kaplan, S., Bradley, J. C., Luchman, J. N., & Haynes, D. (2009). On the role of positive and negative affectivity in job performance: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 162-176.
- Kirschenbaum, A., Oigenblick, L., & Goldberg, A. I. (2000). Wellbeing, work environment and work accidents. *Social Science and Medicine*, 50(5), 631-639.
- Ladeira, W. J., Souza, I. B., & Berte, R. S. (2012). Antecedentes da satisfação no setor público: Um estudo de caso na prefeitura de Santa Maria (RS). *Revista de Administração Pública*, 46(1), 71-91.
- Lam, S. S. K., & Schaubroeck, J. (1999). Total quality management and performance appraisal: An experimental study of process versus results and group versus individual approaches. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 445-457.
- Langfred, C. W. (2005). Autonomy and performance in teams: The multilevel moderating effect of task interdependence. *Journal of Management*, 31(4), 513-529.
- Langfred, C. W., & Moye, N. A. (2004). Effects of task autonomy on performance: An extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 934-945.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J., & Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 527-545.
- Leach, D. J., Wall, T. D., & Rogelberg, S. G. (2005). Team autonomy, performance, and member job strain: Uncovering the teamwork KSA link. *Applied Psychology*, 54(1), 1-24.
- Lin, W., Wang, L., & Chen, S. (2013). Abusive supervision and employee well-being: the moderating effect of power distance orientation. *Applied Psychology*, 62(2), 308-329.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Em M. D. Dunnette (Org.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1350). Chicago: Rand McNally College Publishing Company.
- Lucena, M. D. S. (1992). *Avaliação de Desempenho*. São Paulo: Atlas.

- Marqueze, E. C., & Moreno, C. R. C. (2005). Satisfação no trabalho – uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30(112), 69-79.
- Marras, J. P. (2011). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Futura.
- Martins, M. C. F. (1984) *Satisfação no trabalho: elaboração de instrumento e variáveis que afetam a satisfação*. Dissertação de mestrado não publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- Mierlo, H. V., Rutte, C. G., Vermunt, J. K., Kompier, M. A. J., & Doorewaard, J. A. C. M. (2007). A multi-level mediation model of the relationships between team autonomy, individual task design and psychological well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 647-664.
- Mintzberg, H. (2003). *Criando organizações eficazes: Estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas.
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., & Hemingway, M. A. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 399-406.
- Murphy, K. R. (1989). Is the relationship between cognitive ability and job performance stable over time? *Human performance*, 2, 183-200.
- Netemeyer, R. G., Maxham III, J. G., & Lichtenstein, D. R. (2010). Store manager performance and satisfaction: Effects on store employee performance and satisfaction, store customer satisfaction, and store customer spending growth. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 530-545.
- Olivares, J. E. L. (2003). *Análise da estrutura organizacional em rede e suas negociações no contexto de alianças estratégicas*. Tese de doutorado não publicada, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Oliveira, D. P. R. (2006). *Sistemas, organização e métodos: Uma abordagem gerencial*. São Paulo: Editora Atlas.
- Oliveira, M., & Freitas, H. M. R. (1998). *Focus Group – pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento*. *Revista de Administração*, 33(3): 83-91.
- Oliveira-Castro, G. A., Lima, G. B. C., & Veiga, M. R. M. (1996). Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: Métodos e estratégias. *Revista de Administração*, 31(3), 38-52.

- Ozer, M. (2011). A moderated mediation model of the relationship between organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1328-1336.
- Parker, S. K., & Turner, N. (2002). Work design and individual work performance: Research findings and an agenda for future inquiry. Em S. Sonnentag (Ed.). *Psychological Management of Individual Performance* (pp.69-95). Great Britain: John Wiley & Sons.
- Paschoal, T. (2008). *Bem-Estar no Trabalho: Relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidade de alcance de valores pessoais no trabalho*. Tese de doutorado não publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- Paschoal, T., Demo, G., Fogaça, N., Ponte, V., Edrei, L. A. M., Franchischeto, L. L., & Albuquerque, G. (2013). Well-being at work: Scenario of Brazilian studies published in the first decade of the millennium. *Revista Encontros Científicos: Tourism and Management Studies*, 2, 383-395.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e Validação da Escala de Bem-Estar no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22.
- Paz, M. G. T. (2004). Poder e saúde organizacional. Em A. Tamayo (Org.), *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 127-154). Porto Alegre: Artmed.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinnings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of organization. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65-105.
- Ranson, S., Hinnings, B., & Greenwood, R. (1980). The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, 25.
- Rego, A. (2009). Empregados felizes são mais produtivos? *Revista de Estudos Politécnicos*, 7(12), 215-233.
- Reimann, B. C. (1973). On the dimensions of bureaucratic structure: an empirical reappraisal. *Administrative Science Quarterly*, 18(4), 462-476.
- Ryan, R. M., & Deci, E. R. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Salas, E., Rosen, M. A., Held, J. D., & Weissmuller, J. J. (2009). Performance measurement in simulation-based training: A review and best practices. *Simulation & Gaming*, 40(3), 328-376.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de Pesquisa*. São Paulo: McGraw Hill.



- Santos, L. M. A., Lopes, F. D., & Añez, M. E. M. (2007). Análise crítica em organizações sociais: Apropriando teoria e prática de seus componentes estruturais e culturais. *Cadernos EBAPE*, 5(2), 1-16.
- Schleicher, D. J., Watt, J. D., & Greguras, G. J. (2004). Reexamining the job satisfaction-performance relationship: The complexity of attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 165-177.
- Siqueira, M. M. M. (2002). Medidas do comportamento organizacional. *Estudos de psicologia*, 7, 11-18.
- Siqueira, M. M. M. (2008). Satisfação no trabalho. Em M. M. M. Siqueira (Ed.) *Medidas do Comportamento Organizacional* (pp. 265-274). Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, M. M. M., & Amaral, D. J. (2006). Relações entre estrutura organizacional e bem-estar psicológico. *Revista Eletrônica de Administração (REA)*, 7, 1-16.
- Siqueira, M. M. M., & Gomide Jr., S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, A. V. B. Bastos (Org.). *Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil* (pp. 300-330). Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2004). *Influências de percepção de suporte no trabalho e de satisfação com o suporte social sobre o bem-estar subjetivo de trabalhadores*. Anais. 5º Congresso Nacional de Psicologia da Saúde, Lisboa.
- Sonnentag, S. (2002). Performance, well-being and self-regulation. Em S. Sonnentag (Ed.). *Psychological Management of Individual Performance* (pp.405-425). Great Britain: John Wiley & Sons.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. Em S. Sonnentag (Ed.). *Psychological Management of Individual Performance* (pp.3-27). Great Britain: John Wiley & Sons.
- Souza, M. M., & Laros, J. A. (2010). Satisfação no trabalho e responsabilidade social empresarial: Uma análise multinível. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho (rPOT)*, 10(2), 21-37.
- Staw, B. M. (1984). Organizational behavior: A review and reformulation of the field's outcome variables. *Annual Review of Psychology*, 35, 627-666.
- Stewart, G. L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32(1), 29-55.

- Sy, T., Tram, S., & O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 474-489.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. New York: Harper & Row Collins College Publishers.
- Tamayo, A. (2000). Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. *Revista de Administração (RAUSP)*, v.35, n.2, 37-47.
- Tsang, H. W. H., & Wong, A. (2005). Scale CV-IJSS for people with mental illness development and validation of the Chinese version of Indiana Job Satisfaction. *International Journal of Social Psychiatry*, 51(2), 177-191.
- Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Scheurs, P. J. G. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 365-375.
- Van Scotter, J. R., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 526-535.
- Vasconcellos, E., & Hemsley, J. R. (2002). *Estrutura das organizações: Estrutura tradicional, estrutura para inovação, estrutura matricial*. São Paulo: Pioneira.
- Waldman, D. A., & Avolio, A. B. (1986). A meta-analysis of age differences in job performance. *American Psychological Association*, 71(1), 33-38.
- Warr, P. (2007). *Work, happiness and unhappiness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 678-691.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194.
- Weiss, H., & Brief, A. (2001). Affect at work: A historical perspective. Em R. L. Payne, & C. L. Cooper (Orgs.), *Emotions at work: theory, research and applications for management* (pp. 133-171). England: John Wiley & Sons.
- Wood, S. J., & Wall, T. D. (2002). Gestão de recursos humanos e desempenho empresarial. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*, 37 (3), 67-78.

- Worrell, T. G., Skaggs, G. E., & Brown, M. B. (2006). A comparison of two measures of school psychologists' job satisfaction. *Canadian Journal of School Psychology, 21*, 47-58.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(1), 84-94.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics, 33*(4), 338-351.
- Wright, T. A., & Huang, C. (2012). The many benefits of employee well-being in organizational research. *Journal of Organizational Behavior, 33*(8), 1188-1192.
- Wright, T. A., & Quick, J. C. (2009). The emerging positive agenda in organizations: Greater than a trickle, but not yet a deluge. *Journal of Organizational Behavior, 30*, 147-159.
- Zey-Ferrell, M. (1979). *Dimensions of organizations: environment, context, structure, process and performance*. California: Goodyear P.C.

## 9. ANEXOS

### ANEXO A

#### Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho

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

Prezado (a) Participante,

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

Sua tarefa consiste em ler e avaliar cada um itens que lhe for apresentado(a). A escala varia de 1 (discordo totalmente com a afirmativa do item) a 10 (concordo totalmente com a afirmativa do item).

**Não existe resposta certa ou errada.** Sua resposta deve exprimir exatamente o que você pensa sobre cada afirmativa. **Por favor, procure não deixar nenhuma questão em branco.**

**Escolha qualquer ponto da escala que melhor lhe convier de acordo com sua análise e julgamento do item.**

Sua contribuição é de extrema valia à realização deste trabalho. Por favor, seja sincero ao dar suas respostas. Os dados serão analisados conjuntamente, não individualmente. **O sigilo das suas respostas está totalmente garantido.**

Caso tenha interesse nos resultados ou qualquer dúvida sobre o trabalho, entre em contato com...

**Obrigado, desde já, pela sua importante participação nesta pesquisa!**

Discordo Totalmente      ①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩      Concordo totalmente

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

Primeiro Fator: Regulação do Desempenho	
1. Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
2. Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
3. Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
4. Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
5. Meu trabalho é importante para o desempenho desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
6. Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
7. Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

8. Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
9. Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
10. Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
11. Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
12. Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
<b>Segundo Fator: Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa</b>	
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
<b>Terceiro Fator: Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho.</b>	
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
<b>Quarto Fator: Auto-Gerenciamento de Desempenho</b>	
20. Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
21. Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
22. Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
23. Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
24. Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
25. Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
26. Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
27. Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

## ANEXO B

### Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET)

Paschoal & Tamayo (2008)

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

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

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

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

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

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

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

#### Neste trabalho...

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

## ANEXO C

### Escala de Satisfação no Trabalho (EST)

Siqueira (2008)

As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. **Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles.** Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

- 1 = Totalmente insatisfeito
- 2 = Muito insatisfeito
- 3 = Insatisfeito
- 4 = Indiferente
- 5 = Satisfeito
- 6 = Muito satisfeito
- 7 = Totalmente satisfeito

#### **No meu trabalho atual sinto-me...**

1. ( ) com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
2. ( ) com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.
3. ( ) com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.
4. ( ) com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.
5. ( ) com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
6. ( ) com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.
7. ( ) com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.
8. ( ) com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.
9. ( ) com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho.
10. ( ) com a maneira com esta empresa realiza promoções de seu pessoal.
11. ( ) com a capacidade de meu trabalho absorver-me.
12. ( ) com o meu salário comparado ao custo de vida.
13. ( ) com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.
14. ( ) com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.
15. ( ) com a quantia em dinheiro que recebo desta empresa ao final de cada mês.
16. ( ) com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.
17. ( ) com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.
18. ( ) com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.
19. ( ) com o entendimento entre eu e meu chefe.
20. ( ) com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa.
21. ( ) com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.
22. ( ) com a maneira como meu chefe me trata.
23. ( ) com a variedade de tarefas que realizo.
24. ( ) com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.
25. ( ) com a capacidade profissional de meu chefe.

## ANEXO D

## Escala de Percepção de Componentes de Estrutura Organizacional

Coelho Jr., Quadros, Oliveira e Maciel (sem data)

Prezado(a) Participante,

Este questionário visa identificar sua percepção sobre como funciona sua organização de trabalho. Mais especificamente, pretende verificar o que você acha sobre sua estrutura de trabalho, em termos das responsabilidades que são atribuídas, os processos de tomada de decisão e outros aspectos típicos das suas rotinas de trabalho.

Sua tarefa consiste em ler e avaliar cada um itens que lhe for apresentado(a). A escala varia de 1 (discordo totalmente com a afirmativa do item) a 10 (concordo totalmente com a afirmativa do item).

**Não existe resposta certa ou errada.** Sua resposta deve exprimir exatamente o que você pensa sobre cada afirmativa. **Por favor, procure não deixar nenhuma questão em branco.**

**Escolha qualquer ponto da escala que melhor lhe convier de acordo com sua análise e julgamento do item.**

Sua contribuição é de extrema valia à realização deste trabalho. Por favor, seja sincero ao dar suas respostas. Os dados serão analisados conjuntamente, não individualmente. **O sigilo das suas respostas está totalmente garantido.**

Caso tenha interesse nos resultados ou qualquer dúvida sobre o trabalho, entre em contato com...

**Obrigado, desde já, pela sua importante participação nesta pesquisa!**

1. Em meu local de trabalho há uma definição formal sobre quem faz o quê.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
2. Aqui, a autoridade formal é claramente estabelecida.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
3. As tarefas e responsabilidades de cada um são prescritas e realizadas com eficiência.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
4. Existe (m) liderança(s) informal (is) que são mais influente(s) que meu chefe(s).	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
5. A comunicação informal (colegas, rádio corredor e outros) é mais efetiva que a formal (murais, jornais e outros).	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
6. Em meu setor, muitos acham que mandam.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
7. Aqui, a hierarquia é respeitada.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
8. Decisões mais simples de meu cargo, de caráter rotineiro, podem ser tomadas sem o conhecimento do chefe.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
9. O conhecimento de como funciona a estrutura desta Organização é importante para o meu desempenho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
10. A eficiência de uma organização depende da integração entre as pessoas que nela trabalham.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
11. Características pessoais são levadas em conta pelo meu chefe ao avaliar meu desempenho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩



12. Minha rotina de trabalho favorece o desenvolvimento de minhas habilidades e conhecimentos.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
13. Acredito que muitos, aqui dentro, acham que mandam, mesmo sem serem chefes formalmente estabelecidos.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
14. Meu chefe leva em conta meus conhecimentos e habilidades ao planejar e avaliar meu desempenho.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
15. Meus colegas respeitam a hierarquia em meu setor ou local de trabalho.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
16. Os recursos existentes (tecnológicos, financeiros e materiais) são suficientes à realização de meu trabalho.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
17. As atividades que eu executo aqui são alinhadas aos meus conhecimentos e habilidades.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
18. Em meu setor, há amplitude de controle (número de subordinados que um chefe supervisiona de maneira efetiva e adequada) necessária ao desempenho competente.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
19. Nesta Organização, os níveis hierárquicos são claramente definidos.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
20. Conhecimentos e habilidades são levados em conta pelo meu chefe ao planejar minhas rotinas.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
21. Na minha organização há abertura para comunicação entre os profissionais e entre as unidades organizacionais.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
22. Em meu setor há acompanhamento, por parte de meu chefe, necessário ao meu bom desempenho.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
23. Meu chefe toma decisões rápidas e bem fundamentadas.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
24. Tenho disponível um manual de atribuições e responsabilidades, que acesso quando eu tiver interesse.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
25. Tenho autonomia para tomar decisões de qualquer complexidade.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
26. A tomada de decisão, em meu setor, é feita como resultado da análise de dados e informações disponíveis.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
27. A comunicação formal se dá via <i>e-mail</i> , avisos contidos em murais, na <i>intranet</i> e/ou em outras fontes de informações gerenciadas.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
28. A autoridade (o direito estabelecido de se designar o quê, como, por quem, quando e por quanto, deve ser realizado) é corretamente exercida em meu local de trabalho.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
29. O chefe que é participativo tem maiores possibilidades de estabelecer uma autoridade eficaz.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
30. Mais de uma pessoa dando comandos a mim gera efeitos positivos sobre o meu desempenho.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
31. Existem, aqui, práticas adotadas pelo meu chefe relacionadas à gestão (planejamento, monitoramento, avaliação e revisão) efetiva do meu desempenho.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
32. Julgo que sou bem aproveitado em comparação aos conhecimentos e habilidades que possuo.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
33. A estrutura organizacional atende às necessidades de comunicação nesta Organização.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
34. A transmissão de informações é feita sem ruídos (barreiras) em minha Organização.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩

35. A definição das rotinas de trabalho é baseada nos conhecimentos e habilidades dos funcionários.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
36. Aqui, valorizam-se práticas relacionadas ao desenvolvimento de conhecimentos e habilidades dos funcionários.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
37. As pessoas que aqui trabalham têm competência para estarem aqui.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
38. Os chefes, aqui, têm um número adequado de subordinados para supervisionarem.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩

## 10. APÊNDICE

## APÊNDICE A

## Índices de Assimetria e Curtose da Variável Bem-Estar no Trabalho

Variável	Itens	Assimetria (Skewness)		Curtose (Kurtosis)	
		Dado Bruto	Escore Z	Dado Bruto	Escore Z
Bem-Estar no Trabalho	Item 1	-0,793	<b>-0,799</b>	0,465	<b>0,496</b>
	Item 2	0,394	<b>0,390</b>	-0,537	<b>-0,539</b>
	Item 3	-0,806	<b>-0,808</b>	0,366	<b>0,395</b>
	Item 4	-0,490	<b>-0,497</b>	-0,195	<b>-0,166</b>
	Item 5	0,730	<b>0,723</b>	-0,191	<b>-0,200</b>
	Item 6	1,283	<b>1,264</b>	0,589	<b>0,536</b>
	Item 7	0,937	<b>0,927</b>	0,163	<b>0,142</b>
	Item 8	-0,437	<b>-0,444</b>	-0,190	<b>-0,164</b>
	Item 9	0,936	<b>0,924</b>	-0,269	<b>0,244</b>
	Item 10	0,991	<b>0,985</b>	-0,045	<b>-0,048</b>
	Item 11	-0,295	<b>-0,263</b>	-0,638	<b>-0,653</b>
	Item 12	0,332	<b>0,324</b>	-0,896	<b>-0,902</b>
	Item 13	-0,427	<b>-0,433</b>	-0,339	<b>-0,312</b>
	Item 14	1,044	<b>1,051</b>	-0,016	<b>0,030</b>
	Item 15	0,921	<b>0,911</b>	-0,232	<b>-0,227</b>
	Item 16	1,057	<b>1,047</b>	-0,079	<b>-0,094</b>
	Item 17	-0,150	<b>-0,149</b>	-0,717	<b>-0,728</b>
	Item 18	0,941	<b>0,955</b>	0,180	<b>0,219</b>
	Item 19	-0,453	<b>-0,434</b>	-0,422	<b>-0,463</b>
	Item 20	1,529	<b>1,539</b>	1,457	<b>1,510</b>
	Item 21	-0,280	<b>-0,279</b>	-0,815	<b>-0,806</b>
	Item 22	-0,705	<b>-0,685</b>	0,671	<b>0,631</b>
	Item 23	-0,893	<b>-0,898</b>	1,399	<b>1,418</b>
	Item 24	-0,821	<b>-0,807</b>	0,403	<b>0,367</b>
	Item 25	-0,434	<b>-0,439</b>	-0,369	<b>-0,343</b>
	Item 26	-1,068	<b>-1,041</b>	0,687	<b>0,570</b>
	Item 27	-0,950	<b>-0,935</b>	0,991	<b>0,983</b>
	Item 28	-0,456	<b>-0,491</b>	-0,359	<b>-0,335</b>
	Item 29	-1,188	<b>-1,157</b>	1,158	<b>1,015</b>
	Item 30	-0,612	<b>-0,597</b>	-0,287	<b>-0,296</b>

## APÊNDICE B

### Índices de Assimetria e Curtose da Variável Satisfação no Trabalho

Variável	Itens	Assimetria (Skewness)		Curtose (Kurtosis)	
		Dado Bruto	Escore Z	Dado Bruto	Escore Z
Satisfação no Trabalho	Item 1	-0,831	<b>-0,798</b>	0,556	<b>0,467</b>
	Item 2	-0,488	<b>-0,481</b>	-0,227	<b>-0,253</b>
	Item 3	-0,306	<b>-0,315</b>	-0,758	<b>-0,720</b>
	Item 4	-0,452	<b>-0,432</b>	-0,009	<b>-0,008</b>
	Item 5	-0,327	<b>-0,310</b>	-0,704	<b>-0,712</b>
	Item 6	-0,918	<b>-0,888</b>	1,105	<b>1,053</b>
	Item 7	-0,525	<b>-0,521</b>	0,771	<b>0,679</b>
	Item 8	-0,317	<b>-0,313</b>	-0,565	<b>-0,555</b>
	Item 9	-0,584	<b>-0,558</b>	0,043	<b>-0,018</b>
	Item 10	-0,399	<b>-0,387</b>	-0,375	<b>-0,358</b>
	Item 11	-0,646	<b>-0,630</b>	0,981	<b>0,933</b>
	Item 12	0,201	<b>0,223</b>	-0,661	<b>-0,645</b>
	Item 13	-0,565	<b>-0,569</b>	0,793	<b>0,661</b>
	Item 14	-0,390	<b>-0,403</b>	0,258	<b>0,171</b>
	Item 15	-0,488	<b>-0,453</b>	-0,410	<b>-0,465</b>
	Item 16	-0,297	<b>-0,281</b>	-0,587	<b>-0,595</b>
	Item 17	-0,612	<b>-0,594</b>	0,506	<b>0,468</b>
	Item 18	-0,618	<b>-0,589</b>	0,869	<b>0,824</b>
	Item 19	-0,903	<b>-0,904</b>	0,905	<b>0,920</b>
	Item 20	-0,176	<b>-0,162</b>	-0,442	<b>-0,443</b>
	Item 21	-0,389	<b>-0,362</b>	-0,683	<b>-0,690</b>
	Item 22	-0,930	<b>-0,932</b>	0,704	<b>0,724</b>
	Item 23	-0,433	<b>-0,451</b>	-0,324	<b>-0,352</b>
	Item 24	-0,564	<b>-0,543</b>	0,473	<b>0,349</b>
	Item 25	-0,863	<b>-0,867</b>	0,585	<b>0,604</b>

## APÊNDICE C

### Índices de Assimetria e Curtose da Variável Estrutura Organizacional

Variável	Itens	Assimetria (Skewness)		Curtose (Kurtosis)	
		Dado Bruto	Escore Z	Dado Bruto	Escore Z
Estrutura Organizacional	Item 1	-1,006	<b>-0,962</b>	0,048	<b>-0,039</b>
	Item 2	-1,271	<b>-1,244</b>	1,071	<b>0,978</b>
	Item 3	-1,264	<b>-1,241</b>	0,873	<b>0,809</b>
	Item 4	-0,389	<b>-0,385</b>	-1,340	<b>-1,352</b>
	Item 5	-0,338	<b>-0,339</b>	-1,149	<b>-1,126</b>
	Item 6	-0,191	<b>-0,186</b>	-1,490	<b>-1,490</b>
	Item 7	-1,140	<b>-1,114</b>	0,783	<b>0,690</b>
	Item 8	-0,363	<b>-0,327</b>	-1,283	<b>-1,316</b>
	Item 9	-2,048	<b>-1,991</b>	4,581	<b>4,270</b>
	Item 10	-2,463	<b>-2,464</b>	7,653	<b>7,713</b>
	Item 11	-0,951	<b>-0,903</b>	-0,233	<b>-0,378</b>
	Item 12	-1,330	<b>-1,296</b>	1,001	<b>0,864</b>
	Item 13	-0,543	<b>-0,555</b>	-1,016	<b>-0,980</b>
	Item 14	-0,986	<b>-0,986</b>	0,000	<b>0,016</b>
	Item 15	-1,270	<b>-1,261</b>	0,968	<b>0,960</b>
	Item 16	-1,849	<b>-1,819</b>	3,501	<b>3,388</b>
	Item 17	-1,457	<b>-1,441</b>	1,943	<b>1,904</b>
	Item 18	-1,160	<b>-1,174</b>	1,046	<b>1,093</b>
	Item 19	-1,390	<b>-1,391</b>	1,297	<b>1,323</b>
	Item 20	-1,260	<b>-1,253</b>	0,859	<b>0,859</b>
	Item 21	-1,009	<b>-0,973</b>	0,201	<b>0,110</b>
	Item 22	-1,105	<b>-1,083</b>	0,713	<b>0,626</b>
	Item 23	-0,972	<b>-0,949</b>	0,243	<b>0,155</b>
	Item 24	-0,959	<b>-0,918</b>	-0,413	<b>-0,506</b>
	Item 25	0,137	<b>0,163</b>	-1,455	<b>-1,448</b>
	Item 26	-0,813	<b>-0,771</b>	-0,075	<b>-0,145</b>
	Item 27	-1,686	<b>-1,644</b>	2,466	<b>2,211</b>
	Item 28	-1,284	<b>-1,266</b>	1,156	<b>1,100</b>
	Item 29	-1,561	<b>-1,573</b>	2,464	<b>2,528</b>
	Item 30	0,083	<b>0,084</b>	-1,459	<b>-1,451</b>
	Item 31	-0,840	<b>-0,843</b>	-0,104	<b>-0,073</b>
	Item 32	-0,865	<b>-0,850</b>	-0,356	<b>-0,415</b>
	Item 33	-1,149	<b>-1,132</b>	0,706	<b>0,676</b>
	Item 34	-1,048	<b>-1,041</b>	0,187	<b>0,181</b>
	Item 35	-1,093	<b>-1,073</b>	0,522	<b>0,453</b>
	Item 36	-1,123	<b>-1,101</b>	0,717	<b>0,631</b>
	Item 37	-1,082	<b>-1,072</b>	0,354	<b>0,344</b>
	Item 38	-1,156	<b>-1,129</b>	0,667	<b>0,542</b>

## APÊNDICE D

### Índices de Assimetria e Curtose da Variável Desempenho Individual no Trabalho

Variável	Itens	Assimetria (Skewness)		Curtose (Kurtosis)	
		Dado Bruto	Escore Z	Dado Bruto	Escore Z
Desempenho Individual no Trabalho	Item 1	-2,853	<b>-2,842</b>	10,627	<b>10,625</b>
	Item 2	-1,566	<b>-1,561</b>	2,275	<b>2,302</b>
	Item 3	-2,232	<b>-2,228</b>	7,027	<b>7,053</b>
	Item 4	-1,830	<b>-1,842</b>	4,166	<b>4,264</b>
	Item 5	-1,751	<b>-1,769</b>	3,421	<b>3,494</b>
	Item 6	-1,951	<b>-1,955</b>	5,854	<b>5,938</b>
	Item 7	-1,349	<b>-1,281</b>	2,098	<b>1,814</b>
	Item 8	-1,515	<b>-1,497</b>	2,976	<b>2,926</b>
	Item 9	-1,121	<b>-1,140</b>	1,040	<b>1,112</b>
	Item 10	-1,616	<b>-1,616</b>	2,550	<b>2,595</b>
	Item 11	-1,781	<b>-1,791</b>	3,843	<b>3,928</b>
	Item 12	-1,725	<b>-1,736</b>	3,801	<b>3,889</b>
	Item 13	-0,882	<b>-0,892</b>	0,192	<b>0,241</b>
	Item 14	-1,527	<b>-1,498</b>	3,187	<b>3,069</b>
	Item 15	-1,726	<b>-1,721</b>	3,643	<b>3,687</b>
	Item 16	-1,451	<b>-1,467</b>	2,655	<b>2,740</b>
	Item 17	-1,090	<b>-1,093</b>	0,527	<b>0,568</b>
	Item 18	-0,724	<b>-0,716</b>	-0,473	<b>-0,522</b>
	Item 19	-1,201	<b>-1,177</b>	0,940	<b>0,881</b>
	Item 20	-1,305	<b>-1,318</b>	1,619	<b>1,687</b>
	Item 21	-2,101	<b>-2,097</b>	5,346	<b>5,368</b>
	Item 22	-1,869	<b>-1,837</b>	5,377	<b>5,216</b>
	Item 23	-1,408	<b>-1,407</b>	3,229	<b>3,277</b>
	Item 24	-1,724	<b>-1,707</b>	4,991	<b>5,004</b>
	Item 25	-2,022	<b>-2,020</b>	5,809	<b>5,868</b>
	Item 26	-1,404	<b>-1,605</b>	1,927	<b>2,955</b>
	Item 27	-1,536	<b>-1,516</b>	2,348	<b>2,337</b>