



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**RICARDO ALONSO GONZALEZ**

**ESFORÇO DISCRICIONÁRIO NO TRABALHO:  
UM ESTUDO À LUZ DA TEORIA DA AÇÃO PLANEJADA**

Salvador  
2016

**RICARDO ALONSO GONZALEZ**

**ESFORÇO DISCRICIONÁRIO NO TRABALHO:  
UM ESTUDO À LUZ DA TEORIA DA AÇÃO PLANEJADA**

Tese apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial à obtenção do grau de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Adriano Leal Bruni

Salvador  
2016

Escola de Administração - UFBA

G643 Gonzalez, Ricardo Alonso.

Esforço discricionário no trabalho: um estudo à luz da teoria da  
ação planejada / Ricardo Alonso Gonzalez. – 2016.  
241 f.

Orientador: Prof. Dr. Adriano Leal Bruni.

Tese (doutorado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de  
Administração, Salvador, 2016.

1. Comportamento organizacional. 2. Trabalho – Aspectos  
psicológicos. 3. Clima organizacional. 4. Motivação no trabalho. 5.  
Empresas – Aspectos sociais. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de  
Administração. II. Título.

CDD – 658.31422

**RICARDO ALONSO GONZALEZ**

**ESFORÇO DISCRICIONÁRIO NO TRABALHO:  
UM ESTUDO À LUZ DA TEORIA DA AÇÃO PLANEJADA.**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia.

Aprovada em 25 de abril de 2016.

Adriano Leal Bruni – Orientador \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo  
Universidade Federal da Bahia

Diva Ester Okazaki Rowe \_\_\_\_\_  
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia  
Universidade Federal da Bahia

Igor Gomes Menezes \_\_\_\_\_  
Doutor em Psicologia pela Universidade Federal da Bahia  
Universidade Federal da Bahia

Raimundo Nonato Lima Filho \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia  
Universidade do Estado da Bahia

Ana Maria Roux Valentini Coelho Cesar \_\_\_\_\_  
Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

*Acredito que a melhor forma de educar é pelo exemplo. Assim sendo, dedico essa tese a D. Thereza, mãe, de quem obtive os melhores exemplos de vida, e a Raissa, filha, a quem busco transmitir esses mesmos exemplos. Dedico também a Jacira, esposa, companheira incondicional de todos os momentos.*

## **AGRADECIMENTOS**

Um trabalho desses não se faz sem que muitos tenham contribuído.

Inicialmente é mandatório agradecer ao meu orientador, professor doutor Adriano Leal Bruni, a quem devo a minha maturidade acadêmica.

À Escola de Administração da UFBA e ao NPGA, celeiro de grandes professores. Seria injusto não citar ao professor doutor Célio Andrade, Mônica Mac-Allister, Pinho e Diva. Outros professores a quem não posso deixar de agradecer são os doutores Igor Menezes e Virgílio Bastos do Instituto de Psicologia. Na Secretaria do NPGA o apoio e atenção de Anaélia e Dacy nos trazem tranquilidade.

Agradeço aos meus colegas da Universidade Corporativa da Secretaria da Fazenda (UCS/Sefaz) pela inspiração. A observação cotidiana do comportamento dessas pessoas, verdadeiros servidores públicos, acendeu a luz para o Esforço Discricionário no Trabalho.

Agradeço aos amigos verdadeiros que souberam compreender a minha ausência.

E por fim, Jacira, pela paciência, compreensão e carinho.

*“... o conhecimento científico não produz certezas, mas fragilidades mais controladas”.*

*Pedro Demo*

GONZALEZ, R. A. **Esforço Discricionário no Trabalho**: um estudo à luz da Teoria da Ação Planejada, 241 f. 2016. Tese (Doutorado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2016.

## RESUMO

Esta tese, fundamentada na Teoria da Ação Planejada, tem o objetivo de desenvolver um modelo que explicasse a influência das atitudes individuais, das normas sociais subjetivas e do controle comportamental percebido na intenção do indivíduo em empregar esforço discricionário no trabalho. O esforço discricionário no trabalho pode ser entendido como aquele nível de esforço que se encontra sob o domínio do indivíduo, que excede ao mínimo necessário para se evitar uma repreensão ou mesmo uma demissão, cabendo unicamente ao indivíduo a decisão de exercê-lo. Esse nível de esforço, sob total controle do indivíduo, pode ser motivado por diversos fatores, que possuem como base as crenças. Como fundamento teórico para se determinar esses fatores, buscou-se na Teoria da Ação Planejada os seus antecedentes. Foram desenvolvidos dois estudos empíricos como forma de se alcançar ao objetivo pretendido. O primeiro estudo, de natureza qualitativa, evidenciou as crenças salientes relacionadas ao esforço discricionário no trabalho associadas às atitudes individuais, às normas sociais subjetivas e ao controle comportamental percebido referente a tal esforço, evidenciando em ambos os grupos estudados contribuições favoráveis das atitudes, da norma social subjetiva e do controle comportamental percebido sobre a intenção de empregar esforço discricionário no trabalho. O segundo estudo, de natureza quantitativa, buscou evidenciar o efeito das atitudes individuais, das normas sociais subjetivas e do controle comportamental percebido sobre a intenção do indivíduo em empregar esforço discricionário no trabalho. Utilizaram-se duas amostras, uma composta por servidores públicos estaduais e outra por professores de Instituições de Ensino Superior públicas e privadas. Os resultados obtidos por meio de modelagem de equações estruturais apontaram em ambas as amostras significância estatística na relação entre as atitudes, a norma social subjetiva e o controle comportamental percebido sobre a intenção, confirmando a tese de que a intenção pode ser determinada por esses constructos. Dentre outros, indicaram, também, que crenças de natureza social influenciam mais na intenção do que crenças de natureza financeira. Os resultados apontaram que os indivíduos empregam esforço discricionário no trabalho motivados mais por satisfação pessoal, reconhecimento, influência de superiores e colegas, suporte organizacional e outras crenças de natureza social do que por uma expectativa de remuneração financeira ou por estarem sendo monitorados. Tais resultados contribuem com o campo da Administração na medida em que trazem ao debate o esforço discricionário no trabalho e abre espaço para várias possibilidades de pesquisa envolvendo o tema.

**Palavras-chave:** Atitude. Comportamento Organizacional. Esforço Discricionário no Trabalho. Intenção. Norma Social. Teoria da Ação Planejada.



GONZALEZ, R.A. **Discretionary Work Effort**: a study based on the Theory of Planned Behavior, 241 f. 2016. Thesis (Ph.D.) - School of Administration, Federal University of Bahia, Salvador, 2016.

## ABSTRACT

This thesis, based on the Theory of Planned Behavior, aims to develop a model to explain the influence of individual attitudes, subjective social norms and perceived behavioral control on the individual's intention to employ discretionary work effort. The discretionary work effort can be understood as a level of effort that is under the domain of the individual, which exceeds the minimum necessary to avoid a reprimand or even dismissal, it depends only on the individual's decision to exercise it. This level of effort under full control of the individual, may be motivated by several factors, which are based on the beliefs. As a theoretical basis for determining these factors, it sought the Theory of Planned Behavior. Two empirical studies were developed as a way to achieve the desired goal. The first study, qualitative, highlighted the salient beliefs related to the discretionary work effort associated with individual attitudes, subjective social norms and perceived behavioral control. The results showed in both studied groups favorable to contributions of attitudes, subjective social norms and perceived behavioral control on the intention to employ discretionary work effort. The second study, quantitative, sought to highlight the effect of individual attitudes, subjective social norms and perceived behavioral control on the intention of the individual to employ discretionary work effort using two samples, one composed of state civil servants and another for teachers of higher public and private education institutions. The results obtained by structural equation modeling showed in both samples statistically significant relationship between attitudes, social subjective norm and perceived behavioral control on the intention, confirming the thesis that the intention may be determined by these constructs. Among others results, it indicates that social beliefs are stronger than finance ones. The results showed that individuals employ discretionary work effort motivated more by personal satisfaction, recognition, influence of superiors and colleagues, organizational support and other social beliefs than by an expectation of financial remuneration or because they are being monitored. These results contribute to the field of management as they bring to the debate the discretionary work effort and opens space to various research possibilities involving the theme.

**Keywords:** Attitude. Organizational Behaviour. Discretionary Work Effort. Intention. Social Norm. Theory of Planned Behavior.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Esforço Discricionário .....	19
Figura 2 – Esforço Mínimo no Trabalho .....	20
Figura 3 - Modelo de Análise.....	32
Gráfico 1 – Evolução do Número de Artigos Publicados - <i>Work Effort</i> 1975 a julho de 2014 .....	41
Figura 4 - Área de Trabalho do Mendeley Desktop.....	42
Figura 5 - Protocolo da Seleção de Estudos .....	44
Figura 6 - Pastas de Arquivos .....	44
Figura 7 - Portal de Periódicos CAPES: Processo de Seleção de Artigos .....	45
Figura 8 – Resultado do Protocolo da Seleção de Estudos Internacionais .....	50
Figura 9 - Divisões Acadêmicas da ANPAD em 2014.....	56
Figura 10 - Níveis de Análise do Comportamento Organizacional .....	67
Figura 11 - Representação de Esforço Discricionário .....	69
Gráfico 2 Função Custo do Esforço .....	73
Figura 12 - Mapa Exploratório das Dimensões de Comportamento de Cidadania Organizacional .....	85
Figura 13 - Fontes de Satisfação e de Insatisfação no Trabalho .....	89
Figura 14 - Representação da Relação entre Crenças, Atitudes, Intenções e Comportamentos.....	96
Figura 15 - Representação da Teoria da Ação Planejada.....	100
Figura 16 - Desenho da Pesquisa .....	112
Figura 17 - Paradigmas nos Estudos Sociais.....	113
Figura 18 - Área de Trabalho do QDA Miner.....	119
Figura 19 - Modelo Operacional Proposto.....	135
Figura 20 - Modelo Operacional após Análise de Juízes .....	156
Figura 21 - Modelo de Segunda Ordem .....	171
Figura 22 - Modelo Base .....	173
Figura 23 - Exemplo de Ajuste de Modelo .....	177
Figura 24 - Modelo Ajustado para Professores .....	179
Figura 25 - Modelo Ajustado para Funcionários Públicos .....	182

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Elementos Norteadores da Tese .....	34
Quadro 2 – Estágios de um Processo de <i>Systematic Review</i> .....	43
Quadro 3 - <i>Systematic Review</i> : Seleção Final de Artigos .....	46
Quadro 4 - Esforço Discricionário no Trabalho: Pesquisa no Brasil .....	52
Quadro 5 - Esforço Discricionário no Trabalho: Pesquisa nos Anais do EnANPAD..	53
Quadro 6 - Temas de Interesse das Divisões Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho.....	57
Quadro 7 - Conceitos de Organização .....	64
Quadro 8 - Evolução Conceitual do Comportamento Organizacional .....	66
Quadro 9 - Principais Pontos de Yankelovich e Immerwahr (1983) .....	79
Quadro 10 - <i>The Big Five Dimentions</i> do Comportamento de Cidadania Organizacional .....	84
Quadro 11 - Foco da Economia e do Comportamento Organizacional no Esforço Discricionário no Trabalho.....	87
Quadro 12 - Princípios do Carregamento Vertical no Trabalho.....	90
Quadro 13 - Definições Clássicas de Atitude .....	92
Quadro 14 - Elementos Comparativos da TAR e da TAP .....	98
Quadro 15 - Exemplo de Mensuração da Atitude Segundo a TAP .....	102
Quadro 16 - Exemplo de Mensuração da Norma Social segundo a TAP.....	103
Quadro 17 - Exemplo de Mensuração do Controle Comportamental Percebido segundo a TAP.....	104
Quadro 18 - Exemplos de Aplicação da TAP .....	105
Quadro 19 - Roteiro de Entrevista.....	118
Quadro 20 - Relato de Experiências de Esforço Discricionário no Trabalho .....	121
Quadro 21 - Crenças Relativas ao Esforço Discricionário no Trabalho.....	124
Quadro 22 - Significado das Crenças Salientes .....	127
Quadro 23 - Possibilidades de Composição dos Elementos do Comportamento ...	131
Quadro 24 - Níveis de Generalidade do <i>TACT Principle</i> .....	132
Quadro 25 - Contexto do Instrumento de Coleta de Dados .....	141
Quadro 26 - Seção I do Questionário – Dados Demográficos .....	141
Quadro 27 - Matriz de Especificações.....	143
Quadro 28 - Seção II do Questionário – Bloco 1: Associação entre as Crenças Salientes e o EDT .....	145

Quadro 29 - Seção II do Questionário – Bloco 2: Valência das Crenças Relacionadas à Atitude .....	146
Quadro 30 - Seção II do Questionário – Bloco 3: Valência das Crenças Relacionadas à Norma Social Subjetiva .....	147
Quadro 31 - Seção II do Questionário – Bloco 4: Valência das Crenças Relacionadas ao Controle Comportamental Percebido .....	147
Quadro 32 - Ajustes no Instrumento de Coleta de Dados após Pré-Teste.....	149
Quadro 33 - Qualificação dos Juízes .....	150
Quadro 34 - Análise de Juízes: Associação da Crença ao EDT .....	152
Quadro 35 - Análise de Juízes: Associação da Crença aos Constructos da TAP ...	152
Quadro 36 - Exemplo de Avaliação por Juízes .....	153
Quadro 37 - Resumo da Análise de Juízes .....	153
Quadro 38 - Hipóteses e Suposições após Análise de Juízes .....	158
Quadro 39 - Análise das Suposições dos Efeitos das Crenças Salientes .....	165
Quadro 40 - Parâmetros de Ajuste da MEE .....	170
Quadro 41 - Símbolos Gráficos de Relações entre Variáveis do AMOS .....	174
Quadro 42 - Teste de Hipóteses dos Constructos ATT, NSS e CCP .....	191

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil Demográfico dos Participantes do Estudo 1 .....	116
Tabela 2 - Frequência de Citações das Crenças Salientes.....	125
Tabela 3 - Quantidade de Citação de Variável por Entrevistado.....	128
Tabela 4 - Dados Demográficos das Amostras .....	160
Tabela 5 - Alfas de Cronbach: Greaves, Zibarras e Stride (2013).....	162
Tabela 6- Confiabilidade: Alfa de Cronbach.....	163
Tabela 7 - Mensuração das Crenças Salientes.....	164
Tabela 8- Parâmetros de Ajuste do Modelo 1: Professores e Funcionários. Públicos .....	175
Tabela 9 - Significância das Variáveis do Modelo 1 .....	176
Tabela 10 - Exemplo de Modification Indices.....	178
Tabela 11 - Significância das Variáveis do Modelo Ajustado para Professores .....	180
Tabela 12 - Parâmetros Comparados do Modelo Ajustado para Professores .....	181
Tabela 13 - Significância das Variáveis do Modelo Ajustado para Funcionários Públicos.....	183
Tabela 14 - Parâmetros Comparados do Modelo Ajustado para Funcionários Públicos.....	183
Tabela 15 - Pesos do Modelo Ajustado de Professores.....	185
Tabela 16 - Pesos do Modelo Ajustado de Funcionários Públicos.....	186
Tabela 17 - Resultado Comparado dos Pesos.....	187

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMOS	<i>Analyses of Moment Structures</i>
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
ATT	Atitude
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCO	Comportamento de Cidadania Organizacional
CCP	Controle Comportamental Percebido
CEP	Comportamento Extra-Papel
CFI	<i>Comparative of Fit Index</i>
CIP	Comportamento Intrapapel
CO	Comportamento Organizacional
DAI	Direção e Assessoria Intermediária
DAS	Direção e Assessoria Superior
EDT	Esforço Discricionário no Trabalho
EnANPAD	Encontro Nacional da ANPAD
EOR	Estudos Organizacionais
EUA	Estados Unidos da América
GFI	<i>Goodnes of Fit Index</i>
GPR	Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho
IES	Instituição de Ensino Superior
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
NSS	Norma Social Subjetiva
NPGA	Núcleo de Pós-Graduação em Administração
O&S	Revista Organização & Sociedade

RMSEA	<i>Streiger's Root Mean Square</i>
SRMR	<i>Standardized Root Mean Square Residual</i>
TAP	Teoria da Ação Planejada
TAR	Teoria da Ação Racional
TO	Teoria das Organizações
TPB	<i>Theory of Planned Behaviour</i>
TRA	<i>Theory of Reasoned Action</i>
TUE	Teoria da Utilidade Esperada
POT	Psicologia Organizacional e do Trabalho
RAC	Revista de Administração Contemporânea
RAE	Revista de Administração de Empresas
RAP	Revista de Administração Pública
RAUSP	Revista de Administração da Universidade de São Paulo
REAd	Revista Eletrônica de Administração
SEFAZ-BA	Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia
UFBA	Universidade Federal da Bahia

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>19</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	22
1.2 PREMISSAS.....	26
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA.....	31
1.4 OBJETIVO GERAL.....	31
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	32
1.6 JUSTIFICATIVAS .....	35
1.7 ESTRUTURA DA PESQUISA.....	38
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>40</b>
2.1 PROTOCOLO DA REVISÃO DE LITERATURA .....	40
<b>2.1.1 Software Mendelay Desktop.....</b>	<b>41</b>
<b>2.1.2 Systematic Review – Discretionary Work Effort.....</b>	<b>43</b>
<b>2.1.3 Revisão da Literatura no Brasil.....</b>	<b>50</b>
2.2 DELIMITAÇÃO TEÓRICA DO ESFORÇO DISCRICIONÁRIO NO TRABALHO NO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO .....	54
2.3 ESFORÇO DISCRICIONÁRIO NO TRABALHO E O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	62
<b>2.3.1 Organizações.....</b>	<b>63</b>
<b>2.3.2 Comportamento Organizacional .....</b>	<b>65</b>
<b>2.3.3 Níveis de Análise do Comportamento Organizacional .....</b>	<b>68</b>
2.4 ESFORÇO DISCRICIONÁRIO NO TRABALHO .....	68
<b>2.4.1 Delimitação Conceitual de Esforço Discricionário no Trabalho .....</b>	<b>69</b>
<b>2.4.2 Esforço Discricionário no Trabalho sob o Enfoque Econômico.....</b>	<b>71</b>
<b>2.4.3 Esforço Discricionário no Trabalho sob o Enfoque do Comportamento Organizacional .....</b>	<b>77</b>
<b>2.4.4 Comportamento de Cidadania Organizacional e Comportamento Extrapapel.....</b>	<b>81</b>
<b>2.4.5 Fatores que Podem Influenciar no Esforço Discricionário no Trabalho ...</b>	<b>88</b>
2.5 TEORIA DA AÇÃO PLANEJADA E ESFORÇO DISCRICIONÁRIO NO TRABALHO.....	91
<b>2.5.1 Atitudes no Contexto da Teoria da Ação Racional.....</b>	<b>91</b>
<b>2.5.2 Crenças e Atitudes .....</b>	<b>95</b>
2.6 TEORIA DA AÇÃO RACIONAL E TEORIA DA AÇÃO PLANEJADA .....	98
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>110</b>
3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA E POSICIONAMENTO PARADIGMÁTICO.....	110
3.2 ESTUDO 1 – EVIDENCIAÇÃO DAS CRENÇAS SALIENTES EM RELAÇÃO AO ESFORÇO DISCRICIONÁRIO NO TRABALHO .....	115
<b>3.2.1 Participantes.....</b>	<b>116</b>
<b>3.2.2 Metodologia .....</b>	<b>117</b>
<b>3.2.3 QDA Miner.....</b>	<b>119</b>
<b>3.2.4 Análise dos dados.....</b>	<b>120</b>



3.3 ESTUDO 2 – A TEORIA DA AÇÃO PLANEJADA E O ESFORÇO DISCRICIONÁRIO NO TRABALHO .....	130
3.3.1 Nível de Generalidade do <i>TACT Principle</i> .....	132
3.3.2 Nível de Generalidade do Esforço Discricionário no Trabalho .....	133
3.3.3 Hipóteses e Suposições .....	134
3.3.4 Contexto da Amostra .....	138
3.3.5 Instrumento de Coleta de Dados.....	140
3.3.6 Escalas Propostas .....	142
3.3.7 Operacionalização da Pesquisa.....	148
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>159</b>
4.1 DADOS DEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA .....	160
4.2 CONFIABILIDADE DAS ESCALAS .....	161
4.3 MENSURAÇÃO DAS CRENÇAS SALIENTES .....	163
4.4 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS .....	167
4.4.1 Parâmetros de Ajuste.....	169
4.5 DESCRIÇÃO DO MODELO PROPOSTO.....	170
4.5.1 Software AMOS .....	174
4.6 RESULTADOS DA MODELAGEM .....	174
4.6.1 Ajustes dos Modelos.....	177
4.6.2 Modelo Ajustado de Professores.....	179
4.6.3 Modelo Ajustado de Funcionários Públicos.....	181
4.7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DOS MODELOS AJUSTADOS .....	184
4.7.1 Resultado do Modelo para Professores .....	184
4.7.2 Resultado do Modelo para Funcionários Públicos .....	186
4.7.3 Resultado Comparado dos Modelos e Hipóteses de Pesquisa .....	187
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>193</b>
5.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	194
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	197
5.3 SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....	198
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>200</b>
<b>APÊNDICE A – SYSTEMATIC REVIEW: ESTÁGIO 3.....</b>	<b>220</b>
<b>APÊNDICE B – CITAÇÕES DOS ENTREVISTADOS .....</b>	<b>223</b>
<b>APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....</b>	<b>235</b>
<b>APÊNDICE D – ANÁLISE DE JUÍZES.....</b>	<b>239</b>

## APRESENTAÇÃO

Quando em dezembro de 2011 defendi o Mestrado neste mesmo Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA), desenvolvi uma pesquisa que buscava investigar a influência de fatores afetivos na tomada de decisão dos investidores individuais que operam na bolsa de valores por meio do *home broker*. O estudo terminou por focar o processo decisório pelo prisma das heurísticas, atalhos mentais que facilitam na tomada de decisão. Na ocasião da banca de qualificação, o Professor Doutor Igor Menezes (MENEZES, 2011) trouxe à luz a questão das atitudes na tomada de decisão, e propôs ampliar a discussão incorporando essa nova dimensão por meio da Teoria da Ação Planejada (TAP). Essa luz acendeu a possibilidade de extensão da pesquisa, contudo, para aquele momento, o foco era a heurística afetiva; assim sendo, a abordagem comportamental pela via das atitudes ficou latente para uma possível abordagem em âmbito de Doutorado.

Já aprovado para o Doutorado, em 2012, iniciei as primeiras conversas com o professor doutor Adriano Leal Bruni, que foi meu orientador no Mestrado. Permaneceu o desejo de se abordar questões comportamentais, *focus* do estudo.

A experiência docente que fazia parte da realidade tanto do orientador quanto do orientado ressaltava que alguns profissionais se empenhavam mais no trabalho do que outros. Alguns seriam mais motivados do que outros, alguns se esforçariam mais do que outros, ainda que submetidos às mesmas condições.

Inicialmente, pensamos em desenvolver o estudo voltado para a prática docente. Com o aprofundamento das pesquisas e o amadurecimento do tema, concluimos que poderia ser feita uma abordagem mais geral sobre os motivos que levam umas pessoas a se esforçarem mais no trabalho do que outras. Já antecipando um pouco o que se pretende defender, a Teoria da Agência e os estudos sobre incentivos conduzidos no âmbito da Economia Neoclássica não têm oferecido todas as respostas. Atualmente, já existem evidências suficientes para se afirmar que nem todas as ações dos indivíduos guiam-se pela lógica estritamente racional. O estudo das heurísticas, Khaneman (2012), a psicologia econômica, Lea, Tarpy e Webley (1987), Shefrin (2002), Ferreira (2008), Ariely (2008), e o próprio conceito de racionalidade limitada proposto por Hebert Simon oferecem subsídios

para explicar tais comportamentos. Buscamos, aqui, outras possíveis respostas para compreender o que leva, de fato, os indivíduos a empreenderem um esforço discricionário no trabalho.

A tese aqui proposta é que o esforço discricionário no trabalho, um comportamento, é precedido pela intenção de exercê-lo. Essa intenção possui como antecedentes as atitudes, a pressão social e o controle sobre o comportamento, variáveis essas que são influenciadas pela percepção e crenças que o indivíduo cria do meio que o cerca.

## 1 INTRODUÇÃO

Por que algumas pessoas se esforçam mais no trabalho do que outras? Com essa pergunta, pretende-se iniciar a investigação de tal comportamento e, com a devida licença científica do leitor, representar o ponto central do estudo por meio das Figuras 1 e 2.

A Figura 1 ilustra uma situação em que Hagar, o terrível, expressa o seu contentamento com o seu trabalho. Embora aos olhos do outro possa parecer desprezível o ato de praticar pilhagem, o trabalho do personagem lhe proporciona grande satisfação, o que o faz exercê-lo com prazer e a ele dedicar o seu melhor esforço. Esse esforço independe de controle ou incentivos externos. Pelo contrário, ao que parece, o nosso personagem demonstra insatisfação ao ser controlado, associando esse chamado ao trabalho a um sentido negativo.

**Figura 1** - Esforço Discricionário



Fonte: Hagar – Amando o trabalho. Disponível em: <http://centraldastiras.blogspot.com.br/2010/09/hagar-amando-o-trabalho.html>. Acesso em: 07 jul. 2014

Observa-se da Figura 1 que o personagem cultiva uma crença positiva em relação ao seu trabalho, enquanto que o mesmo não ocorre em relação ao controle, representado pelo chamado de “Hagar! Vem aqui!”.

São justamente as crenças que se formam nos indivíduos em relação ao trabalho que podem determinar a valência e a intensidade da sua atitude em relação ao esforço empregado. Alguns se esforçam mais, outros se esforçam menos. Esse esforço pode ser mediado pelos incentivos, a fim de se minimizar as divergências de

interesse entre o patrão e o empregado, ou, dito de outra forma, o problema de Agência, que ocorre, segundo Besanko *et al* (2013), quando o principal (acionista) delega ao agente (administrador) poderes para decidir em seu nome, contudo, tais decisões podem, ao invés de defender os interesses do principal, por exemplo, maximizar o lucro, defender os interesses do próprio agente, por exemplo, riqueza própria.

A Figura 2 ilustra uma situação em que o funcionário exerce um esforço mínimo em relação ao trabalho.

**Figura 2 – Esforço Mínimo no Trabalho**



Fonte: Fotolog. Disponível em: <<http://www.fotolog.com/carolxinhaaa/620156/>>. Acesso em: 07 jul.2014

Fica evidente pela ilustração da Figura 2 que o funcionário trabalha, desde que monitorado.

As duas ilustrações apresentam situações bem diferentes. Na Figura 1, apresenta-se um personagem que não necessita de monitoramento ou controle para empreender os melhores esforços no seu trabalho. Na Figura 2, apresenta-se outro personagem que claramente não se esforça no trabalho.

Considerando-se os exemplos anteriores, esta pesquisa busca desenvolver um modelo que explique a influência das atitudes individuais, das normas sociais subjetivas e da autopercepção de controle comportamental na intenção do indivíduo

de empregar esforço no trabalho, ou melhor, o esforço além do mínimo necessário, ou, como coloca Morris (2009), o **esforço discricionário no trabalho**.

Esta tese afirma que a intenção de empregar esforço discricionário no trabalho extrapola a simplificação reducionista dos incentivos econômicos, proposta pela Teoria de Agência e incentivos. Defende que fatores psicológicos (atitudes), sociais (normas sociais) e comportamentais (autopercepção de controle) exercem influência significativa na intenção do esforço discricionário no trabalho. Conforme explicam Fishbein e Ajzen (1975, 2010), as atitudes se constituem em avaliações subjetivas que vinculam um atributo a um objeto, as normas sociais subjetivas são as influências que indivíduos ou grupos podem exercer sobre o comportamento e o controle comportamental percebido a percepção de facilidade ou dificuldade que o indivíduo imagina para adotar determinado comportamento.

Estudos recentes têm pesquisado a influência das atitudes, das normas sociais subjetivas e do controle comportamental percebido para compreender o efeito de tais fatores na intenção comportamental voltada a diversas áreas, a exemplo de Bai *et al.* (2014) – intenção de higienização na manipulação de alimentos no contexto cultural chinês; Ajzen e Klobas (2013) – intenção de ter filhos; Ajzen e Sheikh (2013) – influência do afeto na intenção direcionada a um comportamento; Almeida (2013) – intenção empreendedora; Lac *et al.* (2013) – intenção de redução do consumo de álcool; Knabe (2012) – adoção de cursos *on line*; e Ajzen (2011) – relação entre satisfação no trabalho, esforço e *performance*.

A intenção comportamental de interesse da tese aqui proposta é aquela direcionada ao esforço discricionário no trabalho (EDT). O estudo desse comportamento no mundo do trabalho possui poucas pesquisas desenvolvidas em nível internacional. No âmbito nacional, não foram encontrados trabalhos que abordassem o tema. A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), a exemplo de Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), aborda temas relacionados à motivação, competências, vínculos, afetos e socialização, contudo, esforço no trabalho, e mais especificamente esforço discricionário no trabalho, carece ainda de estudos, principalmente voltados ao campo da Administração.

No âmbito internacional, os estudos desenvolvidos por Wheeler, Harris e Sablynski (2014), Bracha e Fershtman (2013) e De Cooman *et al.* (2013), dentre outros, abordam o esforço no trabalho, enquanto que Entwistle (2011), Kmec e

Gorman (2010) e Morris (2009) tratam o esforço discricionário no trabalho, contudo, tais análises não se referem aos fatores antecedentes por meio das atitudes, normas sociais e controle comportamental, como aqui proposto.

Espera-se com esta pesquisa preencher essa lacuna no estudo do comportamento humano no trabalho por meio de uma abordagem que busca, nas atitudes individuais, nas normas sociais subjetivas e no controle comportamental percebido, explicações para compreender a intenção do indivíduo em empregar esforço discricionário no trabalho.

Neste primeiro capítulo, além da Introdução, serão apresentados o Contexto, as Premissas, o Problema da Pesquisa, o Objetivo Geral e os Objetivos Específicos, a Justificativa e a estrutura geral da pesquisa.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O que motiva uma pessoa a dedicar esforço adicional no trabalho além do mínimo requerido é de interesse da Administração. Em um cenário de mercados mais competitivos a cada dia e de acesso fácil à tecnologia e à informação por parte das organizações, o diferencial competitivo pode estar nas pessoas e no nível de esforço que elas empregam em seu trabalho.

A natureza das atividades e o ambiente organizacional contemporâneo têm sido fortemente impactados por mudanças que atribuem aos empregados maior discricionariedade no esforço em que empregam. O crescimento do setor de serviços, aliado ao aumento no grau de instrução, emergência de novas tecnologias, além de uma maior consciência e busca das pessoas por qualidade de vida têm provocado mudanças nas relações sociais entre os indivíduos e entre os indivíduos e as organizações. O que se observa é o aumento do poder discricionário do indivíduo no emprego do seu esforço laboral, associado a uma redução de poder de controle dos empregadores (MORRIS, 2009).

Segundo De Cooman *et al.* (2009), motivar pessoas e fazer com que se esforcem é trabalho dos administradores. Esforço, por sua vez, pode assumir a

dimensão física ou intelectual (BORGES; YAMAMOTO, 2014). Tradicionalmente inserido no campo da POT, encontra-se o estudo de atributos voltados ao trabalho, a exemplo de motivação, estresse, competência (MALVEZZI, 2014), esforço instrucional (ROWE; BASTOS; PINHO, 2011) e, mais recentemente, vínculos do trabalhador com a organização (PINHO; BASTOS, 2014), os quais discutem comprometimento, entrincheiramento e consentimento.

Esforço no trabalho, embora citado de forma tangencial em alguns estudos, a exemplo de Siqueira e Gomide Júnior (2014), que o relacionam com o envolvimento no trabalho, é um tema que carece de aprofundamento. Conforme pontuam De Cooman *et al.* (2009, p. 266), apesar de estar presente em diversos arranjos teóricos, carece ainda de uma conceituação teórica o sentido de esforço, o que resulta em uma “confusão de significados, definições e operacionalizações”.

Esse desentendimento de conceitos faz com que esforço seja, por exemplo, confundido com motivação. De Cooman *et al.* (2009) convergem com Brown e Peterson (1994) quanto à diferença entre motivação e esforço, os quais consideram a primeira um antecedente do esforço. Este também pode ser entendido como o montante de energia gasta em uma ação por unidade de tempo (NAYLOR; PRITCHARD; ILGEN, 1980; ILGEN; KLEIN, 1989).

Na escala de esforço no trabalho desenvolvida por De Cooman *et al.* (2009), são consideradas três dimensões: direção, intensidade e persistência. Por direção entende-se como o comportamento do indivíduo contribui para o desempenho da organização. Por exemplo, se determinada organização deseja reunir esforços para a venda do produto A, e um dos seus funcionários emprega esforços na venda do produto B, a dimensão direção está contribuindo negativamente no esforço de venda do produto A. Intensidade é o quanto o indivíduo trabalha, e a persistência é o quanto a pessoa permanece desempenhando o esforço em favor da organização, segundo De Cooman *et al.* (2009). Essas três dimensões constituem, portanto, a base da definição do constructo esforço no trabalho.

Morris (2009) chama de esforço discricionário no trabalho aquele esforço extra que o indivíduo emprega no trabalho, e o define como voluntário, aquele esforço que é superior e além do que é minimamente requerido ou normalmente esperado, suficiente apenas para evitar uma repreensão ou uma demissão, devendo também ser funcional para a organização.



O Esforço Discricionário no Trabalho pode se fazer presente nas organizações de diversas formas, sem que nem as organizações e nem os trabalhadores se deem conta que tal processo está acontecendo. Por exemplo, a Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia (Sefaz-BA) constituiu no ano de 2013 um grupo de trabalho formado por servidores do Grupo Ocupacional Fisco para estudar a legislação relativa à avaliação de desempenho e propor modificações no Decreto 8.415/03, que estabelece os procedimentos para a avaliação de desempenho desse grupo ocupacional. Esse grupo de trabalho, formado por cinco servidores, se reunia semanalmente e deveria, dentro do prazo de três meses, apresentar uma proposta de simplificação do processo à organização. Não foi oferecido nenhum incentivo monetário para participar do grupo. Alguns servidores convidados aceitaram, outros não. Àqueles que não aceitaram, não foi imposta penalidade, assim como também não houve remuneração adicional para os que aceitaram. Em conexão com a definição de Morris (2009), pode-se afirmar que os indivíduos que aceitaram participar do grupo estariam empregando um esforço discricionário no trabalho.

Tradicionalmente, as pesquisas relacionadas ao trabalho, no campo da Administração, centram-se nos incentivos e no monitoramento como antecedentes do esforço no trabalho (MORRIS, 2009), a exemplo da Teoria de Agência e dos incentivos (BESANKO *et al.* 2013). Conforme explicam esses autores, o problema de agência ocorre quando uma das partes (o agente) é contratada pela outra (o principal) para agir e tomar decisões que afetam o retorno do principal. O problema de agência decorre de interesses divergentes entre o agente e o principal, ou como exposto por Besanko *et al.* (2013):

dificuldades no relacionamento de agência podem surgir quando duas condições são encontradas: (1) Os objetivos do principal e do agente são diferentes, e (2) as ações tomadas pelo agente ou a informação de posse do agente são difíceis de serem observadas. (BESANKO *et al.*, 2013, p. 402)

Como mecanismos de alinhamento de interesses entre o principal e o agente, surgem os incentivos e o monitoramento. Nessa perspectiva tradicional, coloca-se no centro da problematização o incentivo e o monitoramento como determinantes para que o agente empregue os seus melhores esforços em favor do principal. Porém, como aferir que os melhores esforços estão sendo empregados? Besanko *et al.* (2013) explicam que pode ser possível se observar a quantidade de horas que o

empregado trabalha, mas não é possível se observar a quantidade de horas que o empregado *trabalha duro*.

Trata-se, aqui, basicamente, do comportamento humano, do comportamento organizacional no seu nível micro. Organizações, segundo McShane e Glinow (2013, p. 4), são “grupos de pessoas que trabalham de maneira interdependente com alguma finalidade comum”. O interesse pelo comportamento humano e, portanto, pelo comportamento organizacional em seu nível micro não é novo, afirma Aguiar (2005). Prossegue a autora: “Organizações devem ser entendidas como meio social no qual os indivíduos estão inseridos” (AGUIAR, 2005, p. 259).

Surge, então, o hiato que se busca preencher com esta tese, ao se oferecer uma visão alternativa aos incentivos e monitoramento como determinantes do esforço discricionário no trabalho, e avançar na própria definição de esforço discricionário no trabalho, movendo o eixo central da problematização do nível macro (organizacional), centrado nos incentivos e no monitoramento, para o nível micro (indivíduo), focado nas atitudes, nas normas sociais subjetivas, no controle comportamental percebido e nas intenções.

Conforme destacado por Aguiar (2005, p. 26), “as intenções do indivíduo são o motor da ação humana”. A intenção, como fator antecedente a qualquer comportamento ou ação se aplica a todas as dimensões da vida, e, no caso específico de interesse desta pesquisa, encontra-se a intenção em relação ao emprego de esforço discricionário no trabalho.

Tendo-se o constructo intenção como base, que conforme salientado por Aguiar (2005) é o motor da ação humana, poder-se-ia, após descrever a teoria, aplicá-la a praticamente qualquer dimensão da vida, a exemplo de comportamentos envolvendo a aceitação do aborto, a predisposição a parar de fumar, a consumir drogas ou álcool, a escolha de candidatos à eleição, etc. No presente estudo, interessa a intenção voltada ao emprego de esforço discricionário no trabalho, cujas premissas são a seguir descritas.

## 1.2 PREMISSAS

Adotaram-se como premissas neste estudo:

P1 – O comportamento humano possui como precedente a intenção e esta é determinada, ainda que em parte, pelas atitudes, pelas normas sociais subjetivas e pelo controle comportamental percebido;

P2 – A racionalidade na tomada de decisões é limitada.

A premissa P1 se fundamenta na extensa literatura desenvolvida ao longo de décadas por autores como Icek Ajzen e Martin Fishbein. Esses autores desenvolveram teoria cujos princípios postulam que os comportamentos humanos, desde que sob controle volitivo, podem ser previsíveis, e que estes comportamentos possuem como precedentes a intenção. A intenção, por sua vez, teria como elementos subjacentes as atitudes, as normas sociais subjetivas e o controle comportamental percebido.

Fishbein e Azjen (1975) apresentaram a *Theory of Reasoned Action* (TRA), ou Teoria da Ação Racional (TAR), um coerente e sistemático modelo cujo objetivo principal é compreender um determinado comportamento, para o qual é preciso ter a intenção de realizá-lo, tomando-se como variáveis predecessoras a atitude e as normas sociais subjetivas. Fishbein e Azjen (1975), além de apresentarem a TRA, mostraram algumas delimitações conceituais sobre constructos-chave para este trabalho, a exemplo de intenção, atitude, normas sociais subjetivas, controle comportamental percebido e crença, cujo detalhamento será feito na Fundamentação Teórica.

Será também apresentado o modelo teórico da *Theory of Planned Behaviour* (TPB), proposto, desenvolvido e posteriormente revisado por Ajzen (1985; 1991; 2005), a partir da introdução de uma nova variável, o controle comportamental percebido. Para fins de padronização, neste trabalho será adotado o termo e sigla no idioma português para tratar de *Theory of Reasoned Action* (TRA), e *Theory of Planned Behaviour* (TPB). Assim sendo, *Theory of Reasoned Action* (TRA) será representado por Teoria da Ação Racional (TAR), e *Theory of Planned Behaviour* (TPB), por Teoria da Ação Planejada (TAP).

Poderia ser questionado: por que assumir a TAP como uma premissa? A TAP se mostrou, até o momento, como uma coerente formulação teórica na investigação de fatores antecedentes a um comportamento (AJZEN, 2012), além de possuir eficiente ferramenta de aplicação empírica e poder ser adotada em diversas áreas, com uma base epistemológica solidamente construída.

Em linha com a premissa P2, que será detalhada mais adiante, a TAP assume que os indivíduos são racionais, ainda que de forma limitada, e utilizam-se das informações disponíveis para maximizar a satisfação da decisão tomada. Considerando-se que a presente pesquisa privilegia um posicionamento epistemológico quantitativo para o alcance dos seus objetivos, a TAP atende a esse posicionamento.

Moutinho e Roazzi (2010), ao analisarem a evolução e aplicabilidade da TAP, esclareceram que estudos posteriores que revisaram os achados da TAP chegaram a resultados semelhantes, confirmando a estabilidade do modelo. Os autores prosseguem afirmando que

a TAR e a TAP têm se colocado como ferramentas teórico-metodológicas que apontam relações entre variáveis e se apresentam como capazes de discutir em termos de previsibilidade a comportamentos diversos, em variados campos do conhecimento, como educação, saúde, sociologia, prática clínica, demonstrando poder preditivo significativo. (MOUTINHO; ROAZZI, 2010, p. 285)

Como a intenção desta pesquisa é investigar os fatores antecedentes a um determinado comportamento, o modelo proposto pela TAP é assumido como uma premissa.

A premissa P2 se fundamenta na tese de que os indivíduos procuram maximizar a utilidade esperada nas suas decisões (maximização da satisfação) não em termos estritamente econômicos, como posto pela teoria clássica, mas, uma utilidade ampla, que engloba o campo econômico (instrumental) e social (substantivo). Essa nova concepção de racionalidade, descrita por Simon (1956; 1978) como racionalidade limitada, possibilita uma nova perspectiva de abordagem aos fatores que levam as pessoas a imprimirem um esforço adicional no trabalho, e permite reaproximar a economia da psicologia (CAMERER, 1999).

Nesse jogo, conforme descreve Gneezy e Rustichini (2000), enfrentam-se as relações sociais e econômicas, cujas regras se dão por meio de contratos

incompletos. Os autores desenvolveram um experimento que estudou o efeito da imposição de multa aos pais que chegassem atrasados para pegar os filhos na creche. Esse experimento contou com dez creches particulares na cidade de Haifa, em Israel, durante vinte semanas, no período de janeiro a junho de 1998, todas com aproximadamente trinta e cinco crianças. O objetivo principal do experimento foi observar o efeito da imposição de multa aos pais que chegavam atrasados para pegar os seus filhos, e o que aconteceria depois que essa multa fosse retirada. A creche funcionava até as dezesseis horas, contudo, ocorria de alguns pais se atrasarem e as cuidadoras terem de estender o seu período de trabalho até a chegada dos responsáveis pelas crianças.

Das dez creches, seis passaram a cobrar uma multa aos pais que atrasassem mais de dez minutos, e quatro, que funcionaram como grupo de controle, não impuseram nenhuma multa, sem modificar a forma de agir em relação aos atrasos. Nas quatro primeiras semanas, apenas se observou as quantidades de atrasos. Na quinta semana, foi introduzida a multa em seis das dez creches, e no início da décima semana a multa foi retirada.

O senso comum indicaria que, após a imposição da multa, a ocorrência de atrasos diminuiria, contudo, os resultados surpreenderam, pois observou-se o contrário, ou seja, houve um forte aumento na ocorrência dos atrasos, índice este que se manteve elevado durante todo o período, em patamares superiores ao período em que não havia multa por chegar atrasado. E o mais surpreendente é que após a retirada da multa os índices de atraso se mantiveram elevados, superiores ao período anterior à imposição da multa.

Esse estudo é importante para ilustrar a percepção que os indivíduos constroem do ambiente e os efeitos de se introduzir nas relações sociais, relações estas criadas por meio de contratos incompletos, um elemento da racionalidade instrumental (econômica). Gneezy e Rustichini (2000) acreditam que

[...] a introdução de uma multa modificou a percepção das pessoas em relação ao ambiente em que elas operavam. Em particular, nós arguimos que aquele ambiente em nosso estudo, assim como em muitos da vida real, é definido por contratos incompletos. Nessa situação específica, ora examinada, a exata consequência de chegar atrasado não estava especificada no contrato entre os pais e a creche. [...]. Os pais poderiam formar qualquer crença sobre o assunto, como de fato eles devem ter formado, e agido de acordo.

Por exemplo, 'nós vamos tomar conta de seus filhos mesmo que você chegue atrasado; [...] você pode chegar atrasado, desde que o estritamente necessário'. A introdução de uma multa nesse contrato incompleto, contudo, remodela a percepção dos pais em relação a esse ambiente. (GNEEZY; RUSTICHINI, 2000, p. 10)

Como não havia penalidade estipulada anteriormente, os professores se revezavam na tarefa de esperar pelos pais atrasados. Os pais, então, procuravam se atrasar o menos possível, apenas quando era estritamente necessário, pois a percepção era de que ficar com os seus filhos após o horário de trabalho se regulava por normas sociais, não econômicas. A imposição da multa realinha essa lógica. Gneezy e Rustichini (2000, p. 10) assumem que "a multa modificou a percepção dos agentes da situação social em que se encontravam envolvidos". O que ocorreu então? A relação entre os atrasos dos pais e o comportamento da creche passou de um contrato social incompleto, baseado em uma racionalidade substantiva, para um contrato econômico completo (multa definida) baseado em uma racionalidade instrumental.

Segundo Gneezy e Rustichini (2000):

A introdução de uma multa pode ter modificado a percepção de dois atos relevantes: os pais chegando atrasados e os professores tomando conta das crianças após o horário. Os pais podem ter interpretado o ato dos professores no primeiro momento como uma generosidade, uma atividade *nonmarket*. Eles podem ter pensado: o contrato com a creche só cobre o período até as dezesseis horas. Após esse horário o professor é apenas uma pessoa gentil e educada. Eu não deveria me aproveitar da sua paciência. A introdução da multa modifica essa percepção para o seguinte: o professor esta tomando conta da criança da mesma forma que fez durante todo o dia. De fato, essa atividade tem um preço (que é chamado de multa). Assim sendo, eu posso comprar esse serviço o quanto eu necessite". (GNEEZY; RUSTICHINI, 2000, p. 13-14)

Ainda, a percepção social da relação não foi restabelecida após a retirada da multa, pois o estudo revelou que a quantidade de atrasos manteve-se alta, nos mesmos níveis em que se encontravam quando existia a imposição da penalidade, mesmo depois que a multa foi retirada, o que levou os autores a concluírem: "Uma vez uma *commodity*, sempre uma *commodity*." (GNEEZY; RUSTICHINI, 2000, p. 14).

Heyman e Ariely (2004), considerando a perspectiva das relações de trabalho, agrupam os quatro tipos de relacionamento social propostos por Fiske (1992) em

duas categorias gerais: uma baseada em trocas econômicas e outra baseada em trocas sociais. Para Heyman e Ariely (2004), a categoria econômica, chamada pelos autores de mercado monetário (*money market*), inclui o tipo preço de mercado de Fiske (1992), e suas relações ocorrem pelas normas econômicas, ou seja, trabalho é vendido por uma compensação financeira (racionalidade instrumental). Já os outros três tipos de relacionamento social propostos por Fiske (1992) são categorizados por Heyman e Ariely (2004) como trocas sociais. Nesse ambiente, não prevalecem as compensações financeiras nas relações de trabalho, mas, sim, outros tipos de troca, a exemplo do altruísmo, da amizade, compensações simbólicas, como um agradecimento ou um presente, ou seja, prevalece a racionalidade substantiva. Em resumo, o que Heyman e Ariely (2004) propõem, e que fundamenta a premissa deste trabalho, é que “a relação entre pagamento e esforço irá depender do tipo de troca” (dinheiro *versus* mercado social) (HEYMAN; ARIELY 2004, p. 788). Essa relação depende não apenas do tipo de mercadoria transacionada, prosseguem os autores, mas também, e principalmente, do tipo de compensação.

Em mercados ou em relações nos quais ocorrem as duas formas de compensação, em que existem aspectos de mercado monetário e social, a relação tende a se aproximar mais do mercado monetário. Essa foi uma das conclusões a que chegaram Heyman e Ariely (2004).

Andrade, Tolfo e Dellagnelo (2012) apresentam um ensaio teórico abordando o significado do trabalho sob a perspectiva da racionalidade instrumental e substantiva. As autoras argumentam que nas organizações existe “a presença concomitante dos dois tipos de sentido atribuídos ao trabalho”. (ANDRADE; TOLFO; DELLAGNELO, 2012, p. 202). Já Kalberg (1980) analisa o processo histórico de racionalização a partir de Max Weber, identificando quatro categorias de racionalidades. Essas quatro categorias, citadas por Andrade, Tolfo e Dellagnelo (2012) são:

- (a) racionalidade prática - é própria do modo de vida cotidiano, no qual as atividades do dia a dia são julgadas em relação a interesses individuais, puramente práticos e egoístas;
- (b) racionalidade teórica - está associada aos processos cognitivos, é também conhecida como racionalidade intelectual, envolve o domínio consciente da realidade pela construção de conceitos abstratos;
- (c) racionalidade substantiva - direciona a ação orientada por valores emancipatórios (solidariedade, liberdade, comprometimento etc.), independente dos resultados obtidos;
- e (d) racionalidade formal - direciona a ação

conforme regras, leis e regulamentos institucionalizados com base no cálculo utilitário de consequências no estabelecimento de relações estratégicas entre um meio e um fim. (ANDRADE; TOLFO; DELLAGNELO, 2012, p. 207)

Em conexão com os experimentos de Heyman e Ariely (2004), Kalberg (1980) pontua que nas organizações burocráticas prevalece a racionalidade instrumental, embora, conforme explicam Kalberg (1980) e Andrade, Tolfo e Dellagnelo (2012), essas quatro racionalidades coexistam.

Colocando o comportamento humano e os fatores antecedentes à intenção do indivíduo em esforçar-se no trabalho além do mínimo requerido no centro da problematização, surge então o problema de pesquisa.

### 1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

O presente estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: **Como as atitudes individuais, as normas sociais subjetivas e o controle comportamental percebido influenciam a intenção de empregar esforço discricionário no trabalho?**

Com base no referencial teórico que será apresentado, e adotando-se como suporte teórico a TAP, pretende-se responder ao presente problema de pesquisa, cujos objetivos são a seguir expostos.

### 1.4 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral do presente estudo consiste em **Desenvolver um modelo para determinar o peso de cada crença saliente sobre o seu respectivo constructo (atitude, norma social subjetiva e controle comportamental percebido) e o peso de cada constructo sobre a intenção de esforçar-se discricionariamente no trabalho.**



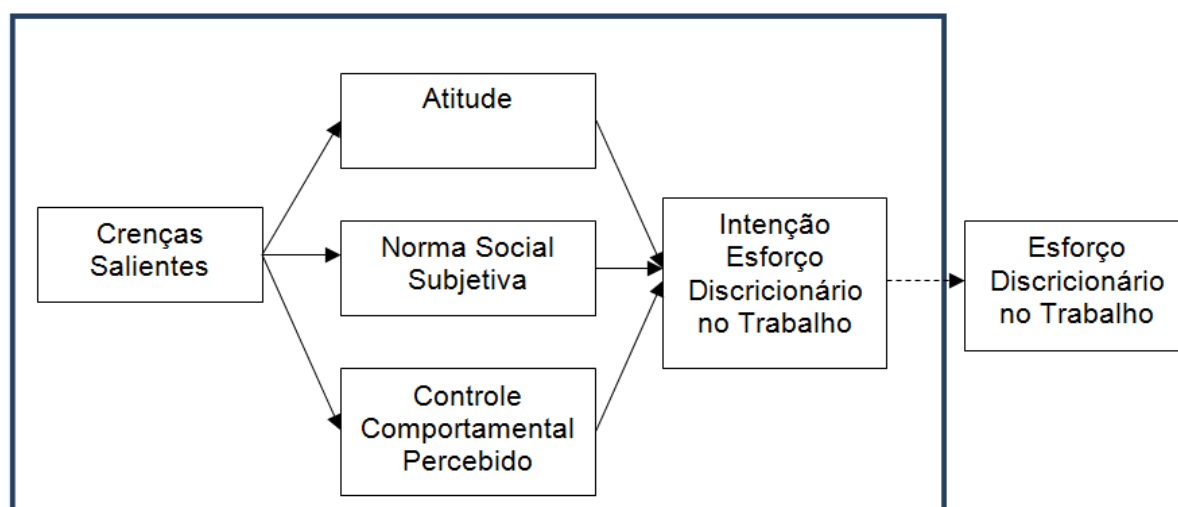
A tese postula que as atitudes, as normas sociais subjetivas e o controle comportamental percebido exercem influência significativa sobre a intenção do indivíduo em empregar esforço discricionário no trabalho.

Esse objetivo principal será alcançado por meio de um Modelo de Análise suportado pela TAP. A fim de alcançar tal objetivo, várias subetapas são necessárias, as quais se constituem nos Objetivos Específicos.

### 1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos serão alcançados por meio da operacionalização do Modelo de Análise da pesquisa. Esse Modelo de Análise contempla a elaboração de duas etapas, conforme recomenda Fishbein e Ajzen (1975) e aplicado em diversos estudos, a exemplo de D'amorim, Freitas e Sá (1992), Inarelli (2011), Souza *et al.* (2012), e Knabe (2012). Na primeira fase, identificam-se as crenças salientes de natureza comportamental, normativa e de controle em relação ao esforço discricionário no trabalho por meio de *survey*. A segunda fase trata da construção da variável Atitude (ATT), Normas Sociais Subjetivas (NSS) e Controle Comportamental Percebido (CCP). A Figura 3 ilustra o Modelo de Análise.

**Figura 3** - Modelo de Análise



Fonte: Elaborada pelo autor

As duas etapas do Modelo de Análise são operacionalizadas em três fases. Os objetivos específicos da Fase 1 se constituem em identificar as crenças salientes na dimensão comportamental, normativa e de controle. Conforme Fishbein e Ajzen (1975), as pessoas constroem ao longo da vida um conjunto de crenças a respeito dos objetos que as cercam, sendo que algumas dessas crenças são mais importantes do que outras. As crenças consideradas mais importantes, que vêm mais imediatamente à memória quando se associa a determinado objeto, são as crenças salientes. Assim sendo, nessa fase, como objetivo específico, espera-se:

- a) Identificar as crenças salientes de natureza **comportamental** em relação ao esforço discricionário no trabalho;
- b) Identificar as crenças salientes de natureza **normativa** em relação ao esforço discricionário no trabalho;
- c) Identificar as crenças salientes de natureza **de controle** em relação ao esforço discricionário no trabalho.

Os objetivos específicos da Fase 2 visam, a partir da identificação das crenças salientes na Fase 1, determinar os constructos Atitude, Normas Sociais Subjetivas e Controle Comportamental Percebido. Esses constructos serão construídos pelo conjunto de crenças salientes de cada dimensão preditora da intenção comportamental, conforme proposto pelo modelo da TAP: crenças comportamentais, crenças normativas e crenças de controle. Assim sendo, os objetivos específicos da Fase 2 são:

- a) Determinar o constructo **Atitude** em relação ao esforço discricionário no trabalho;
- b) Determinar o constructo **Normas Sociais Subjetivas** em relação ao esforço discricionário no trabalho;
- c) Determinar o constructo **Controle Comportamental Percebido** em relação ao esforço discricionário no trabalho.

Após a determinação dos constructos, passa-se à Fase 3, cujo objetivo é desenvolver um modelo para determinar o peso de cada crença saliente sobre o seu respectivo constructo (atitude, norma social subjetiva e controle comportamental percebido) e o peso de cada constructo sobre a intenção comportamental. Assim sendo, o objetivo da Fase 3 pode ser decomposto em:

- a) Determinar o peso de cada crença saliente sobre o seu respectivo constructo (atitude, norma social subjetiva e controle comportamental percebido);
- b) Determinar o peso do constructo Atitude na intenção ao esforço discricionário no trabalho;
- c) Determinar o peso do constructo Normas Sociais Subjetivas na intenção ao esforço discricionário no trabalho;
- d) Determinar o peso do constructo Controle Comportamental Percebido na intenção do esforço discricionário no trabalho.

Os elementos norteadores desta Tese são apresentados no Quadro 1.

**Quadro 1** – Elementos Norteadores da Tese

<b>Título</b> ESFORÇO DISCRICIONÁRIO NO TRABALHO: um estudo à luz da teoria da ação planejada	
<b>Posicionamento no Campo da Administração</b>	Comportamento Organizacional (CO).
<b>Nível</b>	Micro.
<b>Conceito Estudado</b>	Esforço Discricionário no Trabalho.
<b>Divisão Acadêmica na ANPAD</b>	Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (GPR).
<b>Teoria Utilizada</b>	Teoria da Ação Planejada (TAP).
<b>Premissas</b>	P1 – O comportamento humano possui como precedente a intenção, e esta é determinada, ainda que em parte, pelas atitudes, pelas normas sociais subjetivas e pelo controle comportamental percebido; P2 – A racionalidade na tomada de decisões é limitada.
<b>Problema de Pesquisa</b>	Como as atitudes individuais, as normas sociais subjetivas e o controle comportamental percebido influenciam a intenção de empregar esforço discricionário no trabalho?
<b>Tese Defendida</b>	A intenção de empregar esforço discricionário no trabalho pode ser explicada por fatores atitudinais, sociais e comportamentais de controle.
<b>Objeto de Estudo</b>	O esforço discricionário no trabalho.
<b>Objetivo Geral</b>	Desenvolver um modelo para determinar o peso de cada crença saliente sobre o seu respectivo constructo (atitude, norma social subjetiva e controle comportamental percebido) e o peso de cada constructo sobre a intenção de esforçar-se discricionariamente no trabalho.
<b>Objetivos Específicos</b>	<p style="text-align: center;"><b>FASE 1</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Identificar as crenças salientes de natureza <b>comportamental</b> em relação ao esforço discricionário no trabalho;</li> <li>b) Identificar as crenças salientes de natureza <b>normativa</b> em relação ao esforço discricionário no trabalho;</li> <li>c) Identificar as crenças salientes de natureza <b>de controle</b> em relação ao esforço discricionário no trabalho.</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>FASE 2</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>d) Determinar o constructo <b>Atitude</b> em relação ao esforço discricionário no</li> </ol>

<b>Título</b> ESFORÇO DISCRICIONÁRIO NO TRABALHO: um estudo à luz da teoria da ação planejada	
	trabalho; e) Determinar o constructo <b>Normas Sociais Subjetivas</b> em relação ao esforço discricionário no trabalho; f) Determinar o constructo <b>Controle Comportamental Percebido</b> em relação ao esforço discricionário no trabalho. <p style="text-align: center;"><b>FASE 3</b></p> g) Determinar o peso de cada crença saliente sobre o seu respectivo constructo (atitude, norma social subjetiva e controle comportamental percebido); h) Determinar o peso do constructo Atitude na intenção ao esforço discricionário no trabalho; i) Determinar o peso do constructo Normas Sociais Subjetivas na intenção ao esforço discricionário no trabalho; j) Determinar o peso do constructo Controle Comportamental Percebido na intenção ao esforço discricionário no trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor

## 1.6 JUSTIFICATIVAS

Como esclarecem Boaventura (2004), Moreira e Caleffe (2008), uma pesquisa, além da sua contribuição teórica e prática, também se justifica por interesses pessoais do pesquisador. Conforme dito na Apresentação, busca-se nesta pesquisa dar continuidade ao estudo do comportamento humano. No mundo do trabalho observa-se que, a despeito de indivíduos estarem submetidos aos mesmos fatores ambientais, alguns se mostram mais propensos a empregar esforços adicionais ao trabalho do que outros. Portanto, inicialmente, o interesse nasceu dessa observação do cotidiano.

Contudo, conforme lembra Boaventura (2004, p. 42), além do interesse pessoal, há que se “ressaltar a sua importância teórica ou prática, a relevância social e a oportunidade econômica”. Do ponto de vista teórico, a pesquisa apresenta três componentes importantes. O primeiro refere-se ao desenvolvimento de um modelo para capturar e melhor compreender os fatores antecedentes à intenção dos indivíduos de empregar esforço discricionário ao trabalho. Como modelo, pretende-se partir dos conceitos desenvolvidos ao longo de décadas por Fishbein e Ajzen (1975) e Ajzen (1985; 1991; 2005), baseados na TAP. Com larga base epistemológica, a TAP tem sido aplicada como modelo preditor da intenção comportamental em áreas variadas, a exemplo de intenção de realização de

autoexame da mama, D'amorim, Freitas e Sá (1992); conclusão da *high school* por afro americanos, Davis *et al.* (2002); quitação de débitos por agricultores familiares, Rocha *et al.* (2003); utilização de ônibus como meio de transporte, Bamberg, Ajzen e Schmid (2003); escolha da Instituição de Ensino Superior (IES), Peixoto (2007); comportamento dos consumidores, Ajzen (2008); plágio acadêmico de alunos, Inarelli (2011); atuação de professores no ensino a distância, Knabe (2012); propagação de mensagens na *internet*, Souza *et al.* (2012) e da intenção de ter filhos, Ajzen e Klobas (2013).

As possibilidades de aplicações da TAP são bastante extensas, como abordar, por exemplo, fatores antecedentes ao comportamento relativo à área de saúde, tais como consumo de açúcar por crianças, uso de preservativos, intenção para parar de fumar, prática de atividade física, dieta alimentar, dentre muitas outras aplicações. Em outras áreas, pode-se aplicar a TAP na identificação de fatores antecedentes à intenção de praticar esportes, investimento financeiro, jogar *vídeo game*, participar de trabalhos voluntários etc., conforme discorre Ajzen (2010). Apenas esse ponto já justificaria o desenvolvimento desta pesquisa, pois trata-se de uma abordagem ainda não feita.

O segundo componente teórico refere-se ao fato de a pesquisa abordar um tema cuja literatura é escassa em nível mundial, qual seja, os fatores antecedentes à intenção do indivíduo de empregar esforço discricionário no trabalho. O próprio tema esforço discricionário no trabalho é pouco explorado. Os temas abordados nas pesquisas envolvendo Comportamento Organizacional (em nível micro) e POT exploram os vínculos do trabalhador com a organização, o *stress*, a satisfação, a qualidade de vida no trabalho e o comprometimento, contudo, não foram identificados, até o fechamento desta tese, estudos que abordassem a intenção do indivíduo em empregar esforço discricionário no trabalho.

Por fim, no campo teórico, apresenta-se uma reflexão acerca de duas correntes de pensamento que buscam explicar o comportamento humano no mundo do trabalho. A primeira, de orientação econômica, relaciona esforço no trabalho com incentivos monetários e monitoramento. A segunda, de orientação psicológica, na qual se insere o Comportamento Organizacional, busca relacionar esforço no trabalho com fatores psicológicos (atitudes), sociais (normas sociais) e comportamentais (controle comportamental). A primeira teoria, de natureza

econômica, ampara-se na Teoria de Agência, Teoria da Utilidade Esperada (TUE), e a segunda, de natureza psicológica, ampara-se nas Teorias da Expectativa, dentre elas a TAP.

Do ponto de vista prático, tem-se a possibilidade de identificar nos fatores psicológicos, sociais e comportamentais os elementos que podem conduzir os indivíduos a empregarem maiores esforços no seu trabalho. Também, compreender de que forma fatores motivadores e desmotivadores do esforço discricionário no trabalho são percebidos como comportamentais, normativos ou de controle. Siqueira e Gomide Júnior (2014) enfatizam que:

Nessa vertente mais pragmática estão os interesses dos gestores organizacionais cujos papéis centrais no processo de gestão de pessoas os colocam à procura de atributos individuais capazes de contribuir com os resultados organizacionais sob suas responsabilidades. (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014, p. 331)

Uma vez identificados os antecedentes da intenção dos indivíduos em empregar esforço discricionário no trabalho, será possível conhecer qual dimensão exerce maior influência sobre o indivíduo em tais práticas, se o componente comportamental (atitudes), se o componente normativo (as normas sociais subjetivas), ou o componente de controle (controle comportamental), conforme exposto no Modelo de Análise. A partir daí, se a intenção do gestor é desenvolver o comportamento direcionado a um maior envolvimento do trabalhador, é possível criar estímulos que reforcem as crenças positivas em relação ao esforço discricionário no trabalho.

No atual ambiente em que se desenvolvem as relações sociais, a tecnologia possibilita a invasão do trabalho no lar das pessoas, nos finais de semana e até mesmo nas férias (MACÊDO *et al.* 2007). O que se observa é a erosão de fronteiras entre trabalho e lazer, trabalho e vida social, dia e noite. A possibilidade de se desenvolver atividades laborais fora do horário normal de trabalho, por exemplo, seria um esforço discricionário no trabalho, o que é facilitado pela tecnologia. Compreender os fatores que motivam as pessoas a empreenderem tal ação, portanto, interessa aos gestores, pois, como consequência, espera-se um melhor resultado organizacional.

Os argumentos até agora expostos ganham relevo quando considerados sob os aspectos da importância e da oportunidade, ou, dito de outra forma, o que se

busca pesquisar ganha em importância por ser de interesse da Administração, e tem a seu favor a oportunidade, ou seja, não se trata de um tema passageiro, de um modismo. Trata-se de um fenômeno que vem despertando e continuará a despertar o interesse do mundo acadêmico e organizacional, que é problematizado e complexo, portanto, um objeto que merece ser pesquisado.

Do ponto de vista da viabilidade, a proposta aqui apresentada reveste-se dos instrumentos necessários à sua execução. Possui tema de interesse, proposta metodológica definida, base conceitual de análise sólida e possibilidade real e concreta de acesso para a experimentação empírica.

Por fim, arrola-se como justificativa a possibilidade de pesquisar e elaborar um trabalho por caminhos ainda não percorridos. Não se tem a pretensão de construir conhecimento novo, como diria Demo (2013, p. 21), mas, reconstruí-lo, interpretá-lo e entendê-lo: “Reconstruir procedimento significa, portanto, pesquisar e elaborar”. O fenômeno a ser investigado está aí, presente nas relações sociais entre os indivíduos e as organizações. Cabe, portanto, ao pesquisador investigá-lo.

Nos levantamentos feitos até o momento, utilizando-se principalmente o Portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e os anais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), bem como a literatura relativa à TAP, Comportamento Organizacional e POT, não se identificaram trabalhos acadêmicos que buscassem investigar os fatores antecedentes à intenção de se empregar esforço discricionário no trabalho.

## 1.7 ESTRUTURA DA PESQUISA

Esta pesquisa encontra-se estruturada em cinco capítulos.

Neste primeiro capítulo, Introdução, inicia-se com duas figuras que buscam representar a essência do que se pretende investigar. Na sequência, se contextualiza o tema com uma abordagem inicial e conceitual sobre esforço discricionário no trabalho e a TAP, apresenta-se o problema de pesquisa com a pergunta a ser respondida, bem como o objetivo geral e os objetivos específicos.

Apresenta-se, também, o Modelo de Análise, que é a forma pela qual se buscará abordar a pesquisa, as justificativas que demonstram os interesses pelo tema tratado, o porquê de se investigar tal tema e, ao final, a estrutura da pesquisa, a fim de se dar uma visão geral do trabalho.

No capítulo dois, será apresentada a Fundamentação Teórica que suporta a pesquisa e argumenta a favor da proposta de investigação. Essa fundamentação centra-se em duas vertentes. Uma vertente que abordará o esforço discricionário no trabalho e outra que analisará a TAP e a sua aplicação ao objeto de estudo.

O capítulo três trata dos Procedimentos Metodológicos. A pesquisa será caracterizada de forma mais detalhada, expondo os procedimentos utilizados, as hipóteses a serem testadas e o Modelo Operacional da pesquisa com as hipóteses, descrição da amostra, descrição do instrumento de coleta de dados e a operacionalização da pesquisa.

No capítulo quatro, serão apresentados e discutidos a Análise dos Dados e os resultados obtidos com a amostra, a metodologia e as técnicas estatísticas empregadas.

No capítulo cinco, encerra-se este estudo com as Considerações Finais, as quais incluem as conclusões da pesquisa, bem como as limitações encontradas e proposições para novas investigações.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse capítulo encontra-se segmentado em três partes.

Na primeira parte, será apresentada a metodologia empregada na revisão da literatura, com base no protocolo empregado na seleção dos trabalhos relevantes que abordam o esforço discricionário no trabalho. Em âmbito internacional, fundamenta-se em Dybå e Dingsøyr (2008), segundo o conceito do *Systematic Review*, e em âmbito nacional, mediante uma extensa revisão da literatura nos principais periódicos e anais de congressos da área de Administração.

Na segunda parte, o objeto de estudo será situado no campo da Administração. Serão também apresentados conceitos-chave e aportes teóricos do esforço discricionário no trabalho sob a perspectiva econômica e do CO, bem como as suas interações com a Teoria de Agência e incentivos (econômica) e com constructos-chave do CO, a exemplo dos Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) e Comportamentos Extrapapel (CEP).

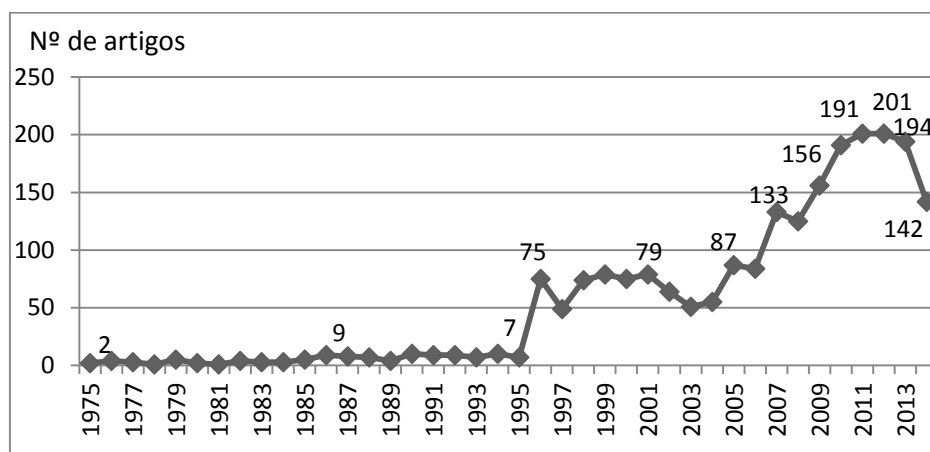
Na terceira parte, serão expostos os argumentos a favor da TAP como teoria de investigação dos fatores antecedentes da intenção de empregar EDT, discutindo-se os constructos atitude, norma social subjetiva, controle comportamental percebido, e intenções comportamentais.

### 2.1 PROTOCOLO DA REVISÃO DE LITERATURA

Um dos problemas com os quais o pesquisador se depara é com a seleção dos trabalhos a serem utilizados como aporte teórico em uma pesquisa. Valladares (2012) e Almeida (2013) ressaltam a importância de se adotarem técnicas apropriadas, amparadas por algum tipo de suporte bibliométrico e/ou *softwares*. Tais mecanismos conferem, além de maior transparência, uma revisão de literatura em que se busca eliminar possíveis vieses, uma revisão de literatura não tendenciosa. A velocidade de produção do conhecimento tem superado a capacidade do que pode ser absorvido pela mente humana. Uma pesquisa realizada em julho de 2014 no

Portal de Periódicos da CAPES com a palavra-chave *work effort* resultou em 780 artigos publicados no período compreendido entre 1975 e julho de 2014. A mesma pesquisa foi realizada na base de dados SCOPUS, resultando em 2.234 artigos, 271 revisões, 229 trabalhos apresentados em congressos, 49 capítulos de livros e 25 livros. A rápida evolução da quantidade de artigos publicados pode ser observada no Gráfico 1.

**Gráfico 1** – Evolução do Número de Artigos Publicados - *Work Effort* 1975 a julho de 2014



Fonte: SCOPUS. Disponível em: <<https://www.scopus.com/>>. Acesso em: 22. jul. 2014

Diante dessa realidade, o emprego de uma metodologia que confira transparência e confiança à pesquisa é mandatório. Utilizou-se, na revisão da literatura internacional de esforço discricionário no trabalho desta tese, os princípios da *Systematic Review* como suporte da pesquisa bibliométrica, além do *software* Mendeley Desktop como recurso para organizar a base de arquivos.

### 2.1.1 *Software* Mendeley Desktop

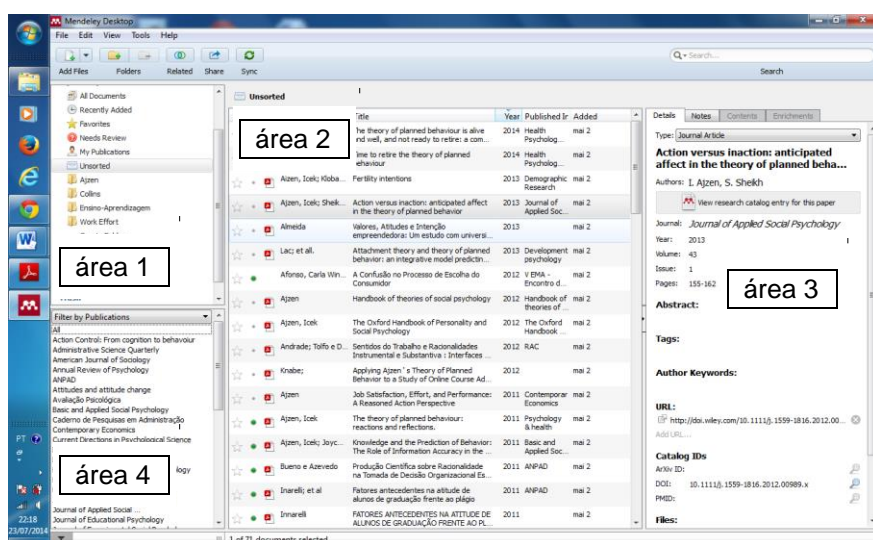
O Mendeley Desktop é um *software* bibliométrico desenvolvido para organizar bases de dados eletrônicas. Pode ser baixado gratuitamente da *web*, diretamente para o ambiente de trabalho do computador. Possibilita recolher referências bibliográficas diretamente das bases de dados da *web* ou arquivos (*pdf*, *word*) anteriormente armazenados no computador. A disposição da área de trabalho em

janelas oferece um ambiente amigável em que o usuário facilmente identifica e acessa um determinado artigo. A área de trabalho do *software* pode ser segmentada em quatro campos de trabalho.

O *software* foi utilizado para organizar os artigos a serem utilizados no referencial teórico. O referencial teórico, por sua vez, foi segmentado em dois grandes temas: o primeiro refere-se ao esforço discricionário no trabalho e o segundo, à TAP

A Figura 4 apresenta as áreas de trabalho do *software* e as suas funcionalidades.

**Figura 4 - Área de Trabalho do Mendeley Desktop**



Fonte: *Software* Mendeley Desktop

Na área 1, encontram-se as pastas de arquivos. Podem ser abertas várias pastas, segmentando os artigos por autor, assunto, data, fonte etc. A área 2 apresenta os artigos e as suas principais informações: autor, título, ano de publicação, periódico em que foi publicado. É possível, também, marcá-lo como favorito acionando o símbolo *estrela* e indicar se foi lido ou não. A área 3 exibe o detalhe de um artigo que é selecionado na área 2, conforme demonstrado, e a área 4 permite filtrar uma consulta de artigos por vários atributos, a exemplo de autor e fonte.

### 2.1.2 Systematic Review – Discretionary Work Effort

Dybå e Dingsøy (2008) apresentam um exemplo de aplicação da *Systematic Review* em estudos empíricos de desenvolvimento de *softwares*. Segundo esses autores, esse método tem ganhado popularidade em áreas de estudo de rápida expansão, a exemplo da área de *softwares*. Em síntese, a *Systematic Review* consiste de um método estruturado para identificar estudos relevantes sobre um tema em particular (DYBÅ; DINGSØYR, 2008). O Quadro 2 apresenta os estágios de um processo de *Systematic Review*.

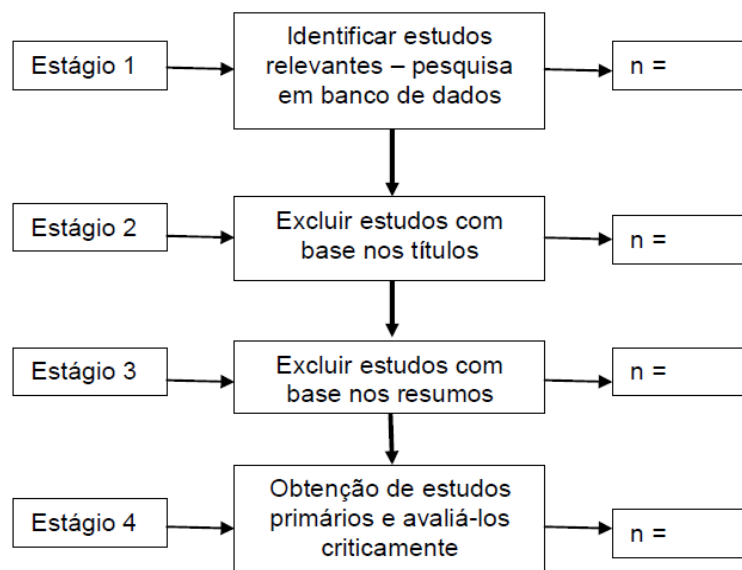
**Quadro 2** – Estágios de um Processo de *Systematic Review*

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li><b>1. Planejamento da revisão</b><ol style="list-style-type: none"><li>1.1. Identificação da necessidade de uma revisão</li><li>1.2. Desenvolvimento de um protocolo de revisão</li></ol></li><li><b>2. Condução da revisão</b><ol style="list-style-type: none"><li>2.1. Identificação da pesquisa</li><li>2.2. Seleção de estudos primários</li><li>2.3. Avaliação da qualidade do estudo</li><li>2.4. Extração de dados</li><li>2.5. Sínteses dos dados</li><li>2.6. Relatar a revisão</li></ol></li></ol> |
|---|

Fonte: Dybå e Dingsøy (2008, p. 179)

Uma metodologia discutida e apresentada pelos autores consiste em um processo de filtragens sucessivas de estudos, conforme apresentado na Figura 5.

Figura 5 - Protocolo da Seleção de Estudos

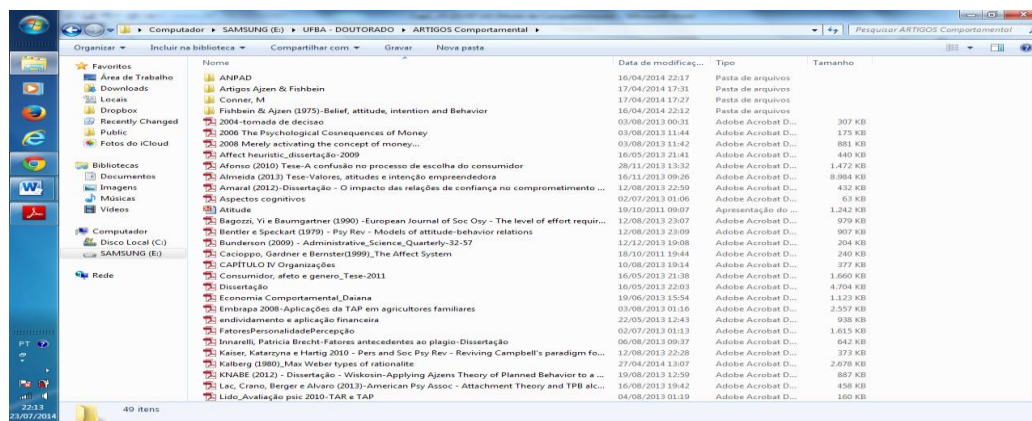


Fonte: Dybå e Dingsøyr (2008)

Nesta tese, a exemplo de Bellini *et al.* (2012), que estudaram as evidências de exclusão e limitação digital em indivíduos, utilizou-se o método para selecionar estudos internacionais que tratem de esforço no trabalho, de forma mais ampla, e de esforço discricionário no trabalho, mais especificamente. Utilizaram-se as palavras-chave *work effort* e *discretionary work effort* nas bases de dados do Portal CAPES.

Adotou-se como linha de corte o ano de 2008, ou seja, privilegiou-se por trabalhos publicados de 2008 em diante. Após a seleção dos trabalhos relevantes, estes foram gravados em pastas, conforme Figura 6, e em seguida transferidos para o *software* Mendeley Desktop.

Figura 6 - Pastas de Arquivos



Fonte: Elaborada pelo autor

Em 03 de agosto de 2014, aplicaram-se os procedimentos de levantamento da literatura relevante, utilizando-se os princípios da *Systematic Review*. Por meio de pesquisa no Portal de Periódicos da CAPES, pesquisou-se a publicação internacional. Esse Portal acessa as principais bases de dados em que são indexados os principais periódicos de âmbito internacional. Utilizaram-se as palavras-chave *work effort* e *discretionary work effort*. Nesse primeiro estágio, acessaram-se 329 trabalhos, sendo 292 revisados por pares. Esse universo de 292 artigos revisados por pares constituiu-se, conforme Figura 7, na base inicial para o processo de seleção dos artigos.

**Figura 7 - Portal de Periódicos CAPES: Processo de Seleção de Artigos**

The screenshot shows the CAPES Periodicals Portal search results for the keyword 'work effort'. The search results are displayed in a table format. The first result is highlighted with a red box, indicating it is a peer-reviewed article. The article title is 'How do employees invest abundant resources? The mediating role of work effort in the job-embeddedness/job-performance relationship'. The authors are Wheeler, A.R.; Harris, K.J.; and Sablinski, C.J. The article is published in the Journal of Applied Social Psychology, December 2012, Vol. 42(1), pp. E244-E266. The article is available in Scopus and has a full-text option.

Fonte: Portal de periódicos Capes/MEC. Disponível em:

<<http://www.periodicos.capes.gov.br/>>. Acesso: 03. ago. 2014

Em seguida, foram excluídos os artigos que se encontravam duplicados, acessados por mais de uma base de dados. Foram, também, excluídos trabalhos relacionados a esforço físico, trabalho voluntário, saúde do trabalhador, trabalhos domésticos (considerados voluntários), trabalho infantil e outras abordagens que não se relacionam com o estudo aqui proposto. Nesse estágio, cuja seleção foi feita com

base no título, restaram 158 trabalhos. Em seguida, por meio da leitura dos resumos, procedeu-se ao estágio 3 da seleção, restando 49 trabalhos. Adicionou-se a esse grupo de trabalhos a tese de Robyn Joy Morris, (MORRIS, 2009) e Ridley (2010), acessados por meio do *Google Scholar*, ficando o estágio 3 com 51 trabalhos. A relação de trabalhos dessa fase encontra-se no Apêndice A.

O estágio 4 constituiu-se da última etapa de seleção. Os trabalhos foram selecionados a partir da leitura crítica do seu inteiro teor, considerando-se aqueles que tratam mais diretamente do tema da pesquisa, restando 24 trabalhos, conforme Quadro 3.

**Quadro 3 - Systematic Review: Seleção Final de Artigos**

<b>Autor</b>	<b>Título</b>	<b>Foco</b>
Tomohara e Ohno, 2014	Valuing non-pecuniary instruments of human resource management	Estudo empírico que examina em que medida incentivos não monetários afetam o esforço dedicado ao trabalho.
Bracha e Fershtman, 2013	Competitive incentives: working harder or working smarter?	Por meio de um estudo experimental, demonstra que incentivos à competitividade induzem os agentes a trabalhar mais intensamente, contudo, não necessariamente de forma mais inteligente, sendo que esse efeito é mais acentuado no gênero feminino.
De Cooman et al., 2013	How job characteristics relate to need satisfaction and autonomous motivation: implications for work effort	Investigação quantitativa e empírica que estuda de que forma necessidades básicas de satisfação no trabalho e automotivação influenciam a organização do trabalho e no esforço dedicado a ele.
Tummers e Dulk, 2013	The effects of work alienation on organisational commitment, work effort and work-to-family enrichment	Investiga empiricamente duas dimensões da alienação no trabalho (impotência e insignificância) entre empregados (parteiras) e seus efeitos no comprometimento organizacional, esforço no trabalho e enriquecimento familiar, concluindo pelos efeitos negativos, especialmente da dimensão insignificância.
Dysvik e Kuvaas, 2013	Intrinsic and extrinsic motivation as predictors of work effort: the moderating role of achievement goals	O estudo, de natureza empírica e quantitativa, explora a relação entre motivação intrínseca, motivação extrínseca, e o modelo de alcance de metas como preditor do incremento do esforço no trabalho, concluindo que o efeito da motivação intrínseca é mais acentuado positivamente em empregados com altos níveis de <i>mastery-goals</i> (envolvimento do empregado com o desenvolvimento de sua competência em dominar uma tarefa).
Mocan e Altindag, 2013	Salaries and work effort: an analysis of the european union parliamentarians	Analisa a equivalência dos salários dos membros do Parlamento Europeu, a partir de julho de 2009, a um percentual dos salários dos Juizes do Tribunal Europeu (com conseqüente aumento dos salários) e seus efeitos sobre o comportamento dos parlamentares, concluindo que essa mudança exógena, que uniformizou e aumentou os salários (antes de 2009 havia diferença entre os salários), levou a uma diminuição do esforço no trabalho, representado pela redução do número de

Autor	Título	Foco
		comparecimento às sessões e por uma diminuição no número de questões formuladas durante as seções.
Wheeler, Harris e Sablynski, 2012	How do employees invest abundant resources? The mediating role of work effort in the job embeddedness/job-performance relationship	Forças psicológicas que imergem o indivíduo em sua organização ( <i>Organizational JE*</i> ), ou seja, laços psicológicos que vinculam o indivíduo à organização, e nas suas comunidades ( <i>Communities JE</i> ) são positivamente relacionadas com os resultados do esforço no trabalho. *JE - <i>Job Embeddedness</i> .(Imersão no trabalho – tradução nossa).
Sakurai e Jex, 2012	Coworker incivility and incivility targets' work effort and counterproductive work behaviours: The moderating role of supervisor social support	Aborda as relações entre incivildade no trabalho, esforço no trabalho e comportamentos anti-produtivos ( <i>counterproductive work behaviours - CWBs</i> ). Defende que essas relações são mediadas por emoções negativas e investiga se o suporte social do supervisor modera as emoções negativas, o esforço no trabalho e o <i>CWBs</i> .
Todorova, 2012	Optimal work effort and monitoring cost	Utilizando um simples modelo de equilíbrio de mercado de trabalho a autora conclui, contrariamente ao que dita a lógica comum de que o esforço ótimo no trabalho aumenta com o monitoramento, que os bons empregados são mais rigorosa e meticulosamente observados e controlados do que os empregados ruins.
Todorova, 2012 <sup>a</sup>	Optimal work effort, income and wage	Estuda o esforço no trabalho por meio das variáveis nível educacional, salário mínimo disponibilizado e talento (dom) inicial para a tarefa. Os achados do estudo, que utiliza um modelo de equilíbrio do mercado de trabalho, apontam que o esforço no trabalho ótimo depende diretamente da renda inicial disponibilizada ao trabalhador. Uma renda inicial alta reduz o esforço do trabalhador.
Engellandt e Riphahn, 2011	Evidence on incentive effects of subjective performance evaluations	Investigam o efeito do estilo de gerenciamento da <i>performance</i> no esforço do trabalho dos empregados. Os resultados suportam a hipótese de que o esforço no trabalho é maior quando a avaliação de desempenho é mais flexível ao longo do tempo e quando bônus surpresa por alcance de metas individuais são pagos mais frequentemente.
Gupta, 2011	Wages, unions, and labour productivity: evidence from Indian cotton mills	O artigo reexamina os argumentos de Wolcoot e Clark (1999) para explicar a baixa produtividade dos empregados indianos na indústria têxtil, os quais creditam tal fato à resistência dos empregados em se esforçarem no trabalho, apoiados na sindicalização e nas características do contrato de trabalho (de longo prazo). Grupta argumenta que a baixa produtividade deve-se aos baixos salários, em função do excesso de mão de obra existente na agricultura. Os baixos salários, por sua vez, levam à permanência da baixa eficiência na gestão, resultando em baixa produtividade e baixo esforço dos trabalhadores.
Ajzen, 2011	Job satisfaction, effort, and performance: a reasoned action perspective	O autor discute a recorrente dependência da satisfação no trabalho para explicar esforço e <i>performance</i> . Os resultados desapontadores são explicados pela falta de compatibilidade entre os constructos satisfação no trabalho – uma atitude muito ampla – e critérios mais específicos relacionados a esforço e <i>performance</i> . A TAP é apresentada como



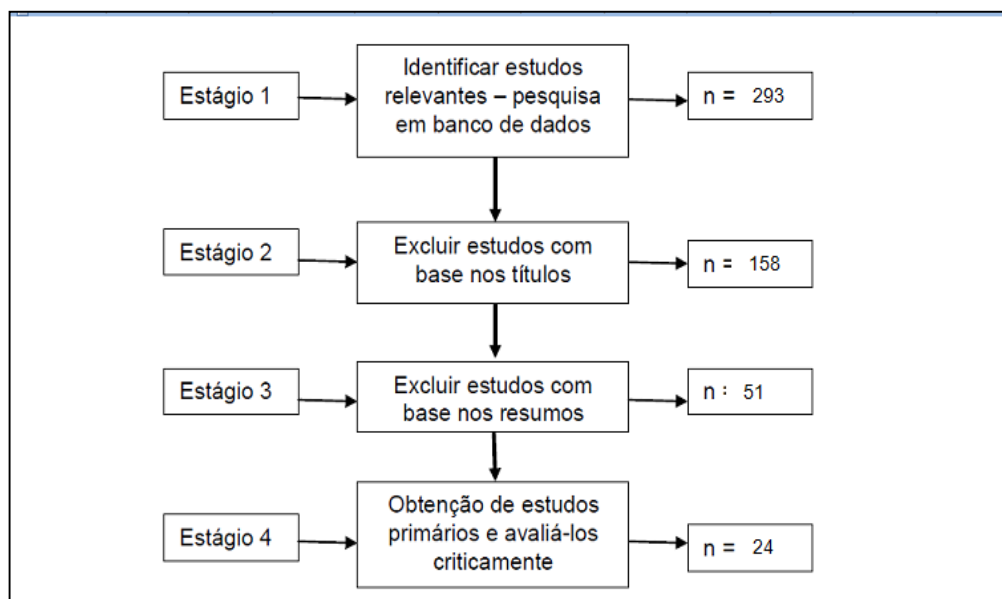
Autor	Título	Foco
		alternativa para explorar os antecedentes da intenção de exercer esforço no trabalho.
Astone <i>et al.</i> , 2010	Men's work efforts and the transition to fatherhood	Analisa o efeito da paternidade no esforço no trabalho. Os resultados suportam as hipóteses que a paternidade associa-se com o aumento do esforço no trabalho entre homens solteiros e jovens, mas não para homens casados. Entre os homens que simultaneamente casaram e foram pais, o esforço no trabalho diminuiu. Entre os homens sem filhos o casamento levou a um aumento no esforço no trabalho.
Chou, Li e Yin, 2010	The effects of financial distress and capital structure on the work effort of outside directors	Investiga o conflito de interesses entre acionistas e credores e o esforço no trabalho empregado por diretores externos em empresas que enfrentam dificuldades financeiras e alto grau de alavancagem. Testam a hipótese de que os diretores empregam menos esforço no trabalho quando as empresas estão altamente endividadas, mas, por outro lado, trabalham arduamente quando as empresas estão alavancadas financeiramente.
Kirkhaug, 2010	Charisma or group belonging as antecedents of employee work effort?	Investiga a relação entre carisma pessoal, pertencimento de grupo e esforço no trabalho. Defende que a estrutura interna das organizações e o sentimento de pertencimento de grupo suportam melhor o esforço dedicado ao trabalho do que o carisma do líder.
Kmec e Gorman, 2010	Gender and discretionary work effort: evidence from the United States and Britain	Investigam o esforço discricionário no trabalho nos Estados Unidos e na Grã Bretanha, concluindo que nos Estados Unidos não existem diferenças entre gêneros, mas que na Grã-Bretanha o gênero feminino exerce um esforço discricionário bem maior do que o masculino. Possíveis razões para esses achados são explorados pelo estudo.
Kuean, Kaur e Wong, 2010	The relationship between organizational commitment and intention to quit: The Malaysian companies perspectives	O estudo empírico buscou investigar a relação entre o comprometimento organizacional e a intenção de sair da empresa ( <i>locus</i> da pesquisa na Malásia). Além disso, investigou o efeito moderador da participação nas decisões e do esforço no trabalho. Os resultados confirmaram achados de estudos anteriores que relacionam maior comprometimento com menor intenção de deixar a organização ( <i>turnover</i> ). Os resultados sugerem, ainda, que o comprometimento afetivo é o que exerce maior efeito. Das variáveis moderadoras utilizadas, maior participação nas decisões diminuem a intenção de deixar a organização, enquanto maior esforço no trabalho aumenta a intenção de deixar a organização.
Ridley, 2010	Can you buy discretionary effort? Time to rethink reward	O autor tece uma crítica aos modelos tradicionais de incentivos baseados em recompensas financeiras para influenciar o comportamento, focando nas consequências não intencionais dessa prática. Desde que o empregado perceba que o seu salário é justo e compatível, o nível de esforço discricionário será influenciado por outros três fatores: <i>interesting work</i> , reconhecimento e oportunidades para o crescimento e para o desenvolvimento próprio.
Binnewies, Sonnentag e Mojza, 2009	Daily performance at work: feeling recovered in the morning as a	Os autores investigam o estado de bem-estar do indivíduo pela manhã (estar recuperado física e mentalmente) como preditor do desempenho diário no

Autor	Título	Foco
	predictor of day level job performance	trabalho. Os resultados evidenciam que se sentir recuperado pela manhã está positivamente associado ao desempenho diário no trabalho e a comportamentos de cidadania organizacional (CCO), e negativamente relacionado à compensação pelo esforço diário no trabalho. A relação entre sentir-se recuperado pela manhã e a <i>performance</i> diária foi mediada pelo controle no trabalho ( <i>job control</i> ), apontando para uma relação positiva entre controle, bem-estar e desempenho.
De Cooman, et al., 2009	Development and validation of the work effort scale	Os autores desenvolveram e validaram uma escala de esforço no trabalho – <i>Work Effort Scale</i> (WESC), além de discutirem e conceituarem “esforço”.
Kuvaas e Dysvik, 2009	Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance	O estudo empírico desenvolvido na Noruega mostra a relação entre investimento percebido em desenvolvimento dos empregados, o esforço no trabalho e CCO. Os resultados apontam que a relação entre o investimento percebido em desenvolvimento dos empregados e o esforço no trabalho é mediado pela motivação implícita, e que quanto maior a motivação implícita, mais forte é a relação entre investimento percebido em desenvolvimento e CCO.
Morris, 2009	Employee work motivation and discretionary work effort	Nessa tese, a autora define o <i>constructo Discretionary Work Effort</i> e discute a sua importância para a <i>performance</i> individual e organizacional. Adota uma abordagem multidisciplinar para investigar a influência de fatores monetários e não monetários como determinantes do esforço discricionário no trabalho.
Walker, 2009	Earnings, effort, and work flexibility of self-employed women and men: The case of St. Croix County, Wisconsin	O autor investiga dentre outras, a relação entre tempo dedicado a trabalhos domésticos e esforço no trabalho entre trabalhadores autônomos. Os resultados apontam que o tempo dedicado aos trabalhos domésticos é maior entre as mulheres, e que o esforço dedicado ao trabalho entre homens e mulheres não são significativamente diferentes.

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir desses trabalhos, aplicou-se a técnica do *snow ball* como forma de agregar outros estudos que contribuíssem na revisão da literatura. Vale ressaltar que, embora adotando-se os princípios da *Systematic Review* como protocolo da metodologia de levantamento do referencial teórico, os trabalhos que não alcançaram a etapa 4 não foram desprezados, pois alguns deles contribuem para a tese aqui proposta.

A *Systematic Review* final apresenta-se conforme Figura 8.

**Figura 8** – Resultado do Protocolo da Seleção de Estudos Internacionais

Fonte: Adaptada de Dybå e Dingsøy (2008)

### 2.1.3 Revisão da Literatura no Brasil

No Brasil, Loiola e Bastos (2003) mapearam a produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no período compreendido entre 1997 e 2001. Os autores pesquisaram nos principais periódicos da área de Administração e nos anais do mais importante congresso científico na área, o EnANPAD. Nesse trabalho, em que se buscou “mapear o estado da arte desse campo no Brasil” (LOIOLA; BASTOS, 2003, p. 184), os autores utilizaram como fontes os periódicos Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista Organização & Sociedade (O&S), Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP) e os anais do EnANPAD. Tratando-se de eventos, Loiola e Bastos (2003, p. 186) apontam que “os anais do EnANPAD veicularam em torno de 72% do total de artigos pesquisados”. Prosseguem os autores reforçando a importância do EnANPAD quando afirmam que “no subperíodo 1999-2000, os anais do EnANPAD concentraram todos os artigos publicados” (LOIOLA; BASTOS, 2003, p. 186), demonstrando a representatividade do referido evento em uma revisão de literatura.

Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011, p. 233), em um ensaio teórico que objetivou apresentar uma análise histórica da gestão de recursos humanos no Brasil no período de 1950 a 2010, utilizaram exclusivamente “os arquivos digitalizados da RAE”.

Mais recentemente, Mascarenhas e Barbosa (2013), ao analisarem a qualidade da produção científica brasileira em Gestão de Pessoas, no período de 2000 a 2010, utilizaram a base de artigos da RAE, RAUSP e RAC. Esses periódicos abrangeriam o “estado da arte da produção na década passada” (MASCARENHAS; BARBOSA, 2013, p. 38). Esses são os periódicos nacionais de maior impacto pelo índice H (TONELLI *et al.* 2003; MACHADO-DA-SILVA *et al.* 2008; RAE, 2012; MASCARENHAS; BARBOSA, 2013).

Em outro estudo recente, Sobral e Mansur (2013, p. 23) pontuam o EnANPAD como o “principal evento científico de Administração no Brasil”. Os autores analisaram a produção científica brasileira referente a comportamento organizacional no período de 2000 a 2010, e, além do EnANPAD, consideraram como base de análise os artigos publicados na RAE, RAC, RAP e RAUSP, segundo os autores “os principais periódicos de Administração brasileiros” (SOBRAL; MANSUR, 2013, p. 23).

Na revisão da literatura em âmbito nacional desta tese, utilizaram-se inicialmente as palavras-chave “esforço”, “esforço no trabalho” e “esforço discricionário no trabalho”. Consultaram-se os anais do EnANPAD, além dos periódicos RAE, RAC, RAP, Revista Eletrônica de Administração (REAd), RAUSP e O&S, de forma que a base consultada foi mais ampla do que a utilizada por Mascarenhas e Barbosa (2013), abrangendo também o principal evento da área de Administração, o EnANPAD, conforme Loiola e Bastos (2003).

Na base consultada, no período de 2008 a 2014, com as palavras-chave “esforço”, “esforço no trabalho” e “esforço discricionário no trabalho”, não foram acessados trabalhos que abordassem a temática. Adicionalmente, pesquisou-se as palavras-chave “comprometimento”, “comprometimento no trabalho”, “motivação”, “motivação no trabalho”, “satisfação”, “satisfação no trabalho”. Os resultados da pesquisa são apresentados no Quadro 4.

**Quadro 4 - Esforço Discricionário no Trabalho: Pesquisa no Brasil**

<b>Periódico/nº trabalhos/Palavra-chave</b>	<b>RAP</b>	<b>RAC</b>	<b>RAE</b>	<b>REAd</b>	<b>RAUSP</b>	<b>O&amp;S</b>	<b>EnANPAD</b>
Comprometimento	9	12	0	1	4	5	66
Comprometimento no trabalho	0	0	0	1	0	1	3
Motivação	7	2	2	2	0	2	30
Motivação no trabalho	0	0	0	1	0	1	2
Satisfação	12	9	11	2	4	5	81
Satisfação no trabalho	2	0	1	1	0	3	5
<b>Esforço</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>9</b>
<b>Esforço no trabalho</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se no Quadro 4 que a produção nacional no período não apresenta pesquisas com o tema “esforço no trabalho”. Dos artigos recuperados com a palavra-chave “esforço”, apenas o de Vergara (2008) publicado pela RAP aproxima-se do tema da tese. A autora aborda a resiliência dos profissionais angolanos, forças e sentimentos que motivam esses profissionais a superarem as inúmeras dificuldades e carências vividas pelo país no pós-guerra. Os outros dois artigos abordam esforço de inovação em unidades hospitalares (JORGE; CARVALHO; MEDEIROS, 2013) e a produção científica no âmbito da administração pública e gestão social, no período compreendido entre os anos de 2000 e 2005 no Brasil (HOCAYEN-DA-SILVA; ROSSINO; FERREIRA JÚNIOR, 2008).

Dos sete artigos publicados pela RAC, o que mais se aproxima do tema da tese é o trabalho de Rowe, Bastos e Pinho (2011), que trata da influência dos vínculos com a carreira (comprometimento e entrincheiramento) no esforço instrucional do docente do ensino superior. Os demais artigos abordam outras dimensões do esforço em outros contextos, a exemplo de estratégias competitivas (ZILBER; LAZARINI, 2008), capacitação tecnológica (OLIVEIRA; BOMTEMPO; QUENTAL, 2008) e esforço na implementação de comunidades de prática (GAZZOLI, 2012). Dos artigos da O&S, Rowe, Bastos e Pinho (2013) investigam a influência das dimensões dos vínculos com o trabalho no desempenho dos professores do ensino superior.

A pesquisa no EnANPAD abrangeu todas as divisões acadêmicas. Das pesquisas que abordam o mundo do trabalho, nenhuma explora o esforço no

trabalho. A distribuição dos trabalhos do EnANPAD ao longo dos anos pesquisados é apresentada no Quadro 5.

**Quadro 5** - Esforço Discricionário no Trabalho: Pesquisa nos Anais do EnANPAD

EnANPAD/Nº trabalhos/Palavra-chave	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	TOTAL
Comprometimento	3	9	11	12	10	12	9	66
Comprometimento no trabalho	0	1	1	1	0	0	0	03
Motivação	1	6	4	2	7	3	7	30
Motivação no trabalho	0	1	1	0	0	0	0	02
Satisfação	5	5	13	7	13	9	29	81
Satisfação no trabalho	0	1	2	0	1	0	1	05
<b>Esforço</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>09</b>
<b>Esforço no trabalho</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>00</b>

Fonte: Anpad. Disponível em: <[http://anpad.org.br/busca\\_avancada.php](http://anpad.org.br/busca_avancada.php)>. Acesso em: 04. ago. 2014

Dos nove trabalhos apresentados ao EnANPAD, acessados por meio da palavra-chave “esforço”, apenas os dois apresentados no ano de 2010 possuem alguma aderência ao tema tratado por esta tese. Tratam-se dos trabalhos de Rowe, Bastos e Pinho (2010) e Rowe, Bastos e Pinho, (2010a). O primeiro artigo investiga os vínculos com a carreira e o esforço instrucional, e o segundo aborda o comprometimento organizacional e o esforço instrucional.

Com base no protocolo da revisão da literatura acima exposta, é possível se observar a ausência de estudos no campo da Administração envolvendo esforço discricionário no trabalho. Na sequência, o constructo será delimitado dentro do campo da Administração, e se buscará caracterizar esforço no trabalho, esforço discricionário no trabalho e suas interfaces com constructos próximos, a exemplo de motivação, engajamento e produtividade. Em seguida, serão exploradas as limitações da Teoria de Agência e incentivos como motivadores do esforço discricionário no trabalho, e, por fim, se buscará explicar por meio da TAP os antecedentes do esforço discricionário no trabalho.

## 2.2 DELIMITAÇÃO TEÓRICA DO ESFORÇO DISCRICIONÁRIO NO TRABALHO NO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO

O objetivo desta seção é situar o objeto de pesquisa no campo da administração, haja vista tratar-se de um objeto transversal, que pode adequar-se a outros campos, a exemplo da Psicologia e da Economia.

Quando se delimita, sempre se incorre no risco de, como pontuado por Demo (2013, p. 11), “empobrecer o fenômeno”, contudo, ao não fazê-lo, sujeita-se a tornar esse mesmo fenômeno disperso e descontextualizado, especialmente quando se trata de “fenômenos relacionados às ciências sociais aplicadas, cujas temáticas podem ser inter, multi e transdisciplinares”, como enfatizam Fadul e Silva (2009, p. 357), ao analisarem os limites e possibilidades de abordagens dos campos da administração pública e dos estudos organizacionais.

Quando se discute o conceito de campo, Bourdieu (2004) é um clássico, principalmente pelo aprofundamento com que o descreve. Para o autor, a noção de campo “é uma ideia bastante simples [...]. A noção de campo está aí para designar esse espaço relativamente autônomo, esse microcosmo dotado de leis próprias” (BOURDIEU, 2004, p. 20). Esse campo goza de uma autonomia relativa em relação ao contexto e aos outros campos, sendo sua autonomia mais, ou menos, acentuada.

Na prática, essa autonomia se evidencia por meio das disciplinas que se vinculam a cada campo, sendo comum determinados temas serem tratados por mais de uma disciplina em mais de um campo. Interessa aqui situar o objeto de estudo dentro do campo da Administração, pois esse mesmo objeto – esforço discricionário no trabalho – também pode ser tratado pelo campo da Psicologia, da Sociologia e da Economia.

Embora apoiado em conceitos de teorias compartilhadas com outros campos, busca-se a compreensão da problemática em tela por aqueles que a produzem, conforme afirmam Serva e Pinheiro (2009). Ao analisarem a produção da Divisão Acadêmica Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade e a sua subdivisão Estudos Gerais e Reflexivos do Campo no EnANPAD de 2008, os autores constataram que “o campo da Administração é essencialmente marcado pela diversidade de atores” (SERVA; PINHEIRO, 2009, p. 6). Na divisão dos estudos por

área, Serva e Pinheiro (2009) identificam, para o EnANPAD de 2008 da subdivisão acima mencionada, três dimensões sociológicas, sendo uma delas a interdisciplinariedade, representada por “estudos de aproximação dos diversos campos do conhecimento com o campo da Administração e estudos das relações entre os atores de diversos campos científicos com os pesquisadores da Administração” (SERVA; PINHEIRO, 2009, p. 8).

Aguiar (2005) integra a Psicologia à Administração, tratando de maneira interdisciplinar os dois campos. Para a autora,

A administração pode ser entendida como o conjunto integrado e coerente de conhecimentos científicos das diferentes áreas do conhecimento humano aplicado às organizações, de forma a levá-las a garantir sua sobrevivência, eficiência e eficácia. Para atingir seus propósitos, a Administração utiliza-se de conhecimentos integrados para propor técnicas, estratégias de ações para as organizações, capazes de levá-las a atingir seus objetivos e metas, estabelecendo, ao mesmo tempo, relações com seus membros e com a sociedade. (AGUIAR, 2005, p. 121)

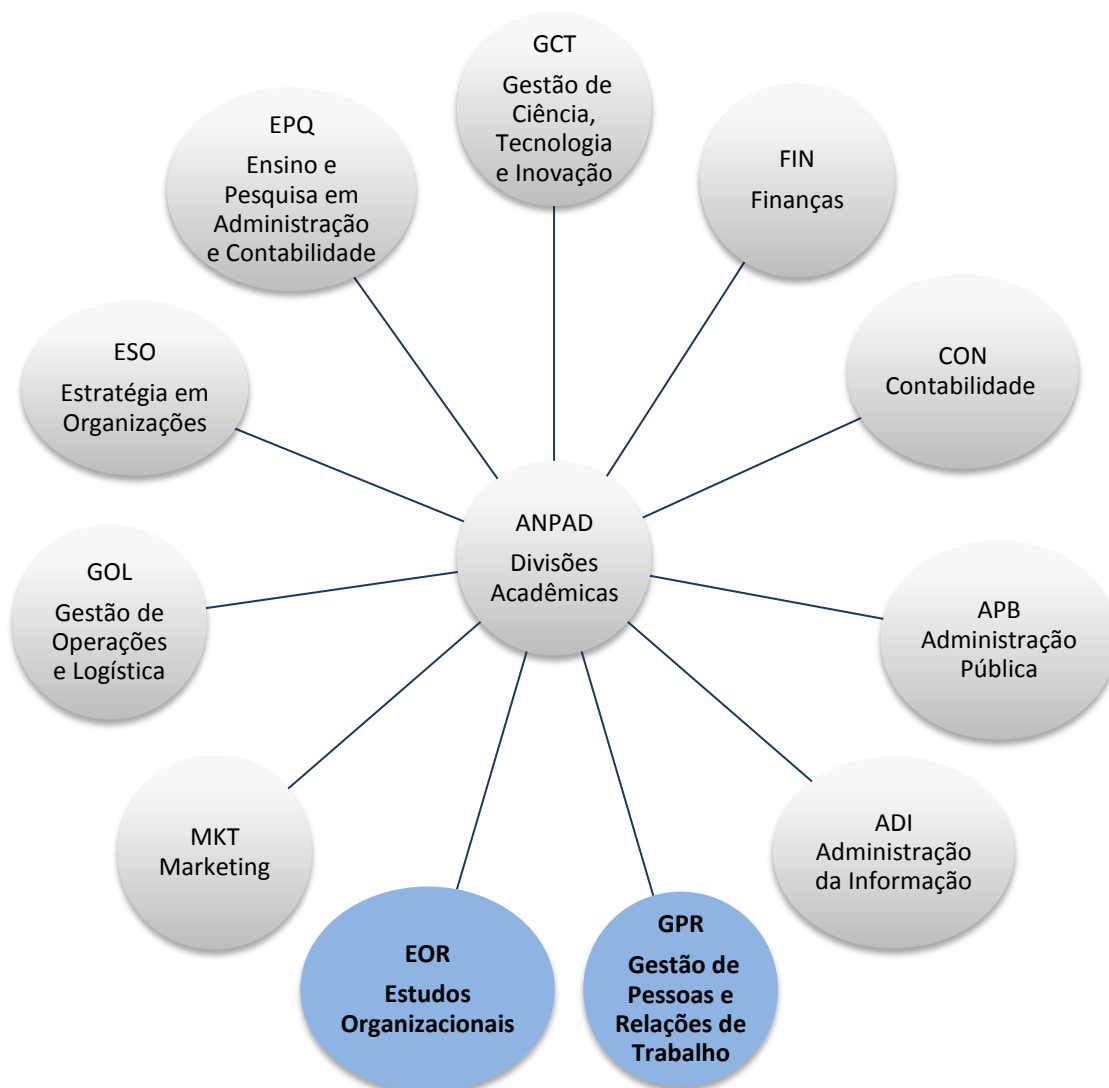
Aguiar (2005, p. 121) ao incorporar a noção de “conjunto integrado e coerente de conhecimentos científicos das diferentes áreas do conhecimento humano aplicado às organizações” para compreender a Administração, reforça a interdisciplinariedade do campo da Administração.

Fadul, Silva e Silva (2012) refletem sobre a Administração Pública como campo de conhecimento tomando emprestadas as noções de campo de Bourdieu (2004), e utilizam as Divisões Acadêmicas do EnANPAD para situar a Administração Pública no campo. Por meio dessas Divisões Acadêmicas, é possível verificar a interdisciplinariedade em que se encontra inserido o objeto tratado nesta tese, e a necessidade de situá-lo no campo da Administração.

No ano de 2014, o EnANPAD estava organizado em onze Divisões Acadêmicas, conforme Figura 9.



**Figura 9** - Divisões Acadêmicas da ANPAD em 2014



Fonte: ANPAD. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/sobre\\_divisoes-academicas.php](http://www.anpad.org.br/sobre_divisoes-academicas.php)>  
Acesso em: 04 de out. 2014

As onze Divisões Acadêmicas encontram-se segmentadas em temas de interesse, sendo que a Divisão de Estudos Organizacionais (EOR) e a Divisão de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (GPR), cujos temas possibilitam abrigar o objeto de estudo desta tese, possuem dez temas de interesse cada, como apresentado no Quadro 6.

**Quadro 6** - Temas de Interesse das Divisões Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho

Estudos Organizacionais – EOR	Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - GPR
<p align="center"><b>Tema 1</b> <b>Abordagem Institucional nos Estudos Organizacionais</b></p>	<p align="center"><b>Tema 1</b> <b>Trabalho e Diversidade</b></p>
<p>Abordagem institucional e análise das organizações. Organizações e instituições regulativas, normativas e cultural-cognitivas. Mecanismos isomórficos. Ambiente técnico e ambiente institucional. Campo organizacional. Agência e estrutura. Atores sociais e instituições. Cognição estruturada e interpretação. Legitimidade, dominação, poder e instituições. Racionalidade e padrões institucionais. Empreendedorismo institucional. Lógica institucional. Identidade organizacional no contexto institucionalizado. Processos de institucionalização, desinstitucionalização e reinstitucionalização.</p>	<p>Multiplicidade de gêneros (masculinidades e feminilidades). Orientações sexuais. Gerações. Classes sociais. Cor da pele. Etnias. Religiões. Aparência pessoal. Pessoas com deficiência. Discriminação. Inclusão e exclusão no trabalho. Estudos interculturais sob múltiplas perspectivas.</p>
<p align="center"><b>Tema 2</b> <b>Comportamento e Interações Sociais nas Organizações</b></p>	<p align="center"><b>Tema 2</b> <b>Gestão de Carreiras</b></p>
<p><b>Estudos que aprofundem a reflexão sobre o comportamento de indivíduos e interação em grupo nas organizações compõem o escopo deste tema.</b> Estudos que apresentem perspectivas instigantes para a compreensão de práticas de aprendizagem social, dignidade, relações intra-grupais estão contempladas. <b>Pesquisas que avancem sobre a contribuição de percepções, emoções, desejo, afeto, valores, crenças e atitudes para compreender o comportamento. Temas de fronteira no âmbito dos estudos do comportamento e interações nas organizações são especialmente encorajados.</b></p>	<p>Tendências de carreiras. <b>Valores, comprometimento e carreiras. Carreira e múltiplos vínculos de trabalho.</b> Expatriação. Carreiras internacionais. Planejamento de carreira e sucessão. <i>Coaching. Mentoring.</i> Ética e carreira. Novos formatos de carreira. Sistemas de gestão de carreiras nas organizações. <b>Carreiras e engajamento profissional.</b> Sucesso na carreira.</p>
<p align="center"><b>Tema 3</b> <b>Trabalho, Organização e Sociedade</b></p>	<p align="center"><b>Tema 3</b> <b>Mudanças e Permanências nas Relações de Trabalho</b></p>
<p><b>O tema é um convite à reflexão das relações entre trabalho, organização e sociedade nas diversas aproximações analíticas possíveis.</b> Serão bem-vindas pesquisas dirigidas às dimensões política, social e ética dessas relações; <b>pesquisas que tematizem as transformações contemporâneas do trabalho e as relações trabalho e organização, trabalho e sociedade.</b> Além disso, análises que problematizem a relação entre organização(ões) e sociedade.</p>	<p><b>Novas configurações das relações de trabalho.</b> Mercado de trabalho. <b>Múltiplos vínculos contratuais.</b> Terceirização. Empregabilidade. Novas modalidades de jornada de trabalho. Relações sindicais. Negociação coletiva. Regime de regulação das relações de trabalho do pós-guerra (fordismo); pós-fordismo e especialização flexível; o regime de relações de trabalho brasileiro, sua constituição e mudanças recentes; trabalho informal no Brasil, concentração de renda e desigualdades sociais; regimes contemporâneos de emprego em perspectiva comparada. Responsabilidade social empresarial nas relações de trabalho.</p>

Estudos Organizacionais – EOR	Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - GPR
<p style="text-align: center;"><b>Tema 4</b> <b>Ontologia, Epistemologias, Teorias e Metodologias nos Estudos Organizacionais</b></p> <p>Congrega trabalhos de cunho epistemológico ou metodológico com foco nos estudos organizacionais. A concepção de epistemologia é contemporânea, crítica e reflexiva, ou seja, incorpora o desenvolvimento da interdisciplinaridade e da transdisciplinaridade. Portanto, <b>o diálogo entre diversas formas de ciência e de saberes é reconhecido como contribuição aos estudos organizacionais.</b> Acolhe-se, por exemplo, a sociologia da ciência envolvendo discussões sobre as dimensões e natureza do campo científico, problemática sociopolítica dos atores, processos de produção e difusão do conhecimento. São bem-vindas as contribuições da história, da antropologia, da psicanálise, da ciência, da geopolítica do conhecimento (Norte/Sul). Visa-se a pluralidade hermenêutica dos saberes (locais/globais). Desenvolve-se uma paradigmatologia, uma ciência com consciência. Espera-se que os trabalhos voltados para a vertente metodológica promovam discussões sobre o rigor na produção científica, com destaque para a problemática que caracteriza o emprego das metodologias qualitativas nos estudos organizacionais, considerando tanto as clássicas quanto as novas estratégias de pesquisa.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Tema 4</b> <b>Liderança e Desenvolvimento Gerencial</b></p> <p>Perspectivas clássicas e críticas de liderança. Teorias de liderança. Poder e liderança. Liderança e cultura. Liderança e identidade. Desenvolvimento de liderança e de habilidades gerenciais. Competências em liderança. <b>Liderança, motivação e comprometimento.</b> Lideranças globais. Liderança, responsabilidade socioambiental e sustentabilidade. <b>Dicotomias entre gerentes/líder e entre líder/liderados. Novas configurações organizacionais e liderança.</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>Tema 5</b> <b>Estudos Críticos e Práticas Transformadoras em Organizações</b></p> <p>Estudos críticos pautados pelas seguintes abordagens: marxistas, frankfurtianas, pós-estruturalistas, fenomenológicas críticas. No eixo estudos críticos, são esperadas reflexões que versem sobre temas como: poder, ideologia, lutas coletivas, resistências coletivas e/ou individuais, subjetividade, consciência de classe, classes sociais, crítica do <i>management</i>, pedagogia crítica, violência, sofrimento, relação Estado-Trabalho-Capital. No eixo Práticas Transformadoras em Organizações, são esperadas reflexões sobre temas como: autogestão, cooperativismo, economia solidária, movimentos sociais e experiências alternativas diversas, contanto que essas sejam pautadas por uma intencionalidade contra-hegemônica e/ou emancipatória. E, nesse sentido, organização pode ser tomada como sinônimo das mais diversas formas de "estar organizado", indo, por exemplo, desde pequenos grupos de trabalho até a apropriação dos espaços da cidade.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Tema 5</b> <b>Prazer e Sofrimento no Trabalho</b></p> <p><b>Sentidos e significados do trabalho. Prazer e realização no trabalho.</b> Sofrimento no trabalho. Estresse. <i>Burnout</i>. Assédio moral. Assédio sexual. Alcoolismo. Drogas. Outras patologias do trabalho. Gestão da qualidade de vida no trabalho.</p>

Estudos Organizacionais – EOR	Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - GPR
<p align="center"><b>Tema 6</b> <b>Gênero e Diversidade</b></p>	<p align="center"><b>Tema 6</b> <b>Trabalho, Gestão e Subjetividade</b></p>
<p>Novas agendas de pesquisa sobre gênero e diversidade; bases teóricas para pesquisas (ensaio teórico); diversidade: conceito, desafios e oportunidades; gestão da diversidade: modelos e práticas organizacionais; responsabilidade social corporativa e diversidade; diversidade e políticas públicas; ações afirmativas; movimentos sociais, gênero e diversidade; gênero, diversidade e profissões; relações de gênero e poder; mulheres nas organizações; identidade de gênero; estigma e minorias; relações raciais nas organizações; etnias; idades; pessoas com deficiência: muito além das cotas; heterossexismo e orientações sexuais diversas; inclusão: conceitos, potencialidades e desafios.</p>	<p><b>Transformações do trabalho e suas repercussões nos modos de trabalhar, de ser e de viver.</b> Trabalho e família. Trabalho e relacionamentos. Mobilidade. <b>Novos contratos psicológicos.</b> Violência no trabalho. Gestão de si. A experiência de tempo e espaço. Controle e resistência. Dilemas pessoais.</p>
<p align="center"><b>Tema 7</b> <b>Redes e Relacionamentos Organizacionais</b></p>	<p align="center"><b>Tema 7</b> <b>Políticas, Modelos e Práticas de/em Gestão de Pessoas</b></p>
<p>Contempla estudos qualitativos e quantitativos sobre relacionamentos intra e interorganizacionais que destacam o fenômeno do <i>embeddedness</i> em suas dimensões estrutural, espacial, relacional, cultural-cognitiva e política. Organizações em rede e formas de governança. Capital social. <b>Articulação entre o tema redes sociais e outros elementos, como: agência, ação coletiva, significados, valores, atitudes (e.g., confiabilidade, identificação, suporte), status, prestígio, legitimidade.</b> Teorias de redes, métodos, conceitos, medidas e técnicas de tratamento de dados relacionais.</p>	<p>Funções de gestão de pessoas. Recrutamento. Seleção. Remuneração. Gestão de desempenho. Higiene e segurança no trabalho. Clima organizacional. Modelos de gestão de pessoas. Avaliação de resultados em gestão de pessoas.</p>
<p align="center"><b>Tema 8</b> <b>Simbolismos, Culturas e Identidades em Organizações</b></p>	<p align="center"><b>Tema 8</b> <b>Conhecimento e Aprendizagem</b></p>
<p>Abriga estudos que tomem a organização como espaço privilegiado de criações e reproduções simbólicas a partir das seguintes abordagens: culturas em organizações; globalização e cultura de negócios; poder e simbolismo em organizações; identidade em organizações; espaço, tempo e territorialidade no trabalho; aspectos teóricos e metodológicos em estudos sobre simbolismo em organizações.</p>	<p>Gestão do conhecimento. Aprendizagem. Comunicação interna. Transferência e compartilhamento do conhecimento. Inovação. Criatividade. Treinamento e desenvolvimento. Iniciativas de educação corporativa.</p>
<p align="center"><b>Tema 9</b> <b>História, Memória, Processos Discursivos e Produção de Sentidos</b></p>	<p align="center"><b>Tema 9</b> <b>Competências</b></p>
<p>Estudos organizacionais que assumam uma perspectiva histórica sob qualquer orientação ontológica, epistemológica e metodológica. O tema espera estudos preocupados com: história empresarial; história do <i>management</i>; história organizacional; construções históricas ou hermenêuticas da realidade organizacional; história do pensamento administrativo brasileiro;</p>	<p>Gestão de pessoas por competências. Competências individuais. Competências coletivas. Competências organizacionais. Desenvolvimento de competências</p>

Estudos Organizacionais – EOR	Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - GPR
<p>história dos conceitos; história de ideologias de gestão e de discursos associados a práticas organizacionais; estudos de memória e de memória organizacional; a busca da historicidade e dos processos organizacionais por trás das histórias corporativas oficiais; o sentido passado/futuro para as organizações; e o questionamento de versões históricas já estabelecidas e legitimadas na memória oficial das organizações.</p>	
<p><b>Tema 10</b> <b>Prática de Gestão e Teorias de Administração em Estudos Organizacionais</b></p>	<p><b>Tema 10</b> <b>Gestão de Pessoas, Relações de Trabalho e Comportamento</b></p>
<p>A área de Estudos Organizacionais desenvolveu-se a partir de contribuições e referenciais teóricos de diversas ciências sociais, mas também instigada pela prática para aprimorar a gestão de organizações. Tendo como base esta relação entre os referenciais teóricos dos Estudos Organizacionais e práticas de gestão, os trabalhos a serem submetidos incluiriam: a aplicação das teorias de administração; o formato ou projeto organizacional; estudos organizacionais e responsabilidade social do administrador; estudos organizacionais e estratégia organizacional; a profissionalização do administrador. Relevam-se ainda a questões atinentes a consultoria em administração envolvendo projetos de mudança organizacional, <i>turnaround</i>, reformulação de estruturas e processos organizacionais decorrentes de adoção de estratégias de fusões e aquisições, trabalhos que também envolvam reforma da administração pública direta ou centralizada e que tenham como base de discussão os Estudos Organizacionais.</p>	<p><b>Convergências entre os quadros teóricos e os pressupostos epistemológicos de gestão de pessoas, relações de trabalho e comportamento organizacional. Interfaces entre estas três áreas. Reflexões relativas à gestão de pessoas e relações de trabalho sob a perspectiva de diferentes autores, epistemes e metodologias.</b></p>

Fonte: ANPAD. Disponível em:

<[http://www.anpad.org.br/diversos/divisoaes\\_academicas/2014/gpr\\_lideres.html](http://www.anpad.org.br/diversos/divisoaes_academicas/2014/gpr_lideres.html)>;

<[http://www.anpad.org.br/diversos/divisoaes\\_academicas/2014/eor\\_lideres.html](http://www.anpad.org.br/diversos/divisoaes_academicas/2014/eor_lideres.html)>.

Acesso em: 05 out. 2014. (grifos nossos)

Não se pretende analisar as divisões acadêmicas da ANPAD e a pulverização de temas associados a cada Divisão, mas, sim, demonstrar a proximidade interdisciplinar entre as divisões de EOR e GPR, como apresentado no Quadro 6, e tentar situar o esforço discricionário no trabalho no campo. Na divisão de EOR, por exemplo, se observa possibilidades de aproximações entre o objeto aqui tratado e o temas 2, 3, 4 e 7:

Estudos que aprofundem a reflexão sobre o comportamento de indivíduos e interação em grupo nas organizações compõem o

escopo deste tema [...]. Pesquisas que avancem sobre a contribuição de percepções, emoções, desejo, afeto, valores, crenças e atitudes para compreender o comportamento. Temas de fronteira no âmbito dos estudos do comportamento e interações nas organizações são especialmente encorajados. (tema 2)

O tema é um convite à reflexão das relações entre trabalho, organização e sociedade nas diversas aproximações analíticas possíveis [...] pesquisas que tematizem as transformações contemporâneas do trabalho e as relações trabalho e organização, trabalho e sociedade. (tema 3)

[...] o diálogo entre diversas formas de ciência e de saberes é reconhecido como contribuição aos estudos organizacionais. (tema 4)

Articulação entre o tema redes sociais e outros elementos, como: agência, ação coletiva, significados, valores, atitudes (e.g., confiabilidade, identificação, suporte), *status*, prestígio, legitimidade. (tema 7).

Na divisão de GPR, se observa possibilidades de aproximações com o tema 2 “Valores, comprometimento e carreiras. Carreira e múltiplos vínculos de trabalho [...]. Carreiras e engajamento profissional”; o tema 3 “Novas configurações das relações de trabalho [...]. Múltiplos vínculos contratuais.”; o tema 4 “Liderança, motivação e comprometimento [...]. Dicotomias entre gerentes/líder e entre líder/liderados. Novas configurações organizacionais e liderança.”; o tema 5 “Sentidos e significados do trabalho. Prazer e realização no trabalho”; o tema 6 “Transformações do trabalho e suas repercussões nos modos de trabalhar, de ser e de viver [...]. Novos contratos psicológicos”; e o tema 10:

Convergências entre os quadros teóricos e os pressupostos epistemológicos de gestão de pessoas, relações de trabalho e **comportamento organizacional**. Interfaces entre estas três áreas. Reflexões relativas à gestão de pessoas e relações de trabalho sob a perspectiva de diferentes autores, epistemes e metodologias. (grifo nosso)

Esse seria o panorama do campo da Administração de interesse para esta tese. Acrescente-se a isso a interdisciplinariedade apontada por Serva e Pinheiro (2009), que, nas divisões de EOR e GPR, pode ser conectada com o campo da Psicologia. Borges e Mourão (2013) sistematizaram um conjunto de temas no campo da Psicologia do Trabalho e das Organizações, a exemplo de desempenho no trabalho, modelos de gestão, redes sociais em contextos organizacionais, gestão ambiental nas organizações, comprometimento no trabalho, gestão de pessoas,

dentre outros. Abordagem similar fazem Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), ao que chamam de Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT).

Esforço discricionário no trabalho tanto poderia ser abordado pelo campo da Administração quanto pelo da Psicologia, haja vista tratar-se de um tema interdisciplinar em que ambos os campos concorrem. A abordagem que se busca dar nesta tese é voltada ao campo da Administração, com um forte suporte teórico da Psicologia. Assim sendo, situa-se o esforço discricionário no trabalho no campo do **Comportamento Organizacional (CO)**, conforme contemplado no Tema 10 da Divisão Acadêmica de GPR da ANPAD.

### 2.3 ESFORÇO DISCRICIONÁRIO NO TRABALHO E O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O Comportamento Organizacional, segundo Siqueira (2002) e Sobral e Mansur (2013), consolidou-se como campo de investigação a partir de meados da década de 1960 com os trabalhos seminais de Pugh (1966; 1969), que iniciaram o mapeamento do campo. Siqueira e Gomide Júnior (2014) atribuem às décadas de 1960 e 1970 o período em que houve alterações significativas na forma de compreender fatores associados à força de trabalho como elementos capazes de influenciar nos resultados das organizações. A partir daí, satisfação e envolvimento com o trabalho, absenteísmo, motivação e outros fatores que interferissem no comportamento humano nas organizações passaram a despertar o interesse dos pesquisadores.

Em que pese a qualificação do CO como campo, Siqueira (2002, p. 12) utiliza a expressão “área de teorização e pesquisa” e Sobral e Mansur (2013, p. 22) se referem a “área de investigação”. Outros termos utilizados são “disciplina” e “área de conhecimento” (SIQUEIRA, 2002, p. 13). Tais denominações podem gerar alguma confusão terminológica ou conceitual. Embora figure na literatura algumas denominações diferentes, parece existir uma certa convergência para o conceito de campo ao se referir ao CO. Assim entendem Siqueira e Gomide Júnior (2014), pois tratam por “campo teórico do comportamento organizacional” (SIQUEIRA; GOMIDE

JÚNIOR, 2014, p. 318) os temas de estudo e pesquisa relacionados ao comportamento humano no trabalho.

Considerando que se está a discutir o esforço discricionário no trabalho e o comportamento organizacional, importa, portanto, delimitar o que se entende por organizações e por CO.

### **2.3.1 Organizações**

Acompanhando Bastos *et al.* (2014), se referir a organizações significa falar do cotidiano das pessoas. Todos, em algum momento da vida, ou melhor, em todos os momentos da vida, se relacionam com organizações. Nascem-se em maternidades ou hospitais, estudam-se em escolas, trabalham-se em empresas, pagam-se impostos a entes públicos. A lista seria imensa. Todas são organizações com as quais os indivíduos se relacionam, de maneira interna ou externa.

Por organizações se entende “grupos de pessoas que trabalham de maneira interdependente com algumas finalidades comuns” (MCSHANE; VON GLINOW, 2013, p. 5). Desse conceito se depreende que organizações são entidades coletivas, formadas por indivíduos, não necessariamente funcionários, que interagem entre si de forma organizada, com algum objetivo comum compartilhado.

Bastos *et al.* (2014) sintetizam vários conceitos de organização, conforme apresentado no Quadro 7.



**Quadro 7 - Conceitos de Organização**

<b>AUTORES CLÁSSICOS</b>	<b>MANUAIS DIDÁTICOS</b>
March e Simon (1967) – “São agregados de seres humanos em mútua integração, [...] organização como unidade sociológica comparável em importância ao indivíduo biológico”.	Stoner e Freeman (1995) – “Uma organização existe quando duas ou mais pessoas trabalham juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos”.
Barnard (1971, p. 101) – “A existência de uma organização formal se dá [...] quando (1) há pessoas aptas a se comunicarem entre si; (2) que estão desejando contribuir com sua ação e (3) para a realização de um propósito comum”.	Meireles (2003, p. 46) – “[...] a organização é um artefato que pode ser abordado como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores, culturas etc.)”.
Morin (1981) – “Disposição de relações entre componentes ou indivíduos que produz uma unidade complexa ou sistema dotado de qualidades desconhecidas em nível dos componentes individuais. [...] Assegura solidariedade e solidez a essas uniões e uma certa possibilidade de duração, apesar das perturbações aleatórias. A organização, pois, transforma, produz, reúne e mantém”.	Daft (2006) – “organizações correspondem a: a) sistemas sociais que transformam entradas em saídas; b) dirigidas por metas; c) desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados; d) ligadas ao ambiente externo”.
Smircich e Stubbart (1985) – “São um conjunto de pessoas que compartilham crenças, valores e pressupostos que os encorajam a fazer interpretações mutuamente reforçadas dos seus próprios atos e dos atos dos outros”.	Bilhim (2006) – “[...] é uma entidade social conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas que funcionam numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objetivos comuns.”
Katz e Khan (1987) – “consistem em atividades padronizadas de uma quantidade de indivíduos. Além disso, essas atividades padronizadas são complementares em relação a algum produto ou resultado comum; elas são repetidas, relativamente duradouras e ligadas em espaço e tempo”.	Robbins (2010) – “é uma unidade social, coordenada conscientemente, composta de uma ou mais pessoas e que funciona numa base relativamente contínua para atingir objetivos”.
Etzioni (1989) – “unidades socialmente constituídas para atingir fins específicos”.	Hitt, Miller e Colella (2013) – “um conjunto de indivíduos cujos membros podem se modificar ao longo do tempo; formam um sistema coordenado de atividades especializadas com a finalidade de alcançar objetivos específicos ao longo de um determinado período de tempo”.

Fonte: Adaptado de Bastos *et al.* (2014, p. 75)

Dos conceitos mais complexos aos mais simples, tanto de autores clássicos quanto dos manuais didáticos, observam-se alguns requisitos salientes para se compreender o sentido de organização:

- a) Objetivos comuns
- b) Relativamente duradouras
- c) Formada por pessoas
- d) Conscientemente coordenada.

Para Aguiar (2005):

As organizações sociais são tipos de sistemas sociais mais elaborados, apresentam características específicas. Possuem objetivos e valores; estão inseridas num meio mais amplo, com a qual interagem; têm estrutura, cultura e normas próprias e possuem como membros seres humanos que são, ao mesmo tempo, seus planejadores e condutores. Os membros das organizações agrupam-se em torno da realização das atividades organizacionais e relacionam-se uns com os outros. Como seres humanos que são, trazem para a organização seus sentimentos, suas motivações, suas aspirações, seus valores, suas aptidões etc. A organização desenvolve sua cultura própria, seus padrões de comportamento, suas crenças e hábitos, comuns a todos os seus membros. Todos esses fatores interagem. São interdependentes e influenciam-se mutuamente. A organização, como meio social, é um conjunto dinâmico de fatores em interação [...]. (AGUIAR, 2005, p. 271)

Nessa entidade que possui objetivos comuns (apesar das tensões existentes), formada por pessoas que estabelecem relações relativamente duradouras e conscientemente coordenada, se encontra presente o comportamento, ou seja, a maneira como essas relações ocorrem, o que vem a se constituir o Comportamento Organizacional.

### **2.3.2 Comportamento Organizacional**

Como se trata de um agrupamento de pessoas, é inevitável que ocorram interações entre seres humanos nas organizações. Sobral e Mansur (2013), ao delimitarem o campo de atuação da Teoria Organizacional (TO) do campo do CO, terminam por esclarecer o interesse de estudo de cada campo. Colocam os autores que a área de interesse da TO situa-se nas interações das organizações entre si, ou seja, o comportamento da organização com o seu ambiente externo, inclusive outras organizações. Já o CO privilegia os fenômenos organizacionais internos, focado no indivíduo e suas relações. O seu interesse é pela compreensão do comportamento humano dentro das organizações.

Os conceitos de Comportamento Organizacional evoluíram com os conceitos de organização. Siqueira (2002), ao estudar as medidas do comportamento organizacional, elabora uma síntese dos principais conceitos relacionados ao CO. Essa síntese é complementada por Sobral e Mansur (2013) que mapearam a produção científica brasileira sobre Comportamento Organizacional no período de

2000 a 2010. Contribuem com a síntese feita por esses autores, McShane e Von Glinow (2013) e Siqueira e Gomide Júnior (2014), conforme apresentado no Quadro 8.

**Quadro 8** - Evolução Conceitual do Comportamento Organizacional

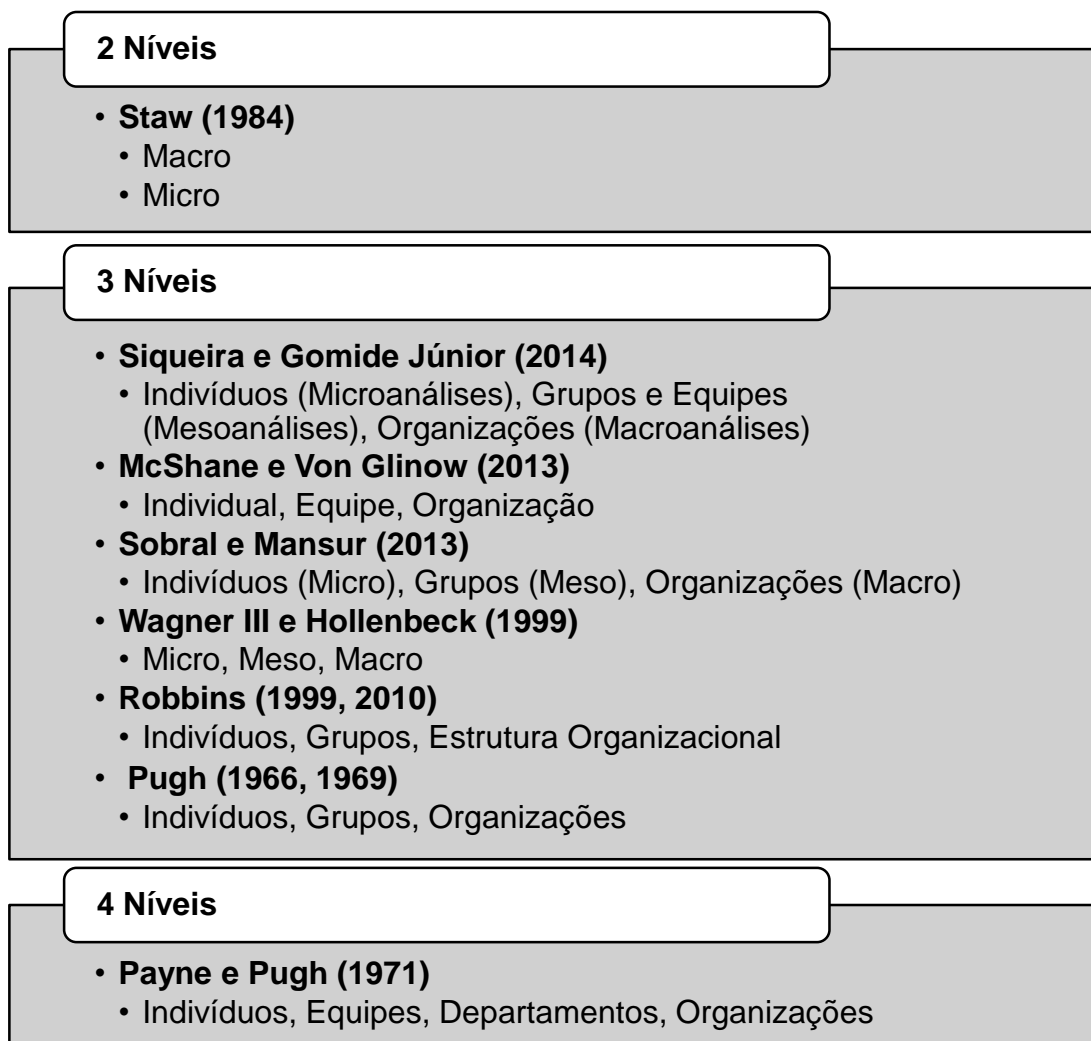
<b>EVOLUÇÃO CONCEITUAL</b>	<b>AUTOR</b>	<b>CITADO POR</b>
“[...] o estudo da estrutura e do funcionamento de organizações e do comportamento de grupos e indivíduos dentro delas”.	Pugh (1966, 1969)	Siqueira (2002, p. 12)
		Sobral e Mansur (2013, p. 23)
“Apresentam um dos primeiros esquemas conceituais para o CO, com quatro níveis de análise: indivíduos, equipes ou grupos de trabalho, departamentos ou outros pequenos setores organizacionais e a organização como um todo”.	Payne e Pugh (1971)	Sobral e Mansur (2013, p.23)
“Apresentaram um modelo conceitual baseado em quatro níveis de análise: indivíduos, equipes ou pequenos grupos de trabalho, departamentos ou pequenos setores organizacionais, organização”.		Siqueira (2002, p. 12)
“O campo multidisciplinar que examina o comportamento individual dentro das organizações, além da estrutura e do comportamento das próprias organizações”.	Staw (1984)	Sobral e Mansur (2013, p.23)
“Campo multidisciplinar que examina o comportamento de indivíduos dentro de ambientes organizacionais, como também a estrutura e o comportamento das próprias organizações”.		Siqueira (2002, p. 12)
“Uma área de investigação sobre a influência que indivíduos, grupos e estrutura organizacional exercem sobre o comportamento dentro das organizações”.	Robbins (1999)	Siqueira (2002, p. 12)
“Disciplina que busca prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no ambiente empresarial”.	Wagner III e Hollenbeck (1999)	Siqueira (2002, p. 12)
<b>EVOLUÇÃO CONCEITUAL</b>	<b>CITADO POR</b>	
“CO pode ser entendido tanto como um campo que examina o comportamento de ambientes organizacionais quanto uma área de investigação sobre a influência que indivíduos, grupos e estrutura organizacional exercem sobre o comportamento nas organizações”.	Sobral e Mansur (2013, p. 22)	
“Campo de conhecimento interessado no estudo sistemático do comportamento dos indivíduos e dos grupos nas organizações, bem como da estrutura e do comportamento destas”.	Sobral e Mansur (2013, p. 22)	
“É o que as pessoas pensam, sentem e fazem dentro e ao redor das organizações, [...] examinam o comportamento, as decisões, as percepções e as respostas emocionais dos funcionários, bem como a maneira pela qual os indivíduos e as equipes nas organizações se relacionam com os outros e com o seus pares em outras organizações. Engloba também como as organizações interagem com seus ambientes externos.”	McShane e Von Glinow (2013, p.4)	
“Campo multidisciplinar em que são analisadas e interligadas ações dos indivíduos (nível de microanálises), de grupos e equipes de trabalho (nível de mesoanálises) e da organização como um todo (nível de macroanálises)”.	Siqueira e Gomide Júnior (2014)	

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 8 demonstra que as análises variam, a depender do autor, de dois

a quatro níveis. Para Staw (1984), as relações se dão em dois níveis. Para McShane e Von Glinow (2013), Pugh (1966; 1969), Robbins (1999; 2005), Wagner III e Hollenbeck (1999), Sobral e Mansur (2013) e Siqueira e Gomide Júnior (2014), as interações ocorrem em três níveis e, para Payne e Pugh (1971), em quatro níveis. A Figura 10 apresenta uma síntese dos níveis de análise do CO.

**Figura 10 - Níveis de Análise do Comportamento Organizacional**



Fonte: Elaborada pelo autor

Fica claro, a partir da observação da Figura 10, que a estrutura de análise mais aceita é a que considera três níveis: microanálise, mesoanálise e macroanálise, sendo que a micro se apresenta em todas as estruturas.

### 2.3.3 Níveis de Análise do Comportamento Organizacional

O nível de análise macro-organizacional, segundo explica Sobral e Mansur (2013), busca apoio teórico na Antropologia, Ciência Política e Sociologia, para investigar e compreender os fenômenos em nível de organização. São temas de seu interesse a estrutura, a cultura, a mudança e a aprendizagem organizacional.

Em nível de análise meso-organizacional, prosseguem os autores, o interesse são os processos grupais e de equipes de trabalho, com aporte teórico da Antropologia, Sociologia e da Psicologia Social.

O nível micro-organizacional foca o indivíduo e os aspectos psicossociais do seu comportamento no ambiente organizacional. Nesse nível de análise, a Psicologia oferece importantes aportes teóricos. Siqueira e Gomide Júnior (2014, p. 318) complementam que nesse nível “são analisadas e interligadas ações dos indivíduos”, e prosseguem: “satisfação e envolvimento com o trabalho centralizam o interesse de gestores e pesquisadores de diferentes áreas de conhecimento, tais como Psicologia, Sociologia, Antropologia, Ciência Política e **Administração**” (grifo nosso).

O esforço discricionário no trabalho constitui-se em uma das ações do indivíduo no ambiente de trabalho, foco de interesse da investigação proposta por esta tese.

## 2.4 ESFORÇO DISCRICIONÁRIO NO TRABALHO

Nesta seção, detalhar-se-á o conceito de esforço discricionário no trabalho (EDT), bem como serão abordadas as convergências e divergências entre a Teoria Econômica e o Comportamento Organizacional, incluindo-se uma discussão sobre Teoria de Agência, monitoramento e incentivos, temas esses associados à Teoria Econômica, e, ainda, uma discussão acerca dos Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) e comportamento extrapapel (CEP), associados ao CO.

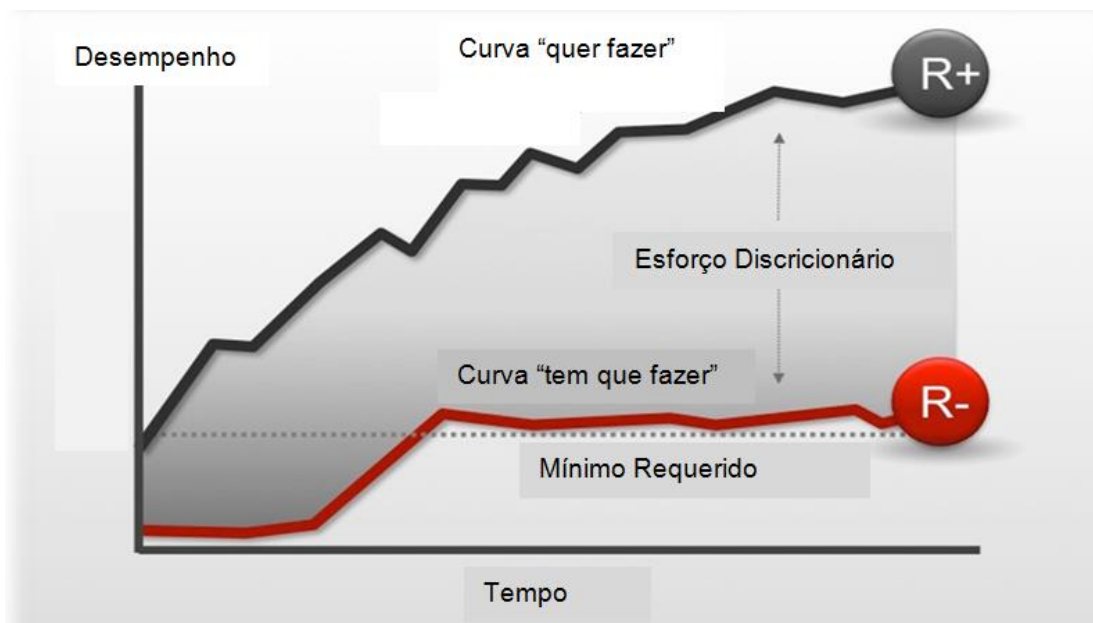
Serão, também, tratados os fatores que podem vir a influenciar no EDT, abrangendo-se as recompensas monetárias e não monetárias. Por fim, se fará a introdução da TAP como ferramenta para se investigar os fatores que podem influenciar na intenção do indivíduo de empregar EDT, por meio das dimensões atitude, normas sociais subjetivas e controle comportamental percebido.

#### 2.4.1 Delimitação Conceitual de Esforço Discricionário no Trabalho

O que motiva uma pessoa a dedicar esforço no trabalho além do que é minimamente requerido? Esse é o ponto central de investigação desta tese. A esse esforço adicional denomina-se esforço discricionário no trabalho.

Em uma aproximação inicial, o EDT pode ser entendido como o nível de esforço que o indivíduo poderia investir no desempenho de suas atividades, se ele assim o desejar, além do mínimo requerido (PARREY, 2014). Esse esforço adicional pode, portanto, ser representado pela diferença entre o esforço mínimo e o esforço empregado, conforme apresentado na Figura 11.

**Figura 11** - Representação de Esforço Discricionário



Fonte: Adaptada de Parrey (2014)

O esforço mínimo requerido estaria representado por  $R^-$  (o nível de esforço que tem de ser executado), enquanto que o nível de esforço que o indivíduo estaria disposto a executar, portanto discricionário, está representado por  $R^+$ . A diferença entre essas curvas representa o esforço discricionário.

Em linhas gerais, essa é uma definição usualmente aceita tanto por pesquisadores da escola econômica clássica voltada ao trabalho (MARSHAL, 1920; ROBERTSON, 1921; JEVONS, 1965), e mais atualmente, segundo Morris (2009), economistas neoclássicos, a exemplo de Wicksteed (1910), Robbins (1930) e Hicks (1932), bem como por teóricos do CO, como Barnard (1938), a quem se atribui a fundação do conceito de EDT, Katz (1964), Katz e Kahn (1978) e Yankelovich e Immerwahr (1983).

Yankelovich e Immerwahr (1983) aprofundaram os estudos do EDT e formalmente o definiram como a diferença entre o montante máximo de esforço que um indivíduo poderia produzir no seu trabalho e o mínimo montante de esforço requerido para evitar ser demitido ou penalizado; em resumo, a porção de esforço sobre o qual cada trabalhador possui o maior controle.

Para Entwistle (2001), EDT é a energia sob controle do indivíduo, além do que é minimamente requerido pela organização, despendida em favor da organização e em seu benefício, consistente com os seus objetivos.

Brown e Leight (1996) tomam emprestado os princípios de Campbell e Printchard (1976), que consideram três dimensões associadas ao “constructo esforço” (CAMPBELL; PRINTCHARD, 1976, p. 92): duração, intensidade e direção. Brown e Leight (1996), apesar de não definirem formalmente EDT, consideram o tempo e a intensidade dedicados ao trabalho a essência do “trabalho duro” (BROWN; LEIGHT, 1996, p. 361).

Morris (2009) integra as três dimensões de esforço, e conceitua o EDT como sendo:

Contribuição individual voluntária de tempo, intensidade e esforço direcionado para uma atividade do trabalho, além do que é minimamente requerido, esperado ou obrigado pela organização, de forma que seja consistente com os objetivos organizacionais e tem, ou é desejado que tenha, um impacto benéfico para a efetividade da organização. (MORRIS, 2009, p. 98)

Essa conceituação integra as perspectivas de EDT enfatizadas pela Economia e pelo CO. Para Morris (2009), as duas disciplinas, Economia e CO, ao contrário de apresentarem abordagens contraditórias sobre o EDT, possuem ênfases diferentes ou, dito de outra forma, enfatizam aspectos diferentes do mesmo constructo, embora compartilhem da mesma definição.

Assim sendo, para aprofundar o entendimento do EDT, suas dimensões e diferentes ênfases, se faz necessário explorar o EDT sob a ótica da Economia e sob a ótica do CO.

#### **2.4.2 Esforço Discricionário no Trabalho sob o Enfoque Econômico**

Quando considerado sob a perspectiva econômica, algumas questões emergem:

Primeiro: os contratos de trabalho são, como na maioria dos contratos, incompletos, pois, por diversas razões, conforme pontuado por Besanko *et al.* (2013), é difícil prever e formalizar todas as dimensões de uma relação. Em uma relação de trabalho, por exemplo, é possível estabelecer a quantidade de horas de trabalho, mas não é possível estabelecer a quantidade de esforço que o indivíduo emprega no trabalho, ou a quantidade de horas que o indivíduo estará empregando os seus melhores esforços.

Pense em unidades de esforço como 'horas durante as quais o empregado coloca um alto esforço.' Nós fazemos essa distinção, porque o principal pode ser capaz de observar o número de horas que o empregado trabalha, mas é improvável observar o número de horas durante as quais o funcionário coloca um alto esforço. (BESANKO *et al.* 2013, p. 405)

Segundo: a relação principal-agente. Essa relação decorre sempre que o principal contrata um terceiro para agir ou tomar decisões em seu nome, decisões estas que afetam o retorno financeiro do principal (BESANKO *et al.* 2013). Dessa relação, pode ocorrer que o agente não empregue os seus melhores esforços em favor do principal, ou que não empregue esforço discricionário. Tal dificuldade de relacionamento, prossegue Besanko *et al.* (2013), ocorre quando os interesses das



partes (principal e agente) são diversos, ou quando as ações tomadas pelo agente e as informações prestadas ao principal são difíceis de serem avaliadas como sendo completas ou corretas.

No primeiro caso, o agente pode estar mais interessado, por exemplo, em maximizar a sua riqueza pessoal ou minimizar o risco de tomar decisões ao custo de um menor retorno para o principal. No segundo caso, o agente pode não tomar a melhor decisão para a empresa, resolvendo-se por outra que lhe seja mais favorável em termos pessoais, ou sonegar, ou mesmo omitir informações que sejam desfavoráveis para o principal.

Terceiro: monitoramento. Uma maneira de coibir ações indesejadas ou omissões de informações por parte do agente é por meio do monitoramento, contudo, esses são mecanismos reconhecidamente limitados (BESANKO *et al.* 2013), além de supostamente interferirem na motivação para o EDT (MORRIS, 2009; RIDLEY, 2010; CHOU; LI; YIN, 2010; WHEELER; HARRIS; SABLINSKI, 2012; TODOROVA, 2012; DE COOMAN *et al.*, 2013; TUMMERS; DULK, 2013; DYSVIK; KUVAAS, 2013).

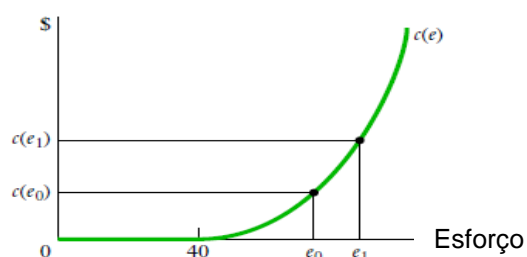
Quarto: incentivos monetários. O efeito de incentivos monetários sobre a disposição dos indivíduos em dedicar mais esforço é reconhecido tanto pela escola econômica quanto pelo CO (MORRIS, 2009), contudo, esse efeito poderá gerar resultados diversos sobre a motivação do indivíduo. Em sendo uma intervenção externa, a depender da percepção que o indivíduo tenha dessa intervenção, o resultado sobre a disposição de emprego de EDT pode ser negativo ou positivo. Morris (2009) esclarece que, se a intervenção externa (incentivo financeiro) for percebida pelo empregado como uma forma de controle, causará o *crowding-out effect*<sup>1</sup> (efeito de deslocamento), deslocando a motivação intrínseca (sentimento de autodeterminação, automotivação) para a motivação extrínseca, recompensa financeira. Esse efeito terá por consequência uma redução da motivação para o emprego do EDT, e condicionará esse esforço a recompensas financeiras crescentes. Por outro lado, se esse incentivo financeiro é percebido como um suporte organizacional, poderá criar sinergia para o aumento do EDT.

---

<sup>1</sup> Para detalhes sobre o *crowding-out effect*, ver Frey (1997).

Do ponto de vista econômico, conforme pontuado por Besanko *et al.* (2013, p. 405) “ a função custo é convexa, indicando que esforço extra se torna mais e mais caro à medida que o nível de esforço do empregado aumenta”. Essa curva é representada pelo Gráfico 2.

**Gráfico 2** - Função Custo do Esforço



Fonte: Besanko *et al.* (2013, p. 405)

O Gráfico 2 demonstra que o empregado está disposto a exercer até 40 unidades de esforço sem compensação financeira extra. Analogamente, pode-se admitir que esse seria o nível de esforço mínimo do gráfico apresentado pela Figura 11 (R). A cada aumento de esforço extra, associa-se um incremento da compensação financeira. Observa-se que o incremento de esforço do ponto  $e_0$  para  $e_1$  produz um incremento de compensação financeira do ponto  $c(e_0)$  para  $c(e_1)$  maior, ou seja, o custo marginal do esforço extra aumenta mais do que o aumento marginal do esforço. Como enfatizado por Morris (2009), a ênfase da abordagem econômica centra-se nas recompensas monetárias e no monitoramento, contudo, esses mecanismos possuem limites, haja vista a curva do custo associado ao aumento do esforço apresentada no Gráfico 2.

Na perspectiva econômica, que assume a racionalidade dos indivíduos como um dos seus pressupostos, a Teoria da Utilidade Esperada<sup>2</sup> (TUE) apresenta-se como uma teoria privilegiada na tomada de decisão em condições de incerteza, em que todos os prós e contras são confrontados e o indivíduo opta pela decisão que maximiza a utilidade da sua decisão. Tomando-se a decisão de se investir mais tempo e/ou intensidade em um certo trabalho, o indivíduo, segundo essa Teoria, irá ponderar todos os custos e benefícios associados a essa decisão e optar por aquela

<sup>2</sup> Para aprofundamentos sobre a TUE, ver Cusinato (2003), em cuja dissertação de mestrado aborda detalhadamente a TUE, desde a sua origem com Blaise Pascal, Pierre de Fermat e Daniel Bernoulli, a quem se atribui formalmente a proposição da Teoria em 1738.

decisão (investir mais tempo e/ou intensidade, ou não) que lhe traga maior utilidade (satisfação).

Os clássicos Marshal (1920), Robertson (1921) e Jevons (1965), consideram o tempo e a intensidade do trabalho, assim como mais recentemente Brown e Leight (1996), como elementos descritores do esforço no trabalho. Jevons (1965), ao definir trabalho, propõe dois cursos de abordagem. No primeiro curso, considera trabalho como todo esforço do corpo ou da mente. No segundo curso, trabalho pode ser definido como qualquer esforço doloroso da mente ou do corpo, que submetido em parte ou na totalidade tem em vista a produção de uma mercadoria no futuro (JEVONS, 1965). A questão da dor (*pain*) associada a trabalho aparece na teoria de Jevons (1965), entretanto, o foco da abordagem será no primeiro curso, associado apenas a esforço.

Por montante de trabalho, Jevons (1965) entende a duração em tempo, mas não apenas esse elemento. O autor introduz, também, a noção de intensidade: “mas trabalho também pode variar em intensidade”. Para Morris (2009) e Spencer (2003; 2004), foi Jevons (1965) quem primeiro introduziu os conceitos de duração e intensidade como dimensões associadas ao esforço no trabalho. Esse autor explica a diferença entre tempo e intensidade e a quantidade de trabalho como sendo um produto dessas duas dimensões nos seguintes termos:

Vou me esforçar para dar uma clara noção do que queremos dizer por quantidade de trabalho. É evidente que duração será um elemento; para uma pessoa trabalhando uniformemente durante dois meses deve ser aceito que trabalhou duas vezes mais quando comparado a um mês.

Mas trabalho pode variar também em intensidade. Ao mesmo tempo um homem pode caminhar uma distância maior ou menor, pode serrar uma quantidade maior ou menor de madeira, pode bombear uma quantidade maior ou menor de água; em resumo, pode exercer mais ou menos força muscular e nervosa. Assim sendo, quantidade de trabalho será uma quantidade de duas dimensões, o produto da intensidade e do tempo [...]. (JEVONS, 1965, p. 170)

Marshal (1920), em seu tratado sobre os Princípios da Economia, se refere a agentes de produção, incluindo-se entre eles o trabalho e os ganhos de produção advindos das habilidades naturais e conhecimentos adquiridos pelos trabalhadores ao longo do tempo. O autor se preocupa em provar a eficiência da liberdade econômica e empresarial e, nesse contexto, a eficácia dos trabalhadores, medida

em unidades de trabalho.

Mas nem sempre os postulados iniciais de trabalho baseados no tempo e na intensidade foram aceitos. Morris (2009) ressalta que a corrente econômica neoclássica, fundada na escola austríaca, considera apenas a dimensão tempo alocado. A dimensão intensidade é tratada como elemento integrante do contrato de trabalho, portanto, admitindo-se que a intensidade empregada estava regulada pelo contrato, não se constituindo em um elemento sob controle volitivo do empregado. “O efeito dessa conceituação foi que o nível de intensidade empreendido pelo empregado não era considerado como um problema” (MORRIS, 2009, p. 20).

Leibenstein (1966; 1977; 1979) desafia a abordagem econômica tradicional e aproxima o pensamento econômico do CO ao centrar a unidade de análise no indivíduo, introduzindo no campo de estudo o que o autor chama de micro-micro-economia (LEIBEINSTEIN, 1979). Para Potts (2006), Leibenstein passou a vida tentando explicar a sua teoria (*X-Efficiency Theory*). Essa teoria contesta os argumentos tradicionais da Economia Neoclássica – eficiência das firmas e maximização da utilidade. A micro-microeconomia interessa-se pelo comportamento intrafirma, relações e interações dos indivíduos no contexto organizacional e suas influências no comportamento organizacional (LEIBEINSTEIN, 1966; 1977; 1979; POTTS, 2006). As idéias de Leibenstein alinham-se às de Simon (1947; 1956; 1978) quanto à racionalidade limitada ao tratar as operações internas da firma.

Leibenstein (1979, p. 481) se refere ao conceito “satisfatório” (*satisficing*) de Simon, como uma alternativa ao comportamento maximizador. Pesquisadores ligados à Carnegie-Mellon University, dentre os quais Leibenstein e Simon, evidenciaram um “extremamente rico conjunto de ideias sobre as operações internas da firma” (LEIBEINSTEIN, 1979, p. 481), sendo que uma delas é a noção de satisfação, em substituição à idéia de maximização ou otimização como critério de decisão.

A *X-Efficiency Theory*, segundo Leibenstein (1979), é uma micro-microteoria porque tem no seu foco de análise o indivíduo. Potts (2006) descreve essa teoria nos seguintes termos:

*X-Efficiency* é um conceito que se refere ao mundo real dos atuais indivíduos e organizações e é focada na compreensão de como eles podem ser melhor. É uma teoria sobre escolha e ação em ambientes

organizacionais específicos, e não uma teoria geral sobre mercado ou a ordem econômica. Mas, por meio dos seus fundamentos, permite um entendimento mais profundo de como o mercado atualmente funciona. *X-Efficiency* é a teoria de porque as mesmas entradas – *inputs* - nem sempre conduzem às mesmas saídas – *outputs* – tecnicamente eficientes. (POTTS, 2006, p. 5)

Por meio da *X-Efficiency Theory*, Leibeinstein (1979) busca compreender a ineficiência das firmas. Para tanto, o autor foca em cinco elementos:

- a) Racionalidade seletiva (grau de desvio da maximização)
- b) Indivíduos como unidade básica de decisão
- c) Esforço discricionário
- d) Áreas inertes
- e) Entropia organizacional.

Desses cinco elementos, aqueles que mais interessam para esta tese são a racionalidade seletiva e o esforço discricionário. A racionalidade seletiva reforça a premissa já exposta anteriormente da racionalidade limitada na tomada de decisão, maximizando-se a satisfação, a partir das informações disponíveis, ao invés da maximização da utilidade, mediante a ponderação de todos os prós e contras. O esforço discricionário, por sua vez, integra o próprio escopo da tese, sendo o seu objeto de pesquisa.

Para Leibeinstein (1979), a racionalidade seletiva é a contraparte da maximização da teoria neoclássica. Por meio da racionalidade seletiva, os indivíduos selecionam em que medida irão se desviar da ação de maximizar o comportamento. Leibeinstein (1979) exemplifica: se dois indivíduos A e B são confrontados ao mesmo conjunto de oportunidades e ameaças e A considera todas as alternativas enquanto que B observa apenas 50% delas (B selecionou oportunidades e ameaças a serem observadas), B desviou-se do comportamento maximizador em 50%.

A ideia de esforço discricionário, como previamente exposto, parte do pressuposto que contratos de trabalho são incompletos, pois o empregado sabe o quanto irá receber de pagamento, mas, ao contrário, não está claro o quanto de esforço deverá ser empregado. Dessa forma, Leibeinstein (1979, p. 485) afirma que “esforço discricionário existe, e possui quatro dimensões: atividades, ritmo das atividades, qualidade das atividades, tempo de duração e sequência das atividades”.

Embora Leibeinstein (1979) tenha incorporado uma quarta dimensão ao esforço discricionário, Morris (2009) e outros, a exemplo de Jevons (1871), Kohli (1988) e Weisskopf (1987), assim como estudos mais contemporâneos, a exemplo de De Cooman *et al.* (2009), aceitam apenas três dimensões (tempo, intensidade e direção), sendo que, para a economia, o foco centra-se nas dimensões tempo e intensidade. Dessa forma, Morris (2009, p. 27), considerando a literatura da Economia do Trabalho, define esforço discricionário no trabalho “como a quantidade de tempo e intensidade por unidade de tempo que o empregado escolhe em colocar no trabalho, que vai além do mínimo requerido ou esperado.”

### **2.4.3 Esforço Discricionário no Trabalho sob o Enfoque do Comportamento Organizacional**

O CO, em contrapartida à literatura econômica, enfatiza os aspectos ambientais que influenciam nos comportamentos no trabalho. Destacam-se nessa literatura o Comportamento Extrapapel (CEP) e os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO), representados por autores clássicos como Barnard (1938), Katz (1964), Katz e Khan (1978), assim como Yankelovich e Immerwahr (1983). Segundo Morris (2009), embora Barnard (1938) não tenha explicitamente se referido ao termo “esforço discricionário no trabalho”, foi talvez o primeiro autor a chamar a atenção dos pesquisadores do CO para a noção de discricionariedade do esforço.

A importância de Barnard é ressaltada também por Mahoney (2002). Para esse autor, Chester Barnard foi o mais importante antecedente da Carnegie School com contribuições relevantes para a construção do CO. Foi Barnard, por exemplo, quem escreveu o prefácio de Simon (1947). Também atribui-se a Barnard (1938) os primeiros conceitos sobre autoridade e racionalidade limitada – *bounded rationality*, mais tarde desenvolvidos por Simon (1947).

Barnard (1938) enfatiza as habilidades, o julgamento, a administração e o profissionalismo. Dentre os conceitos estruturais desenvolvidos pelo autor aplicados ao CO, Mahoney (2002) destaca o indivíduo e a racionalidade limitada, cooperação,

organizações formais e informais, livre arbítrio na tomada de decisão, teoria do consentimento e autoridade.

Barnard (1938) atribui a eficácia e efetividade das organizações ao que ela oferece de incentivos e ao que o pessoal produz, bem como a forma como os recursos são distribuídos. Incluem-se aí os incentivos materiais e não materiais, a exemplo de oportunidades pessoais, condições de trabalho e benefícios. A ênfase de Barnard (1938) é nos incentivos não econômicos, também chamados de incentivos não financeiros, incentivos não monetários e não materiais.

Para Morris (2009), a ideia de discricionariedade no esforço sob a perspectiva do CO deve-se a Barnard (1938), especialmente devido ao conceito de livre arbítrio. Ao identificar que o esforço pode ser diferenciado em função da habilidade e da capacidade do indivíduo, bem como do seu livre arbítrio em aplicar essa habilidade e capacidade, Barnard (1938) reconhece que parte do esforço no trabalho é discricionário.

Para o CO, assim como para a Economia, segundo Morris (2009), admite-se que o esforço no trabalho é composto por três dimensões: duração, intensidade e direção. A duração, analogamente à conceituação da economia, se refere ao tempo de exercício, à persistência do esforço. A intensidade, também como anteriormente exposto pela Economia, se refere ao nível de esforço empregado. A direção, no entendimento de Morris (2009, p. 22), “considera em quais comportamentos ou atividades do trabalho uma pessoa se engaja e com que frequência.” Dito de outra forma, a direção do EDT identifica em quais atividades o empregado está se engajando e dedicando um esforço extra. Podem ser atividades que promovam o alcance das metas organizacionais, o que é desejável, ou podem ser atividades que não contribuem para o alcance de tais metas.

Esse conjunto de comportamentos são melhor documentados quando tratados no âmbito de CCO, incorporando-se autores como Organ (1988) e Organ Podsakoff e MacKenzie (2006).

Yankelovich e Immerwahr (1983), ao analisarem as transformações sofridas pelo mercado de trabalho norte-americano desde a época pré-industrial dos anos 1800 até a era industrial dos anos 1970, terminaram por desenvolver os conceitos-chave do que se passou a chamar de esforço discricionário sob o aspecto do CO.

Para Morris (2009), foi Yankelovich e Immerwahr (1983) que formalmente definiram o constructo e cunharam o termo esforço discricionário (*discretionary effort*). Os principais pontos desenvolvidos por Yankelovich e Immerwahr (1983) estão apresentados no Quadro 9.

**Quadro 9 - Principais Pontos de Yankelovich e Immerwahr (1983)**

**1. A discricionariedade varia de acordo com o contexto econômico.**

A discricionariedade não é novidade para o ambiente de trabalho americano. Nos anos 1800, aproximadamente 80% da força de trabalho americana era formada por trabalhadores autônomos (fazendeiros, comerciantes, artesãos) que gozavam de um alto nível de discricionariedade no trabalho. Com a industrialização e a transição da força de trabalho rural para urbana (industrial), a América industrial desenvolveu tecnologia e arranjos organizacionais que reduziram ao máximo a discricionariedade. Foi a época da Administração Científica, que buscava eficiência e produtividade por meio do controle e da automação, inclusive dos movimentos. O pensamento de Taylor é assim descrito por Yankelovich e Immerwahr (1983, p. 59):

Frederick Winslow Taylor foi um dos primeiros analistas do trabalho industrial a fazer uma conexão teórica estreita entre esforço discricionário, motivação, e produtividade. Ele acreditava que se trabalhadores desmotivados tivessem uma grande quantidade de esforço discricionário, eles poderiam segurar seus empregos e dificultar a produtividade. A sua solução foi incrementar a produtividade por meio do decréscimo da discricionariedade.

Nos dias atuais, altos níveis de discricionariedade têm sido observados nos locais de trabalho em função da migração de operários – *blue-collars* – para cargos administrativos de gerência, supervisão – *white-collars* – e do tipo de indústria, serviços que tende a possuir maior discricionariedade nas atividades.

Nós acreditamos que o local de trabalho Americano chegou a um círculo quase completo. No início do Século XIX, a maioria dos trabalhadores possuíam empregos com alta discricionariedade, como fazendeiros e artesãos. Após um Século de trabalhadores movendo-se para trabalhos de baixa discricionariedade, o país encontra-se agora voltando a uma situação aonde o controle sobre o ritmo e a qualidade do trabalho está nas mãos do indivíduo. (p. 63).

**2. A baixa discricionariedade no trabalho faz com que o empregado se sinta percebido como uma mera transação comercial.**

Ao contrário do que comumente se diz, de que o crescimento industrial americano se deu em função de um forte senso ético do trabalho, o trabalhador americano da linha de montagem percebia a sua relação com o trabalho como uma simples troca comercial – trabalho por dinheiro. Essa visão é encorajada pela baixa discricionariedade. “Daniel T. Rogers observa que a ética no trabalho era mais forte entre os trabalhadores por conta própria, artesãos com alta discricionariedade e trabalhadores agrícolas da América pré-industrial” (p. 60). Ao se referirem aos trabalhadores da era industrial, os autores comentam:

Ao contrário, muitos trabalhadores tinham pouco amor pelos seus trabalhos, que eram geralmente difíceis, desagradáveis, perigosos, e até mesmo humilhantes. Eles trabalhavam duro porque não tinham outra opção, e havia pouca tentativa para apelar a qualquer interesse intrínseco próprio do trabalho. (p. 60).

**3. Atividades que dão maior autonomia ao trabalhador induzem à discricionariedade.**

Ao analisar as mudanças de padrão do trabalhador americano dos anos 1920, os autores observam um movimento de operários em direção a funções administrativas, conforme já mencionado no item 1. Pesquisa realizada à época revelou que 49% dos *white-collars* afirmavam possuir alto grau de liberdade para realizar seus trabalhos, enquanto que apenas 33% dos *blue-collars* possuíam essa percepção.

**4. Maiores níveis educacionais favorecem à discricionariedade.**

Também baseados em pesquisa realizada à época, os autores concluíram que trabalhadores com níveis educacionais mais elevados possuem maior liberdade no desempenho de suas atividades,



portanto, maior discricionariedade.

**5. O trabalhador percebe pouca conexão entre o seu salário e a qualidade do seu trabalho.**

Ao não reconhecer as diferenças individuais no esforço dedicado ao trabalho, a mensagem que se passa ao trabalhador é de que os patrões efetivamente não valorizam a eficácia e o comprometimento. Surge, daí, a importância dos incentivos não financeiros. Trabalhos que permitam o desenvolvimento de habilidades se constituem em importantes incentivos não monetários.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Yankelovich e Immerwahr (1983)

Essa síntese de Yankelovich e Immerwahr (1983) facilita compreender que a preocupação com a discricionariedade do trabalhador na execução das suas atividades não é recente, e que sempre estará, em algum nível, presente. Os estudos mais recentes ajudam a refinar o conceito e melhor entendê-lo. Também vale ressaltar o impacto que essa discricionariedade pode exercer sobre a efetividade das organizações, preocupação esta já externada por Frederick Winslow Taylor nos idos da Administração Científica.

No CO, a Teoria de Expectativa de Valor – *Expectancy-Value Theory* tem sido utilizada para investigar comportamentos associados ao EDT. Fishbein e Ajzen (1975, p. 30) afirmam que, de acordo com essa teoria, “as pessoas ‘estudam’ as expectativas, isto é, crenças de que dada resposta estará associada a determinado evento”, sendo que esses eventos podem ser positivos ou negativos. Dessa forma, as pessoas se comportarão de acordo com padrões que produzam expectativas de eventos positivos, alternativas que provavelmente levem aos resultados mais favoráveis.

Implicitamente, o EDT possui as mesmas três dimensões do esforço no trabalho, as quais, em alguma medida são exercidas com algum grau de discricionariedade. O empregado pode dispensar EDT de três formas, isoladamente ou combinadas:

- a) Trabalhando mais tempo do que é minimamente requerido, exigido ou esperado.
- b) Trabalhando mais intensamente do que é minimamente requerido, exigido ou esperado.
- c) Empenhando esforços em trabalhos ou comportamentos que não são formalmente requeridos, exigidos ou esperados, mas que contribuem para a efetividade da organização.

Morris (2009, p. 24) chama essas facetas do EDT de “tempo discricionário de trabalho, intensidade discricionária de trabalho e direcionamento discricionário de trabalho”, respectivamente.

Por ser discricionário, portanto, voluntário, o constructo EDT aproxima-se de dois outros constructos da literatura do CO. O CCO e o CEP, os quais, segundo Morris (2009, p. 24), “representam formas de EDT.”

#### **2.4.4 Comportamento de Cidadania Organizacional e Comportamento Extrapapel**

Organ, Podsakoff e MacKenzie (2006) descrevem uma situação em que um empregado é convocado pela empresa em um sábado à noite para desempenhar uma determinada tarefa mecânica, sem exigência de grandes necessidades cognitivas, mas que o funcionário teve grande dificuldade de executar. Essa dificuldade terminava por gerar perdas para a organização e atrasos na execução de tarefas de outros empregados, até que um colega de trabalho vendo a aflição do outro colega correu em sua ajuda.

Essa situação contribui para o entendimento do que se define por CCO, portanto, seguindo Organ, Podsakoff e MacKenzie (2006), da análise desse comportamento de assistência de um colega a outro, é possível se extrair as características dos CCOs e, em seguida, defini-los:

- a) A ajuda foi espontânea, não havia a obrigação de fazê-lo;
- b) A pessoa que ajudou tinha o seu próprio trabalho a ser feito, portanto, ela não se desonerou de suas funções regulares para prestar ajuda;
- c) A pessoa que ajudou não recebeu nenhuma gratificação formal. Esse tipo de atividade não é reconhecida formalmente pelo sistema de remuneração da organização. Não foi pago nenhum prêmio, bônus, ou gratificação. Houve, contudo, o reconhecimento simbólico do colega que estava em apuros, cuja reciprocidade poderá ocorrer no futuro;
- d) A assistência, de alguma forma, contribuiu para o funcionamento do grupo de trabalho e, por extensão, da organização. De forma pontual, esse tipo

de ação não pode ser percebido por nenhuma medida convencional de eficiência, produtividade ou resultado da organização, porém, se for repetido várias vezes por pessoas diferentes, certamente, tornará a empresa mais eficiente e produtiva.

A esse conjunto de características associadas a um comportamento no ambiente organizacional, Organ, Podsakoff e MacKenzie (2006) denominam de CCO, cuja definição formal é dada da seguinte maneira:

Comportamento individual que é discricionário, não reconhecido direta e explicitamente pelos sistemas formais de remuneração, e que no agregado promovem o funcionamento eficiente e efetivo da organização. (ORGAN; PODSAKOFF; MACKENZIE, 2006, p. 3)

Antes, Organ (1988) já havia definido o constructo, revisado em Organ (1997), como contribuições para a manutenção e aprimoramento dos contextos social e psicológico que suportam o desempenho das tarefas. Smith *et al.* (1983) também definiram CCO de maneira muito similar. Em geral, admite-se no contexto organizacional a definição trazida por Organ (1988):

Comportamentos individuais que são discricionários, não reconhecidos diretamente ou explicitamente pelo sistema formal de recompensas, e que no agregado promovem o efetivo funcionamento da organização. Por discricionário, queremos dizer que o comportamento não é um requisito obrigatório exigido pelo trabalho, isso é, pelos termos claramente especificados no contrato de trabalho com a organização; o comportamento é mais uma questão de escolha pessoal, de forma que a sua omissão não é geralmente entendida como passível de punição. (ORGAN, 1988, p. 4)

Gomes (2011), em sua dissertação de mestrado buscou construir, desenvolver e validar uma escala de intenções comportamentais de cidadania organizacional. Na sua pesquisa mapeou um conjunto de questões teóricas envolvendo os CCOs e constructos próximos. Buscou por um modelo que tornasse clara a dimensionalidade do CCO, concluindo por um modelo unidimensional. Gomes (2011, p. 20) ressalta a complexidade teórica na definição do constructo, a exemplo da “falta de consenso sobre quantas e quais dimensões representam mais adequadamente esse fenômeno”. Outro exemplo da complexidade do constructo é apresentado por Farh, Hackett e Chen (2008), que realizaram uma meta-análise com dezenove estudos empíricos de CCO e suas relações com a cultura nacional. Os autores focaram em estudos que investigaram a percepção de CCO em mais de um

país ou em um único país, desde que explicitamente tenha incluído medidas de valor cultural em nível individual como *proxy* de influências culturais, ou, ainda, estudos que tenham examinado CCO em uma única nação (exceto Estados Unidos) e contrastado esses resultados com os encontrados nos Estados Unidos. Os principais achados dessa meta-análise foram:

- a) Diferentes percepções do que sejam CCOs. Em países orientais (China, Taiwan, Tailândia), alguns comportamentos considerados de CCO pelo Ocidente não são considerados CCO lá;
- b) Na República Popular da China, especificamente, Farh, Zhong e Organ (2004) apresentaram a definição de CCO de Organ (1988) a empregados chineses e pediu-se que eles exemplificassem comportamentos de seus colegas que se enquadrassem como sendo CCO. Foram relatados mais de seiscentos exemplos dispostos em dez dimensões;
- c) Em países de origem coletivista, os CCOs são percebidos como parte de seus trabalhos mais fortemente do que em países de origem individualista.

Em resumo, o nível de desenvolvimento econômico, os arranjos institucionais e políticos, o ambiente organizacional, a história e demografia influenciam nas normas sociais, nos contextos organizacionais, nos valores culturais de cada país, impactando na percepção do que seja CCO, ou um comportamento normal do papel.

Para Katz e Khan (1976), esses comportamentos envolvem gestos que lubrificam a engrenagem social das organizações, mas que não estão diretamente relacionados às tarefas técnicas da organização. Seriam, na visão dos autores, tarefas contextuais.

Bateman e Organ (1983) exemplificam CCOs como o ato de ajudar colegas em algum trabalho, aceitar ordens sem contestação, tolerar imposições temporárias sem reclamar, ajudar a manter o local de trabalho limpo e organizado, ser conveniente e positivo com os colegas de trabalho e os superiores, promover um clima de trabalho que seja tolerante e minimize os conflitos interpessoais, proteger e conservar os recursos organizacionais.

Como apontado por Gomes (2011, p.19), “não existe um consenso entre esses teóricos sobre o conceito e as dimensões que compõem o constructo”. Aceita-se, normalmente, a tipologia composta por cinco dimensões apresentada por Organ

(1988), chamadas por Tambe e Shanker (2014, p. 68) de as “*Big Five Dimensions*”, conforme apresentado no Quadro 10.

**Quadro 10 - *The Big Five Dimensions* do Comportamento de Cidadania Organizacional**

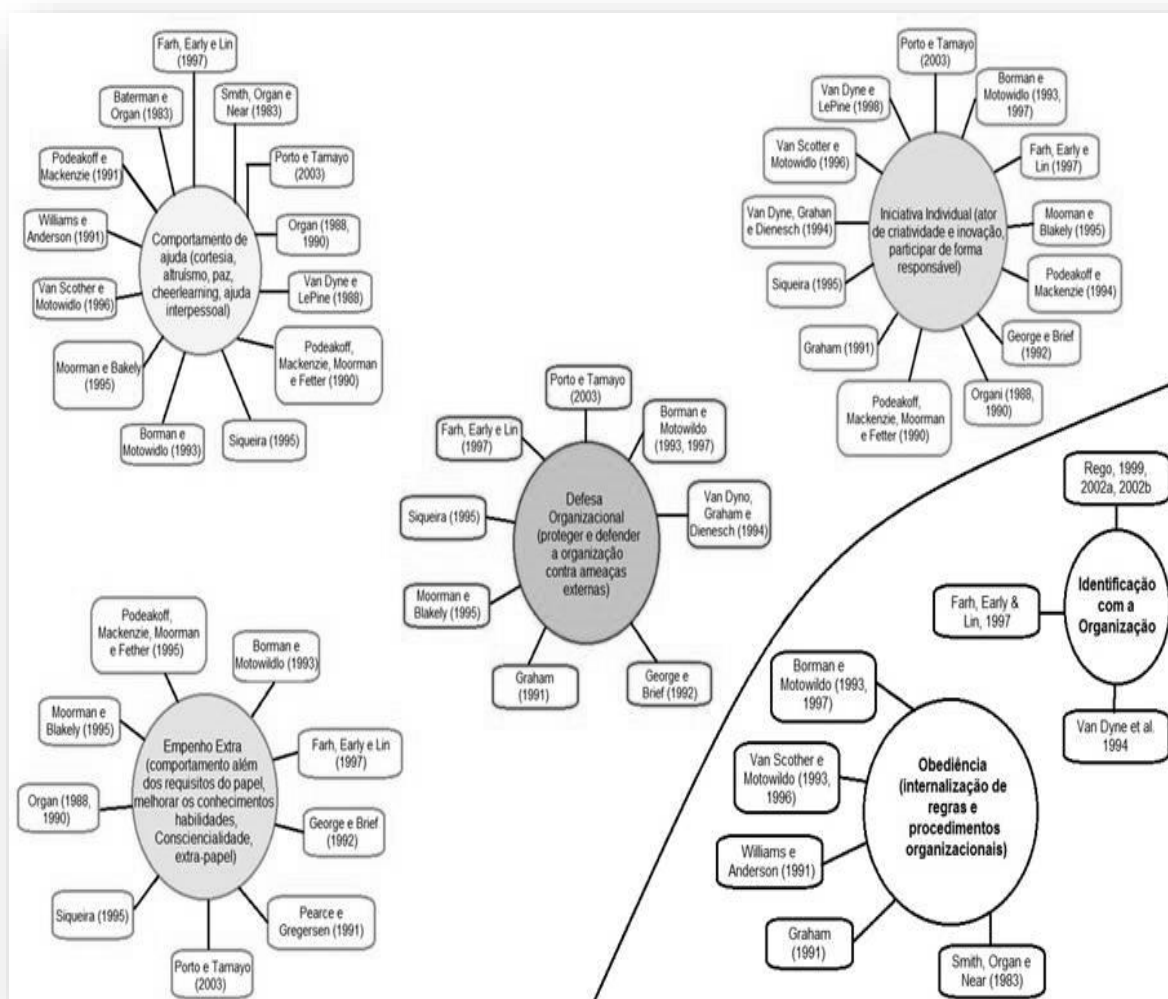
DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
Altruísmo	Comportamento intencionalmente direcionado a ajudar aos outros.
Conscienciosidade	Observância e internalização das normas organizacionais.
Esportividade	Cooperar, mesmo que a situação seja pessoalmente desagradável, mas que provavelmente irá promover o interesse coletivo.
Cortesia	Preocupar-se com os outros antes de agir.
Virtude Cívica	Manter-se informado de assuntos de interesse da organização, defendê-la e sugerir melhorias.

Fonte: Organ (1988); Farh, Hachett e Chen (2008); Tambe e Shanker (2014)

Podsakoff *et al.* (2000), em um estudo crítico, reveem e condensam os CCOs em sete dimensões: ajuda, esportividade, lealdade organizacional, obediência organizacional, virtude cívica, autodesenvolvimento e iniciativa individual. As seis primeiras formas possuem forte aderência às dimensões de CCO propostas por Organ (1988), enquanto que a última, iniciativa individual, aproxima-se de um comportamento que envolve atos de criatividade, inovação e assunção voluntária de responsabilidades, aproximando-se do EDT.

Gomes (2011) propõe um mapa exploratório agrupando as diferentes dimensões do CCO, bem como os estudos que empregaram dimensões com significados próximos, conforme apresentado na Figura 12.

**Figura 12** - Mapa Exploratório das Dimensões de Comportamento de Cidadania Organizacional



Fonte: Gomes (2011, p. 22)

O mapa da Figura 12 sugere cinco dimensões: comportamento de ajuda, defesa organizacional, iniciativa individual, empenho extra e obediência. Cada dimensão agrupa os comportamentos observados e mais comumente citados, sendo que para os propósitos desta tese interessa o empenho extra. Nessa dimensão, se inserem o Comportamento Intrapapel (CIP) e o CEP.

Na dimensão empenho extra proposta por Gomes (2011, p. 22), situam-se, conforme citado pela autora, “comportamentos além dos requisitos do papel, melhorar os conhecimentos”, além de comportamentos extrapapel. Essa abordagem alinha-se ao entendimento de Van Dyne, Cumming e McLean-Park (1995), que colocaram o CCO em um contexto mais amplo de CEP, segundo o qual, CCO “pode

ser entendido como comportamentos que beneficiam a organização e/ou são intencionalmente direcionados a beneficiar a organização, que são discricionários e que vão além da expectativa do papel” (VAN DYNE; CUMMING; MCLEAN-PARK, 1995, p. 218).

As dificuldades teóricas em se conceituar cada constructo isoladamente, apontadas por Potsakoff *et al.* (2000), ficam evidentes quando se comparam as dimensões propostas por esses autores com o mapa de Gomes (2011). No mapa, iniciativa individual e empenho extra aparecem como dimensões separadas, enquanto que nas dimensões de Potsakoff *et al.* (2000) não existe essa segregação, pois o empenho extra está implícito na iniciativa individual, e, de fato, para que haja um empenho extra, voluntário, é necessário que ocorra uma iniciativa individual. Potsakoff *et al.* (2000, p. 524) definem iniciativa individual como “um engajamento em atividades em um nível que vai muito além do que é minimamente requerido ou geralmente esperado, devido a um comportamento voluntário”. Essa definição aproxima-se bastante das definições de EDT, de forma que é possível se estabelecer uma conexão entre CCO, CIP, CEP, iniciativa individual e EDT.

No entendimento de Entwistle (2001), o EDT corresponde a um nível de energia sobre controle volitivo do indivíduo, que excede ao minimamente requerido pela organização, despendida em seu favor e com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais. O autor desenvolveu uma pesquisa com 212 membros de organizações e encontrou correlações positivas entre esforço discricionário e CCO. Para Entwistle (2001), o esforço extrapapel representa um elemento do EDT. Entwistle (2001) diferencia o esforço discricionário para atividades prescritas, inerentes à tarefa (intrapapel), de atividades não prescritas, que não fazem parte das tarefas prescritas (extrapapel). Nessa perspectiva, o EDT pode ocorrer tanto em CIP quanto em CEP.

Segundo Entwistle (2001), o esforço discricionário intrapapel é um nível voluntário de esforço que extrapola o nível mínimo requerido de um trabalho, ou dito de outra forma, emprega-se mais esforço no trabalho do que é requerido para se evitar uma repreensão ou demissão; significa trabalhar o mais eficientemente possível nas tarefas prescritas, acima do mínimo exigido. O conceito de esforço discricionário intrapapel de Entwistle (2001) aproxima-se da dimensão intensidade

de EDT, enquanto que o conceito de esforço discricionário extrapapel aproxima-se da dimensão direção do EDT.

Bakker e Leiter (2010, p. 182) reforçam a aproximação entre CEP e o EDT:

Consultores usam a palavra 'engajamento' como em um romance, um rótulo cativante que envolve conceitos tradicionais, tais como, comprometimento afetivo (isto é, a ligação emocional com a organização), comprometimento instrumental (isto é, o desejo de permanecer na organização), e comportamento extrapapel (isto é, comportamento discricionário que promove o efetivo funcionamento da organização". (BAKKER; LEITER, 2010, p. 182)

Essa conceituação harmoniza o entendimento de EDT como um componente do CCO, e Morris (2009) complementa:

[...] motivação no trabalho se manifesta por meio do esforço empregado. Isso envolve alocar o recurso de cada um em forma de tempo e intensidade (empenho físico e mental) no trabalho e decidir quanto esforço cada um direciona para atividades prescritas (intrapapel) e não prescritas (extrapapel) em atividades do trabalho. (MORRIS, 2009, p. 27)

Morris (2009) chama a atenção para o fato de a literatura do CO vir enfatizando a dimensão direção do EDT, enquanto que a Economia, as dimensões tempo e intensidade.

O Quadro 11 apresenta os focos dados por cada escola na abordagem do EDT:

**Quadro 11** - Foco da Economia e do Comportamento Organizacional no Esforço Discricionário no Trabalho

Foco	Economia	Comportamento Organizacional
Ênfase	Recompensas financeiras e monitoramento, racionalidade, maximização da decisão	Recompensas não financeiras, ambiente de trabalho, racionalidade limitada, satisfação da decisão
Dimensão	Tempo e intensidade	Direção
Teoria	Teoria da Utilidade Esperada	Teoria da Expectativa

Fonte: Adaptado de Morris (2009)

Buscando conciliar as perspectivas das duas escolas, Morris (2009) coloca o EDT nos seguintes termos:

A contribuição voluntária individual de tempo, intensidade e esforço direcionado para atividades do trabalho além do que é minimamente requerido, esperado ou cobrado pela organização, de forma que seja



consistente com os objetivos organizacionais e que seja intencionalmente direcionado para gerar impacto benéfico para a efetividade geral da organização. (MORRIS, 2009, p. 28)

Diante da revisão de literatura até aqui exposta, é possível afirmar que o EDT se constitui de três dimensões, que se aproxima, sem se confundir, com outros constructos, e que pode ser inserido como uma manifestação de CCO por meio de esforços discricionários intrapapel e extrapapel. Mas, o que motiva (ou desmotiva) os indivíduos a empregarem esse esforço adicional, voluntário, não reconhecido formalmente pelos sistemas formais de recompensa das organizações, que beneficiam essas mesmas organizações? A revisão de literatura efetuada permitiu apresentar algumas possíveis respostas.

#### **2.4.5 Fatores que Podem Influenciar no Esforço Discricionário no Trabalho**

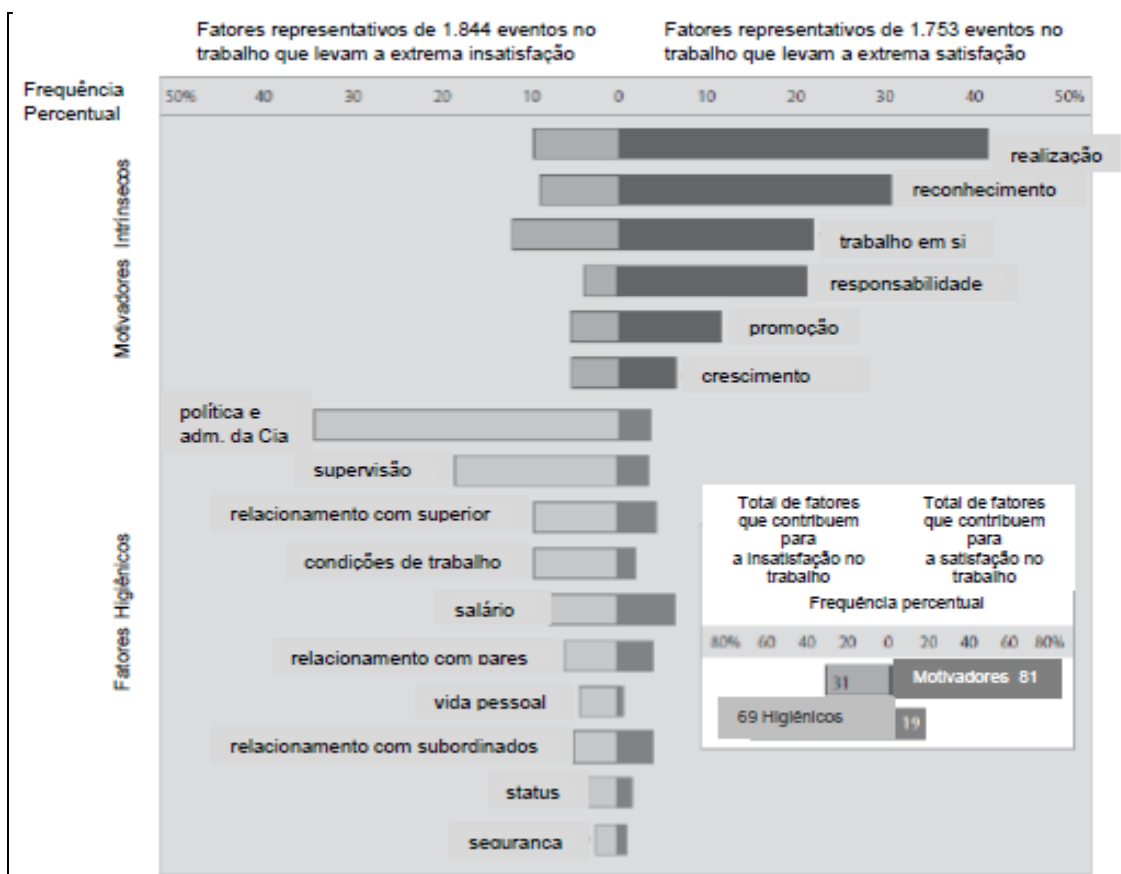
Conforme sugerido por Morris (2009), os fatores que podem influenciar no EDT advêm de três classes: características individuais, incentivos monetários e incentivos não monetários. Consideram-se incentivos monetários as recompensas financeiras, salários, prêmios, bônus e gratificações pagas em dinheiro. Os incentivos não monetários referem-se, normalmente, às características do ambiente de trabalho, tais como suas condições ambientais, salubridade, contexto e cultura organizacional (HERZBERG, 2003; CORDERY, 2007).

Herzberg (2003) aponta para fatores motivadores e desmotivadores advindos de duas fontes diferentes: fatores relacionados ao trabalho em si (intrínsecos) e fatores relacionados à organização (extrínsecos). Os fatores extrínsecos, como salários, possuem alcance limitado como motivadores, pois o que realmente motiva as pessoas a trabalhar, segundo Herzberg (2003) e, por consequência, a exercer EDT são os fatores intrínsecos: trabalhos interessantes e desafiadores, assunção de responsabilidades, significado do trabalho. Os fatores extrínsecos, por sua vez, apresentam resultados de curto prazo e não duradouros, até o próximo aumento de salário, até a próxima gratificação, além de exigir custos crescentes, como já demonstrado.

Para Herzberg (2003), o que leva à satisfação não são os mesmos fatores

que levam à insatisfação aos trabalhadores. As fontes são diferentes, e o autor apresenta o que chama de fatores higiênicos, os quais podem ser entendidos como características organizacionais que envolvem a política organizacional e administração, supervisão, relacionamento com colegas, dentre outros, conforme apresentado na Figura 13.

**Figura 13 - Fontes de Satisfação e de Insatisfação no Trabalho**



Fonte: Adaptada de Herzberg (2003)

Com base na Figura 13, é possível observar que os fatores relacionados à motivação intrínseca (realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade, progresso na carreira e crescimento) são percebidos mais como fontes de satisfação do que de insatisfação, ao passo que fatores higiênicos (extrínsecos) são percebidos mais como fontes de insatisfação do que de satisfação.

Outra abordagem feita por Herzberg (2003) também merece destaque. O autor chama a atenção para práticas usadas como motivadoras, mas que terminam surtindo efeito nulo, ou até mesmo negativo, chamado pelo autor de enriquecimento

do trabalho (*job enrichment*), (HERZBERG, 2003). O carregamento no sentido horizontal é o tipo de prática que não funciona. São exemplos: desafiar o empregado a simplesmente aumentar a quantidade produzida, adicionar alguma nova rotina sem sentido às já existentes, e rotatividade de tarefas. Segundo Herzberg (2003), isso significa lavar pratos hoje, talheres amanhã. Outro exemplo seria retirar as tarefas mais complexas, que dão sentido ao trabalho, para que o empregado possa desempenhar uma quantidade maior de tarefas simples. Como resposta, o autor sugere o carregamento vertical do trabalho, conforme apresentado no Quadro 12.

**Quadro 12** - Princípios do Carregamento Vertical no Trabalho

<b>Princípio</b>	<b>Motivadores Envolvidos</b>
<b>A.</b> Remover alguns controles, manter a responsabilidade.	Responsabilidade e realização pessoal.
<b>B.</b> Aumentar a responsabilidade dos indivíduos para o próprio trabalho.	Responsabilidade e reconhecimento.
<b>C.</b> Dar para a pessoa uma unidade natural e completa de trabalho (unidade, divisão, área).	Responsabilidade, realização e reconhecimento.
<b>D.</b> Conceder autoridade adicional para os empregados nas suas atividades; liberdade de trabalho.	Responsabilidade, realização e reconhecimento.
<b>E.</b> Fazer relatórios periódicos diretamente disponíveis para os próprios trabalhadores, em vez de supervisores.	Reconhecimento interno.
<b>F.</b> Introduzir tarefas novas e mais difíceis não planejadas previamente .	Crescimento e aprendizagem.
<b>G.</b> Atribuir tarefas específicas ou especializadas, permitindo que os empregados se tornem especialistas.	Responsabilidade, crescimento e avanço.

Fonte: Adaptado de Herzberg (2003, p. 8)

O Quadro 12 revela que os fatores motivadores centram-se nos aspectos intrínsecos (responsabilidade, realização, reconhecimento, crescimento).

As organizações esperam que os seus empregados se motivem para o trabalho, e mais do que isso, considerando um ambiente organizacional que favorece a discricionariedade do esforço empregado, interessa identificar quais fatores contribuem ou inibem a intenção do indivíduo em empreender tal ação. Conforme salientado por Aguiar (2005, p. 351),

quando se aceita que a maioria dos comportamentos, especialmente no trabalho, é voluntária, aceita-se também que o principal problema da motivação será explicar as escolhas que os indivíduos fazem entre diferentes repostas volitivas possíveis. (AGUIAR, 2005, p. 351)

Admite-se, nesta tese, a intenção direcionada ao esforço discricionário no trabalho como resultado de um conjunto de crenças de natureza comportamental, normativa e de controle. Dentre as teorias que abordam o comportamento humano por essa vertente, encontra-se a TAP, que assume o comportamento como resultado de uma intenção, sendo que essa intenção, por sua vez, é determinada pelas crenças salientes, conforme abordado a seguir.

## 2.5 TEORIA DA AÇÃO PLANEJADA E ESFORÇO DISCRICIONÁRIO NO TRABALHO

Conforme explica Ajzen (2012), a TAP se constitui em uma extensão da TAR, desenvolvida por ele próprio e Martin Fishbein, seu professor, ao longo de décadas. (FISHBEIN; AJZEN, 1975; AJZEN; FISHBEIN, 1980). Assim sendo, para explicar a TAP e os seus fundamentos, se faz necessário abordar inicialmente a TAR e, segundo os autores, os seus antecedentes, quais sejam: as atitudes e as normas sociais subjetivas, bem como o seu consequente imediato, a intenção. Como extensão da TAR, a TAP incorpora um terceiro elemento antecedente, o controle comportamental percebido, que também será detalhado.

Um dos temas mais complexos e estudados no âmbito da Psicologia Social, as atitudes, exercem papel central para o tema aqui tratado, portanto, inicia-se com uma abordagem sobre as atitudes no contexto da TAR.

### 2.5.1 Atitudes no Contexto da Teoria da Ação Racional

Segundo Menezes (2006, p. 46), “os primeiros estudos formais sobre o constructo ‘atitude’ advieram com Charles Darwin, em 1872, que o caracterizou como um conceito mais associado à expressão física de uma emoção”. Em conexão com Menezes (2006), Lima e Correia (2013) reforçam que a atitude se constitui em um dos conceitos mais antigos no âmbito da Psicologia Social, chegando mesmo a

ser considerada como o elemento que lhe concedeu identidade. Thomas e Znaniecki (1918) foram mais longe ao definirem a Psicologia Social como o estudo das atitudes.

Mas, o que vem a ser atitude? Para Fishbein e Ajzen (1975), há pouca concordância sobre o que vem a ser atitude, como ela é formada ou modificada e qual regra, se é que existe alguma, exerce influência na determinação do comportamento. Os autores consideram que o conceito de atitude se encontra envolvido por um embaraçoso grau de ambiguidade e confusão, incorporando outros conceitos como atração, atribuição, preferência e intenções comportamentais. Esses e outros conceitos têm sido geralmente rotulados de atitude.

Lima e Correia (2013) ressaltam a dificuldade em se construir um consenso teórico, contudo, é possível afirmar que se aceita geralmente que as atitudes representam avaliações psicológicas positivas ou negativas em relação a fatos, pessoas, acontecimentos, comportamentos, e que a atitude é dotada de direção e intensidade (BEM, 1970; AJZEN; FISHBEIN, 1975; FAZIO, 1990; EAGLY; CHAIKEN, 1993; OLSON; ZANNA, 1993; PETTY, WEGENER; FABRIGAR, 1997; WOOD, 2000; FISHBEIN; AJZEN, 2010).

Apresenta-se no Quadro 13 uma síntese de algumas definições clássicas de atitude.

Quadro 13 - Definições Clássicas de Atitude

REFERÊNCIA	DEFINIÇÃO
Thomas e Znaniecki (1918, p. 22)	“Por atitudes entendemos um processo de consciência individual que determina atividades reais ou possíveis do indivíduo no mundo social”.
Allport (1935, p. 784)	“Atitude é um estado de preparação mental ou neural, organizado através da experiência, e exercendo uma influência dinâmica sobre as respostas individuais a todos os objetos ou situações com que se relaciona”.
Rosenberg e Hovland (1960, p. 3)	“Atitudes são predisposições para responder a determinada classe de estímulos com determinada classe de respostas”.
Abelson (1976, p. 41)	“Atitude face a um objeto consiste no conjunto de <i>scripts</i> relativos a esse objeto. Essa perspectiva combinada com uma teoria abrangente acerca da formação e da seleção dos <i>scripts</i> daria o significado funcional ao conceito de atitude que outras definições não possuem”.
Jaspars (1986, p. 22)	“As atitudes são vistas geralmente como predisposições comportamentais adquiridas, introduzidas na análise do comportamento social para dar conta das variações de comportamento em situações aparentemente iguais. Como estados de preparação latente para agir de determinada forma,

REFERÊNCIA	DEFINIÇÃO
	representam os resíduos da experiência passada que orientam, enviesam ou de qualquer outro modo influenciam o comportamento”.
Ajzen (1988, p. 4)	“Atitude é uma predisposição para responder de forma favorável ou desfavorável a um objeto, pessoa, instituição ou acontecimento”.
Eagle e Chaiken (1993)	“atitude é um constructo hipotético referente à ‘tendência psicológica’ que se expressa em uma avaliação favorável ou desfavorável de uma entidade específica”.

Fonte: Adaptado de Lima e Correia (2013, p. 203)

Dentre as definições apresentadas no Quadro 13, aquela trazida por Eagle e Chaiken (1993) possibilita uma compreensão mais ampla do que vem a ser atitude a partir de seus conceitos-chave: constructo hipotético, tendência psicológica e julgamento avaliativo.

Por ser um **constructo hipotético**, as atitudes não são variáveis diretamente observáveis, são variáveis latentes que indicam a situação em que a pessoa se encontra e o seu comportamento, podendo apenas ser inferidas. Para Fishbein e Ajzen (1975, p. 8), “as atitudes não podem ser observadas diretamente, mas têm de ser inferidas pela consistência dos comportamentos observados”. Por exemplo, como citado em Lima e Correia (2013), se uma pessoa requisita constantemente filmes de artes marciais em uma locadora (comportamento), pode-se inferir que essa pessoa gosta de artes marciais (atitude).

O componente **tendência psicológica** da definição de Eagle e Chaiken (1993) permite distinguir a atitude de outros constructos hipotéticos, a exemplo de traços de personalidade e emoção. Lima e Correia (2013, p. 203) explicam que tendência psicológica é “um estado interior com alguma estabilidade temporal”. Diferencia-se de traços de personalidade – mais estáveis – e de estados emocionais – mais passageiros. No exemplo anterior, inferir que a pessoa possui uma atitude violenta seria um erro porque ser violento se caracteriza como um traço de personalidade, não uma atitude. A atitude corresponde à favorabilidade ou desfavorabilidade, gostar ou não gostar de artes marciais, o que se constitui no julgamento avaliativo do objeto artes marciais.

As atitudes expressam-se por meio de **respostas avaliativas** que podem ser segmentadas em três dimensões. Aceitam-se normalmente que essas dimensões são de origem cognitiva, afetiva e comportamental (conativa) (ALLPORT, 1954;

FISHBEIN; AJZEN, 1975; MENEZES, 2006; LIMA; CORREIA, 2013). A dimensão cognitiva refere-se, segundo Lima e Correia (2013, p. 204), “aos pensamentos, ideias, opiniões, crenças, que ligam o objeto de atitude aos seus atributos [...] e que experimentam uma avaliação mais ou menos favorável”. A dimensão afetiva associa-se às respostas avaliativas motivadas por sentimentos e emoções em direção ao objeto (MENEZES, 2006, LIMA; CORREIA, 2013), e as respostas conativas referem-se aos comportamentos, ou às intenções orientadas ao comportamento. São voltadas para a ação.

Lima e Correia (2013) exemplificam as três dimensões da atitude utilizando uma situação: a manipulação genética de cereais. Atitude pela dimensão cognitiva poderia ser *resolverá o problema da fome no mundo* (Positiva). A atitude pela dimensão afetiva poderia ser *ser isso me assusta* (negativa), e a atitude pela dimensão comportamental poderia ser *não assinaria um abaixo-assinado contra a manipulação genética de cereais* (positiva). A essas três dimensões denomina-se Modelo Tripartite (KATZ; STOTLAND, 1959; ROSEMBERG; HOVLAND, 1960), porém, alguns entendem que o componente comportamental não se constituiria em um componente da sua estrutura (BAGOZZI; BURN KRANK, 1979; 1985) e outros, ainda, consideram a atitude como um constructo unidimensional (AJZEN; FISHBEIN, 1980).

Importante destacar, conforme apontado por Lima e Correia (2013, p. 204), que “quase tudo pode ser objeto de atitude”. De fato, ao se deparar com algum objeto, situação, pessoa ou comportamento, é natural que o indivíduo construa internamente uma avaliação positiva ou negativa com algum grau de intensidade. Os autores citam, por exemplo,

atitudes em relação a entidades abstratas (democracia) ou constructos (testes de múltipla escolha), [...] objetos específicos (o cão da vizinha), ou gerais (cães), [...] comportamentos (praticar musculação), ou classes de comportamentos (praticar esportes). (LIMA; CORREIA, 2013, p. 204)

Atitudes organizacionais referem-se àquelas cujo ambiente é a organização, por exemplo, atitude em relação à empresa, atitude em relação à chefia, aos colegas, aos subordinados. Nesse contexto, se insere a atitude face ao EDT, sendo que as crenças que o indivíduo desenvolve acerca do objeto se constituem em elementos privilegiados para a formação da atitude.

### 2.5.2 Crenças e Atitudes

As crenças são formadas a partir das informações que as pessoas dispõem sobre um determinado objeto. Uma crença vincula um objeto a algum atributo (FISHBEIN; AJZEN, 1975). Importante ressaltar que “as crenças [...] não necessariamente são verídicas, elas podem ser imprecisas, enviesadas, ou mesmo irracionais” (FISHBEIN; AJZEN, 2010, p. 24). Para Menezes (2006, p. 49), “o elemento ‘crença’ diz respeito às associações percebidas entre o objeto e um atributo”. Por serem associações percebidas, portanto, não significam que são precisas, acuradas, ou mesmo racionais. Tome-se, por exemplo, as crenças em relação à Rússia, como posto por Fishbein e Ajzen (1975, p. 12). “A crença de que a Rússia é um estado totalitário, associa o objeto ‘Rússia’ ao atributo ‘estado totalitário’”. Esse exemplo ajuda a compreender como a atitude se forma a partir da crença. Pessoas que simpatizem com a ideia de estados totalitários farão uma avaliação positiva da Rússia, enquanto que pessoas que não simpatizem com estados totalitários farão uma avaliação negativa, desenvolvendo uma atitude negativa.

Fishbein e Azjen (2010) também apontam para o desenvolvimento de diferentes modelos e miniteorias direcionadas ao estudo de comportamentos particulares. Por sua própria natureza, tais estudos não produziram uma teoria geral que pudesse ser utilizada para prever, explicar e influenciar o comportamento (FISHBEIN; AZJEN, 2010, p. 17).

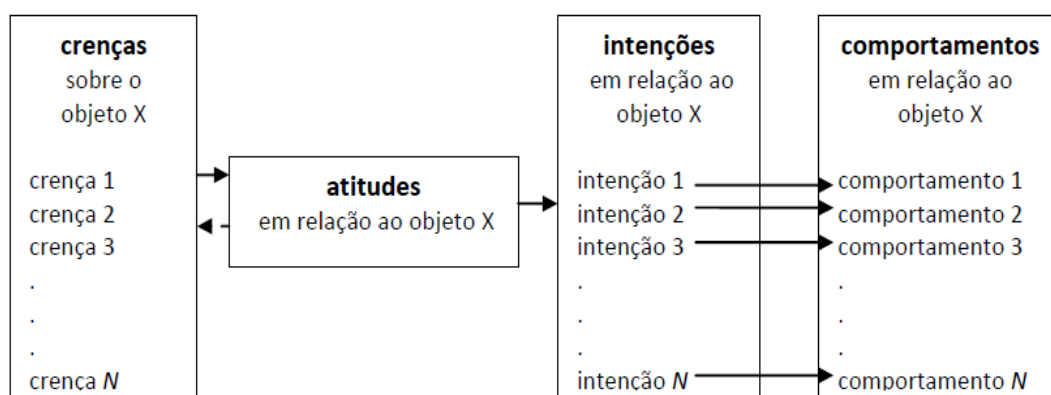
Embora a atitude seja um indicativo do comportamento, as evidências empíricas têm apresentado resultados decepcionantes (AJZEN, 2011). A atitude não tem sido um bom preditor do comportamento. Ajzen e Fishbein (1977), Fishbein e Ajzen (1975; 2010) afirmam que a não significância da relação entre atitude e comportamento vem acumulando evidências empíricas há mais de quarenta anos. Um dos motivos seria que a atitude é apenas um dos fatores que levam à ação, e mais, afirmam que atributos amplos, como traços de personalidade e atitudes gerais, podem explicar padrões amplos ou agregados de comportamentos. Normalmente, são preditores pobres de ações específicas que são investigados em diferentes domínios.



Seguindo essa lógica, tem-se que, a partir das crenças, se formam as atitudes, e essas contribuem, mas não determinam uma ação. Além de outros fatores que contribuem para a ação, existe a intenção, que estaria entre a atitude e o comportamento (ação). Para Fishbein e Ajzen (1975; 2010), a atitude positiva em relação a um objeto não conduz necessariamente à ação. Menezes (2006, p. 66) afirma que “intenção comportamental indica a probabilidade subjetiva de um sujeito desempenhar um comportamento”.

O comportamento é o ato observável (FISHBEIN; AJZEN, 1975), é “o que a pessoa efetivamente realiza, recorrendo a fatos observáveis” (MENEZES, 2006, p. 67). É possível sintetizar a relação entre crenças, atitudes, intenções e comportamentos da seguinte maneira: as crenças influenciam na formação das atitudes, que conduzem a um conjunto de intenções. Cada intenção corresponde a um comportamento. A Figura 14 ilustra essa dinâmica.

**Figura 14** - Representação da Relação entre Crenças, Atitudes, Intenções e Comportamentos



Fonte: Adaptada de Fishbein e Ajzen (1975, p. 15)

A relação apresentada pela Figura 14 pode ser explicada nos seguintes termos, conforme exposto por Fishbein e Ajzen (1975):

- Uma pessoa pode possuir várias crenças sobre o Partido Liberal (americano): desorganizado, favorável ao aumento de benefícios sociais, contra as grandes empresas etc.;
- Esse conjunto de crenças pode levar a pessoa a desenvolver uma atitude moderadamente positiva em relação ao Partido Liberal;

- c) Essa atitude leva a um conjunto de intenções que são, também em conjunto, moderadamente favoráveis;
- d) Esse conjunto de intenções moderadamente favoráveis pode levar o indivíduo a algumas ações (comportamentos), como votar no Partido, fazer uma doação, mas não a tentar convencer amigos e parentes a votar no Partido.

Embora a atitude indique uma tendência à ação, sozinha, tem demonstrado pouco poder preditivo do comportamento. Outros fatores são determinantes para levar uma pessoa à ação, sendo que um deles, segundo Fishbein (1967), Fishbein e Ajzen (1975), Ajzen e Fishbein (1980), é a pressão social, nomeada pelos autores por Norma Social Subjetiva (NSS). Fishbein (1967), em busca de um modelo que melhorasse a explicação do comportamento a partir das intenções, incorporou as NSS. O entendimento é que o ambiente social em que o indivíduo se encontra influencia na sua intenção de agir. Conforme Fishbein e Ajzen (1975, p. 302), “a norma subjetiva é a percepção do indivíduo do que a maioria das pessoas que são importantes para ele poderia pensar se ele tivesse ou não tivesse determinado comportamento”, ou seja, é a influência que pessoas ou grupo de pessoas que o indivíduo considera importante para ele exercem sobre o comportamento. Lima e Correia (2013) complementam que a norma social subjetiva refere-se às pressões percebidas pelo indivíduo exercidas por pessoas que influenciam no comportamento. Essas pressões advêm das crenças normativas, que estão associadas ao contexto em que o comportamento é adotado.

Com base nas atitudes e nas NSS, Martin Fishbein, inicialmente sozinho, e na sequência, acompanhado pelo seu colega Icek Ajzen, desenvolveu a TAR e posteriormente a TAP.

## 2.6 TEORIA DA AÇÃO RACIONAL E TEORIA DA AÇÃO PLANEJADA

Basicamente o que distingue a TAR da TAP é que a TAP incorpora ao seu modelo o Controle Comportamental Percebido. Os elementos descritivos da TAR e da TAP podem ser sinteticamente representados por meio do Quadro 14.

**Quadro 14** - Elementos Comparativos da TAR e da TAP

Elemento/Teoria	TAR	TAP
Antecedentes	Crenças	Crenças
Constructos	Atitude e Norma Social Subjetiva	Atitude, Norma Social Subjetiva e Controle Comportamental Percebido
Consequente	Intenção Comportamental	Intenção Comportamental

Fonte: Adaptado de Fishbein e Ajzen (1975), Ajzen (1985, 1988)

A TAR se constituiu em uma tentativa de se desenvolver uma teoria geral que possibilitasse, com algum grau de confiança, prever o comportamento a partir da intenção. Martin Fishbein e Icek Ajzen acreditavam que o processo por trás de todo comportamento social humano era basicamente o mesmo, e poderia ser descrito por meio de um pequeno número de constructos (FISHBEIN; AJZEN, 2010). Os autores prosseguem explicando que eles têm trabalhado com esse conceito por mais de quarenta e cinco anos, seja individualmente, seja em conjunto, modificando, melhorando, refinando seus constructos, conceitos e medidas. A formulação original baseou-se em Dulany (1962; 1968), cuja teoria confrontava a explicação behaviorista do comportamento baseado unicamente em reforços positivos, que estimulavam o comportamento, e reforços negativos, que desestimulavam o comportamento.

Segundo Ajzen (2012), as teorias comportamentais baseadas na abordagem das ações fundamentadas confrontam as teorias comportamentais clássicas baseadas no condicionamento, que de acordo com os seus princípios estabelecem que comportamentos seguidos por recompensas são reforçados, e que comportamentos seguidos por punições são enfraquecidos. Esse processo ocorreria de forma automática, condicionada e inconsciente, alheio a qualquer mediação cognitiva.

Dulany (1962; 1968), em uma série de experimentos em laboratório, conduzidos na Universidade de Illinois, buscou evidências científicas que contradiziam o pressuposto da teoria behaviorista clássica do condicionamento. Dulany conseguiu que, mesmo sob condições desfavoráveis, os indivíduos submetidos ao experimento dessem respostas que fossem esperadas (corretas), mesmo que essa resposta esperada desencadeasse uma situação desconfortável. Em resumo, se o comportamento fosse determinado pelo condicionamento, o indivíduo daria uma resposta não esperada (errada), mas, se ao contrário, o indivíduo desse uma resposta correta, mesmo que isso estivesse associado a uma situação desagradável (um vapor de ar quente no rosto), o comportamento desafiava o pressuposto do condicionamento, possibilitando outros pressupostos para a determinação do comportamento. Para maiores detalhes ver Dulany (1962; 1968) e Ajzen (2012).

A formulação original da TAR proposta por Fishbein (1967) propunha que as intenções são imediatamente anteriores ao comportamento, e que as intenções, por sua vez, ocorrem em função das atitudes e das crenças normativas. Mesmo antes, Fishbein (1963) já assumia que a atitude era uma função das crenças em relação ao comportamento. Fishbein e Ajzen (1975) evoluíram o modelo ao considerarem a mesma lógica para a pressão social, o segundo componente da intenção. Admite-se que a NSS é a soma das crenças normativas ponderada pelos resultados esperados dessas crenças.

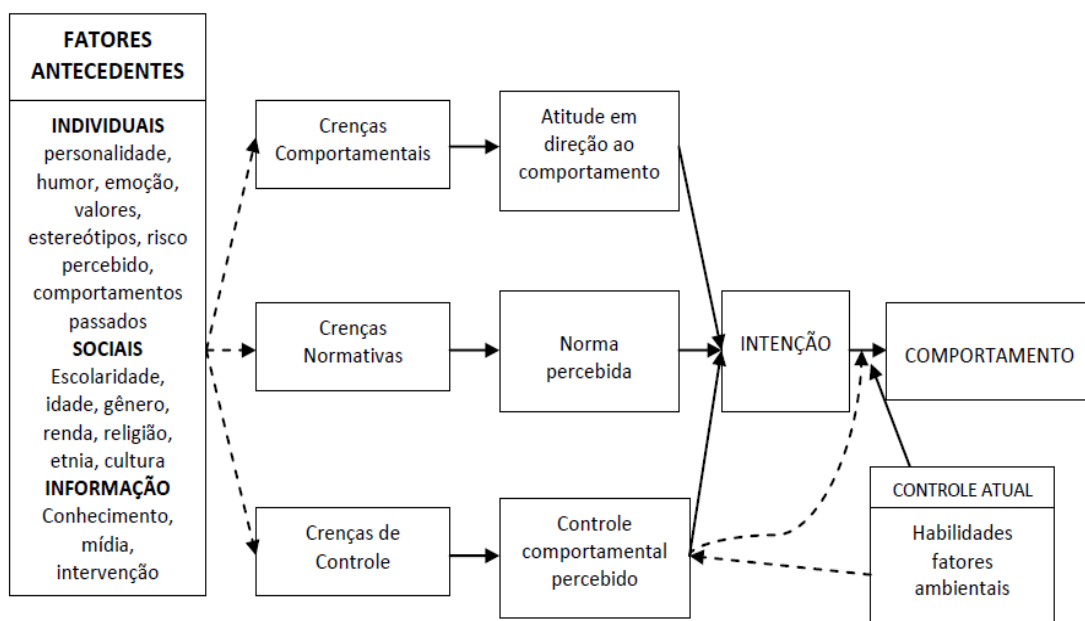
Ajzen e Fishbein (1980) passaram a denominar essa teoria por Teoria da Ação Racional - *Theory of Reasoned Action* (TRA). Desenvolveram um conjunto de procedimentos para destacar as crenças salientes de natureza comportamental – relacionadas à atitude – e as normativas – relacionadas à pressão social –, para medir os constructos atitude (ATT) e Norma Social Subjetiva (NSS). Também passaram a considerar que fatores demográficos e outras diferenças individuais poderiam mediar os constructos da teoria.

Após a publicação de suas pesquisas, em 1980, as carreiras de Ajzen e Fishbein tomaram rumos distintos. Enquanto Fishbein dedicou-se a aplicar a TAR nas pesquisas associadas a comportamentos de portadores do *Human Immunodeficiency Virus* (HIV), Ajzen continuou trabalhando e testando o modelo em diversos contextos. A TAR funcionava bem em comportamentos sob controle volitivo

do indivíduo, contudo, o mesmo não acontecia quando fatores externos exerciam influência sobre o comportamento (FISHBEIN; AJZEN, 2010; AJZEN, 2012). Ajzen (1985; 1988) introduziu um novo constructo ao modelo que, juntamente com a atitude e a norma social, antecedia a intenção comportamental. Esse novo constructo foi o controle comportamental percebido (CCP).

O CCP foi definido como a percepção de dificuldade ou facilidade em executar um comportamento. Essa dificuldade se expressa em um contínuo, que pode variar de grande dificuldade (até impeditiva da execução do comportamento) a comportamentos que são facilmente executáveis. A essa extensão da TAR, Ajzen chamou de Teoria da Ação Planejada - *Theory of Planned Behaviour* (TPB). A partir de então, o modelo da TAP passou a ser apresentado em vários estudos, a exemplo de Ajzen (1991), Ajzen, Albarracin e Hornick (2007), Fishbein e Ajzen (2010) e Ajzen (2012). A Figura 15 apresenta o modelo completo da TAP.

**Figura 15** - Representação da Teoria da Ação Planejada



Fonte: Adaptada de Fishbein e Ajzen (2010, p. 22)

Na Figura 15 as linhas tracejadas indicam uma relação possível, mas não obrigatória. Por exemplo, um fator antecedente de personalidade pode formar uma crença comportamental, mas não necessariamente formará essa crença. Nessa mesma lógica, um elemento de controle comportamental percebido pode conduzir

diretamente a um comportamento, mas não obrigatoriamente o fará. Já as linhas contínuas indicam uma relação obrigatória, por exemplo, a atitude é formada pelas crenças comportamentais. A intenção é determinada pela atitude, pela norma social e pelo controle comportamental

O modelo demonstra, conforme salientado por Ajzen e Driver (1991), que a execução, ou não, de um comportamento é função de informações salientes, ou de crenças relevantes. As pessoas podem possuir várias crenças em relação a um comportamento, mas responder a um número reduzido delas. No modelo, essas crenças salientes estão representadas pelas crenças comportamentais, às quais se atribuem a influência nas atitudes em direção ao comportamento; crenças normativas, as que se constituem nas determinantes das normas sociais subjetivas; e crenças de controle, que proveem as bases do controle comportamental (AJZEN; DRIVER, 1991; AJZEN, 1991; FISHBEIN; AJZEN, 2010). Essas crenças, por sua vez, são precedidas pelos fatores antecedentes, representados no modelo por fatores de natureza individuais, sociais e de informação.

Fishbein e Ajzen (2010) complementam que

essas crenças podem ser formadas como resultado de observações diretas; elas podem ser adquiridas indiretamente por meio da aceitação de informação de amigos, professores, mídia e outras fontes externas; elas podem ser autogeradas através de processos de inferência. Algumas crenças persistem no tempo, algumas são esquecidas, e novas são formadas. (FISHBEIN; AJZEN, 2010, p.96)

Formalmente, Fishbein e Ajzen (1975) definem uma crença como a probabilidade subjetiva de que determinado objeto possua certo atributo. A atitude seria, assim, obtida pelo somatório do produto da força da crença de que o objeto possui determinado atributo pela avaliação desse atributo, conforme apresentado por Fishbein e Ajzen (2010, p. 97) na Equação 1.

$$A \propto \sum b_i e_i \quad (1)$$

Sendo “A” a atitude em relação ao objeto, “ $b_i$ ” a força de que a crença “ $i$ ” é atribuída ao objeto, e “ $e_i$ ” a avaliação dessa crença. Tome-se o exemplo trazido por Fishbein e Ajzen (2010) no Quadro 15.

**Quadro 15** - Exemplo de Mensuração da Atitude Segundo a TAP

<p>Considere, por exemplo, a formação de atitudes em direção a um recente candidato a um cargo político nacional. Um certo eleitor pode ter aprendido que o candidato é um democrata liberal, que é casado com dois filhos, pertence à Igreja Católica, é a favor de um seguro nacional de saúde e faz oposição à previdência privada.</p> <p>As crenças, avaliação dos atributos e a atitude resultante do eleitor hipotético são apresentadas a seguir:</p>			
Atributos do Candidato (i)	Força da Crença (b)	Avaliação do Atributo (e)	b x e
Liberal	+3	-3	-9
Democrata	+3	-2	-6
Casado	+2	+3	+6
Dois filhos	+1	+2	+2
Favorável ao seguro nacional de saúde	+1	0	0
Oposição à previdência privada	+2	-3	-6
<b>A <math>\propto \sum b_i e_i</math></b>			<b>-13</b>
<p>Nesse exemplo, a força da crença foi acessada por meio de uma escala de 3 pontos, de pouco provável (+1) a extremamente provável (+3); e a avaliação do atributo acessada por uma escala de sete pontos, ruim (-3) a bom (+3). As respostas das duas escalas são multiplicadas. Pode-se perceber que se espera dessa pessoa uma atitude negativa em relação ao candidato.</p>			

Fonte: Fishbein e Ajzen (2010, p. 97-98)

Por “Força da Crença” se entende o quanto o indivíduo associa uma crença a um objeto e por “Avaliação do Atributo” a valência positiva ou negativa dessa crença.

As crenças normativas resultam dos fatores antecedentes de natureza social que, “genericamente falando, se referem ao o que é aceitável ou permitido em um grupo ou sociedade” (FISHBEIN; AJZEN, 2010, p. 129). Similar à formação da atitude, assume-se que a formação na NSS se dá por meio das crenças normativas salientes acessadas a partir do que as pessoas ou grupos de pessoas acham do comportamento em questão. Conforme explicado por Fishbein e Ajzen (2010), a NSS é baseada no total de normas sociais salientes, cada uma ponderada pela motivação para executar o comportamento. Essa relação pode ser expressa pela Equação 2, conforme proposto por Fishbein e Ajzen (1975), Ajzen e Driver (1991), Fishbein e Ajzen (2010).

$$SN^3 \propto \sum n_i m_i \quad (2)$$

<sup>3</sup> Fishbein e Ajzen (2010) se referem à norma social subjetiva por norma cautelar, *injunctive norm*, utilizando na equação o símbolo  $N_1$  em lugar de SN. O significado das duas expressões é o mesmo. Nesta tese, foi mantida a expressão SN, de *social norm*, por uma questão de uniformidade de nomenclatura.

Sendo SN a norma social subjetiva, “n” a força da crença, “i” e “m” a motivação para aceitar a pressão exercida pelo terceiro. O Quadro 16 apresenta um exemplo da norma social.

**Quadro 16** - Exemplo de Mensuração da Norma Social segundo a TAP

<p>Suponha que se está buscando compreender a pressão social sobre uma mulher que está considerando em ter um filho nos próximos 12 meses. Um hipotético conjunto de referências é: seu marido, o padre, a mãe, a melhor amiga, a irmã e o médico. De posse dessa informação, é possível mensurar a força de cada crença associada à norma social, conforme segue:          Meu marido pensa que Eu devo  _ _ _ _ _ _ _ _ _ _  Eu não devo ter um filho nos próximos 12 meses. As respostas variam de +3 “Eu devo” a -3 “Eu não devo”.          Para cada referência normativa (marido, padre, etc.), também é atribuída a força da motivação para concordar com a opinião. Abaixo, apresenta-se os referenciais normativos, os pesos das suas crenças, a força da motivação para concordar com essas crenças e a contribuição na NSS na intenção de ter um filho nos próximos 12 meses.</p>			
Referencial Normativo ( <i>i</i> )	Força da Crença ( <i>n</i> )	Motivação para Concordar ( <i>m</i> )	<i>n x m</i>
Marido	-3	+3	-9
Padre	+2	+1	+2
Mãe	+3	+1	+3
Melhor amiga	-2	+2	-4
Irmã	+1	0	0
Médico	0	+3	0
<b>SN <math>\propto \sum n_i m_i</math></b>			<b>-8</b>
<p>A força da crença foi acessada por meio de uma escala bipolar, conforme já explicado, enquanto que a motivação para concordar foi acessada por meio de uma escala unipolar, de 0 a +3. O conjunto de crenças normativas indica que a NSS exerce uma influência negativa na intenção direcionada a esse comportamento.</p>			

Fonte: Adaptado de Fishbein e Ajzen (2010, p. 134-137)

No Quadro 16 a “Motivação para Concordar” indica o quanto cada indivíduo influencia no comportamento, enquanto que “Força da Crença” indica a valência positiva ou negativa dessa crença.

No exemplo acima, enquanto o marido exerce uma influência altamente negativa em relação à intenção da esposa em ter um filho, a mãe exerce uma influência positiva e a irmã não exerce influência alguma. O resultado final do conjunto formado pelas NSS indicam uma influência negativa.

O CCP, assim como a ATT e a NSS, é uma função do somatório do produto de cada crença saliente do controle comportamental e da força de cada crença, conforme apresentado pela Equação 3 proposta por Ajzen e Driver (1991), Fishbein e Ajzen (2010) e Ajzen (2012).

$$PBC \propto \sum c_i p_i$$

Equação (3)



Sendo PBC o controle comportamental percebido, ou o fator de controle, como citado por Fishbein e Ajzen (2010), “*c*” corresponde à força de que determinada crença “*i*” está associada ao comportamento de referência, e “*p*”, ao poder de influência da crença sobre o comportamento. O Quadro 17 apresenta um exemplo do constructo CCP.

**Quadro 17** - Exemplo de Mensuração do Controle Comportamental Percebido segundo a TAP

Suponha que se esteja interessado em prever a presença regular nas aulas entre estudantes universitárias do sexo feminino. Poderia se pedir a uma aluna para listar fatores que lhe permitiriam assistir às aulas regularmente no curso do semestre atual e fatores que poderiam interferir ou impedir o desempenho deste comportamento. Os cinco fatores elencados foram: dispor de transporte de confiança, eventos conflitantes, dormir o suficiente, adoecer, problemas pessoais. Esses fatores e as suas influências sobre o comportamento estão apresentados na tabela a seguir.			
Fator de Controle ( <i>i</i> )	Força da Crença ( <i>c</i> )	Poder de Influência ( <i>p</i> )	<i>c</i> x <i>p</i>
Transporte de confiança	7	+1	+7
Eventos conflitantes	2	-3	-6
Dormir o suficiente	4	+1	+4
Adoecer	1	-2	-2
Problemas pessoais	3	0	0
<b>PBC <math>\propto \sum c_i p_i</math></b>			<b>+3</b>
Para se obter o montante quantitativo do CCP, o participante responde a duas questões para cada fator de controle. Uma para acessar a força de associação entre o fator de controle (crença) e o comportamento, e outra para medir o poder de influência da crença sobre o comportamento. Nesse exemplo, utilizou-se para medir a força da crença uma escala unipolar de 1 a 7, com uma pergunta do tipo: O quão provável você acha que terá um transporte de confiança esse semestre? Extremamente improvável  __ __ __ __ __ __ __  Extremamente provável. O poder da influência da crença no comportamento, nesse exemplo, foi acessado por meio de uma escala bipolar de -3 a +3, com uma questão do tipo: Possuir transporte confiável nesse semestre poderia Facilitar  __ __ __ __ __ __ __  Dificultar para mim assistir às aulas regularmente. Para esse exemplo hipotético, o CCP agiria a favor da intenção comportamental considerando-se o conjunto de crenças de controle em conjunto.			

Fonte: Adaptado de Fishbein e Ajzen (2010, p. 170-172)

No Quadro 17 o “Poder de Influência” indica a natureza positiva ou negativa, enquanto que a “Força da Crença” representa a força de associação entre a crença e o fator de controle, podendo ser uma associação forte ou fraca.

Importante destacar, conforme apontado por Menezes (2006, p. 74), “que nem todo controle comportamental é volitivo”, ou seja, está sob o domínio de vontade do indivíduo. Esse fenômeno ocorre quando a pessoa não exerce de fato um controle, mas ele lhe é imposto, por exemplo, por falta de recursos ou habilidades, de tal magnitude que, mesmo havendo atitude favorável e influência

positiva de pessoas de referência (atitude e norma social positivas), o controle conduz diretamente ao comportamento.

Esse modelo vem sendo testado e aplicado a décadas, inicialmente por meio da TAR, e posteriormente por meio da TAP, “apresentando evidências empíricas satisfatórias” (MENEZES, 2006, p. 55). Uma pesquisa por meio do Portal de Periódicos da CAPES, com a palavra-chave *theory of planned behaviour*, recuperou 131 trabalhos entre os anos de 2013 e 2014. Em seguida, adotou-se um processo de filtragens sucessivas ao estilo da *Systematic Review* com os seguintes critérios:

- a) Possuir o termo *theory of planned behaviour* ou TPB no título, no resumo ou entre as palavras-chave;
- b) Estar escrito em língua inglesa;
- c) Tratar-se de estudo empírico quantitativo com a aplicação da TPB;
- d) Ser artigo revisado por pares;
- e) Possuir amostra e *locus* claramente definidos.

Após a aplicação desses filtros, restaram noventa e quatro artigos, o que representou setenta e dois por cento do total. Em seguida buscou-se por artigos que fossem aplicados ao comportamento organizacional, sendo recuperados apenas três, dos seguintes autores: Greaves, Zibarras e Stride (2013); Askew *et al.* (2014) e Wu e Wu (2014). Os demais artigos abordavam comportamentos das áreas de saúde e educação, e a maioria referia-se a comportamentos diversos de natureza social, conforme exemplificado no Quadro 18.

**Quadro 18** - Exemplos de Aplicação da TAP

Área	%	Autor	Foco
Social	45	Mäntyäki <i>et al.</i> (2014)	Adesão e permanência a mundos virtuais, a exemplo do <i>Habbo Hotel</i> <sup>4</sup> .
		Lac <i>et al.</i> (2013)	Consumo de álcool por menores de idade americanos.
		Perry e Langley (2013)	Envolvimento dos pais na educação dos filhos.
		López-Mosquera, Garcia e Barrera (2014)	Disposição de visitantes para pagar pela conservação de parques urbanos na Espanha.

<sup>4</sup> O *Habbo Hotel* é o maior mundo virtual para adolescentes que existe, com aproximadamente duzentos e setenta e cinco milhões de usuários registrados desde a sua criação em 2000 (MÄNTYÄKI *et al.*, 2014). É uma espécie de hotel virtual onde as pessoas se registram, criam um personagem (avatar) e passam a interagir com outros avatares.

Área	%	Autor	Foco
		Vijaykumar <i>et al.</i> (2013)	Consulta por parte dos consumidores aos rótulos de produtos nos supermercados de Singapura.
Saúde	38	Booth <i>et al.</i> (2014)	Percepção da necessidade de tratamento por usuários de cocaína.
		Gulley e Boggs (2014)	Prática de atividade física entre adolescentes americanos.
		Tipton (2014)	Intenção de oferecer bebidas adoçadas por cuidadoras de crianças em idade pré escolar.
		Hess e Tracey (2013)	Intenção em buscar por ajuda psicológica em casos de ansiedade ou depressão, preocupação com a escolha da profissão e uso de álcool ou drogas.
Educação	14	MacFarlane e Woolfson (2013)	Inclusão social de crianças com necessidades especiais por parte de professores na Escócia.
		Cheng e Chu (2014)	Intenção de estudantes Taiwaneses em se matricular nos cursos de ética empresarial.
		Yang (2013)	Intenção empreendedora em estudantes chineses.
		Kreijns <i>et al.</i> (2013)	Uso de recursos digitais por professores primários e secundários na Holanda.
Comportamento Organizacional	3	Askew <i>et al.</i> (2014)	Investigaram a intenção dos empregados em praticar <i>cyberloafing</i> <sup>5</sup> .
		Greaves, Zibarras e Stride (2013)	Comportamentos de consciência ambiental no local de trabalho no Reino Unido (desligar o computador ao se ausentar da estação de trabalho, utilizar videoconferências para reuniões, reciclagem de lixo).
		Wu e Wu (2014)	Consciência ambiental na gestão empresarial.

Fonte: Elaborado pelo autor

Os trabalhos que abordam comportamentos de natureza social, em geral, abrangem uma grande classe de comportamentos sociais, a exemplo de hábitos de consumo, uso de redes sociais, uso de aplicativos para *smartphones*, hábitos de jogos, prática de voluntariado, consumo de alimentos geneticamente modificados, reciclagem, consciência ambiental, enfim, um rol bastante extenso de comportamentos, cuja abordagem exaustiva foge ao escopo desta tese. Os trabalhos dessa área corresponderam a quarenta e cinco por cento do total de trabalhos acessados segundo os critérios de elegibilidade. A aplicação da teoria às

<sup>5</sup> Se considera *cyberloafing* o conjunto de comportamentos no ambiente de trabalho em que os indivíduos utilizam a *internet* para atividades que não são consideradas relevantes para o trabalho, a exemplo de assistir a vídeos do *youtube*, acessar ao *facebook*, jogar *video games* (ASKEW *et al.* 2014).

áreas de educação corresponderam a quatorze por cento, os da área de saúde, bastante significativa, representaram trinta e oito por cento, conforme se observa no Quadro 18.

Já no estudo dos comportamentos voltados ao ambiente de trabalho, observa-se, ainda, um vasto campo de aplicação a ser explorado. Apenas três por cento dos trabalhos aplicaram-se ao comportamento organizacional. Askew *et al.* (2014) investigaram um comportamento muito comum nos ambientes de trabalho e que parece ainda não ter despertado a atenção dos pesquisadores, o *cyberloafing*. Tal comportamento, como já previamente qualificado, representa uma maneira de fuga do trabalho e, segundo os autores, é o meio mais comum de perda de tempo e, portanto, de perda de produtividade. O *cyberloafing* é um comportamento dos indivíduos aplicado ao ambiente de trabalho, logo, um comportamento organizacional no nível micro.

Askew *et al.* (2014) sugerem, por exemplo, que o *cyberloafing* pode ser considerado um tipo de comportamento de fuga, que implica em comportamentos que reduzem o montante de tempo que um empregado dedica ao trabalho, em um patamar menor do que o mínimo esperado pela organização. O *cyberloafing* se equivaleria a comportamentos tais como atrasos, absenteísmo e pausas prolongadas, os quais apresentam-se como um contra ponto do comportamento investigado por esta tese, o esforço discricionário no trabalho. Importante destacar que o que se busca é lançar luz sobre a aplicação da TAP na investigação de tais comportamentos aplicados ao campo organizacional. No caso do *cyberloafing*, os autores encontraram significância estatística entre os constructos da TAP e a intenção à prática do *cyberloafing*.

Greaves, Zibarras e Stride (2013) investigaram por meio da TAP as intenções comportamentais de natureza ambiental no contexto organizacional. Segundo os autores, a maioria dos trabalhos com foco no comportamento ambiental adotam como *locus* o ambiente doméstico, a exemplo de redução do consumo de energia elétrica, de água, ou reciclagem de lixo. A motivação para adotar esse comportamento no ambiente de trabalho pode ser diferente da motivação para adotar esse mesmo comportamento no ambiente doméstico, prosseguem os autores.

No ambiente doméstico, a motivação pode ser a redução do custo de energia elétrica, que afeta diretamente ao indivíduo na sua dimensão econômica, enquanto que no ambiente de trabalho esse custo não é percebido pelo empregado. Os autores consideram três tipos de comportamento no estudo: a) desligar o computador ao ausentar-se da estação de trabalho por uma hora ou mais, b) uso de videoconferência para reuniões que demandariam viagem e c) reciclar o máximo de lixo possível. Com relação aos dois primeiros comportamentos, os constructos atitude, norma social subjetiva e controle comportamental percebido apresentaram significância estatística para explicar a variância da intenção voltada aos comportamentos.

Com relação ao terceiro comportamento, apenas o controle comportamental percebido não apresentou significância estatística. Os resultados permitem afirmar uma boa adequação da TAP à investigação dos fenômenos comportamentais organizacionais.

Wu e Wu (2014) aplicaram a TAP para analisar a intenção comportamental em nível organizacional relacionada a práticas ambientais e sua relação com o desempenho corporativo. Dentre os objetivos do estudo, está “a influência da atitude, norma social e controle comportamental percebido nas intenções estratégicas relacionadas a práticas ambientais de gestão” (WU; WU, 2014, p. 456). Por estratégias ambientais de gestão entende-se, segundo os autores, comportamentos que favoreçam a eficiência energética, a conservação de água, o uso de energia renovável, a redução de gás estufa, dentre outros. Os autores obtiveram resultados bastante satisfatórios. Os três constructos da TAP apresentaram significância estatística na explicação da variância da intenção comportamental voltada à prática de gestão ambiental.

Adicionalmente aos três estudos anteriormente abordados entre os anos de 2013 e 2014, estendeu-se a pesquisa ao ano de 2012, acessando-se apenas um estudo desenvolvido por Papagiannakis *et al.* (2012). Os autores aplicaram a TAP para investigar as relações entre os valores, as atitudes e percepções dos gestores e as práticas de comportamentos ambientais pelas organizações gregas. Os resultados suportaram o uso da TAP com um grau aceitável de explicação do comportamento organizacional pela atitude, normas sociais e controle comportamental dos gestores.

A revisão de literatura apresentada permite afirmar que o esforço discricionário no trabalho se apresenta como um importante constructo ainda a ser explorado pela literatura brasileira, notadamente no campo da Administração. A TAP possui vasta aplicação, inclusive na investigação de fenômenos sociais do campo organizacional, possuindo, contudo, uma lacuna na investigação dos fatores que influenciam na intenção comportamental voltada ao esforço discricionário no trabalho por meio das dimensões atitude, normas sociais subjetivas e controle comportamental percebido. Espera-se com esta tese poder suprir tal lacuna e, por meio de uma investigação empírica, testar os seus conceitos, conectando esses dois corpos teóricos. Em seguida, apresentam-se os procedimentos metodológicos da investigação.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A proposta deste capítulo é apresentar a estratégia de pesquisa com os seus respectivos procedimentos metodológicos e o posicionamento paradigmático da investigação, a fim de se alcançar os objetivos da tese.

Em seguida, apresentam-se os dois estudos empíricos que foram realizados com o objetivo de, ao final do segundo estudo, ser possível responder ao problema de pesquisa proposto: Como as atitudes individuais, as normas sociais subjetivas e o controle comportamental percebido influenciam na intenção do esforço discricionário no trabalho?

Conforme proposto por Fishbein e Ajzen (1975), Francis *et al.* (2004), Siragusa e Dixon (2009), Fishbein (2010), Graves, Zibarras e Stride (2013), Swaim *et al.* (2014), Oluka, Nie e Sun (2014), dentre outros, a estratégia de pesquisa empírica utilizada amparou-se na realização de dois estudos: um de natureza qualitativa, com vistas a evidenciar as crenças salientes em relação ao esforço discricionário no trabalho (crenças normativas, comportamentais e de controle), e outro estudo de natureza quantitativa, a partir das crenças salientes evidenciadas no primeiro estudo. Pretende-se inferir o efeito das atitudes, das normas sociais subjetivas e do controle comportamental percebido na intenção de empregar esforço discricionário no trabalho. Esses dois estudos são identificados por estudo 1 e estudo 2, cujo detalhamento será feito mais adiante, após a exposição da estratégia de pesquisa e do posicionamento paradigmático.

#### 3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA E POSICIONAMENTO PARADIGMÁTICO

A estratégia de pesquisa foi composta por duas etapas. Na primeira etapa (estudo 1), desenvolveu-se uma pesquisa com base em uma abordagem qualitativa, com vistas a identificar as crenças salientes em relação ao esforço discricionário no trabalho. Na segunda etapa, após a identificação das crenças salientes, e em

conjunto com a revisão de literatura feita durante a construção do referencial teórico, realizou-se um estudo quantitativo (estudo 2).

O desenho de uma pesquisa acadêmica envolve a tomada de uma série de decisões sequenciais, indo das primeiras, de natureza filosófica, que envolvem a visão de mundo do pesquisador, às decisões de natureza prática, na parte empírica do trabalho (FEITOSA; POPADIUK; DROUVOT, 2009). Tais decisões envolvem tanto o posicionamento paradigmático do pesquisador quanto a estratégia de pesquisa e a metodologia empregada, devendo todas essas etapas estarem coerentemente conectadas.

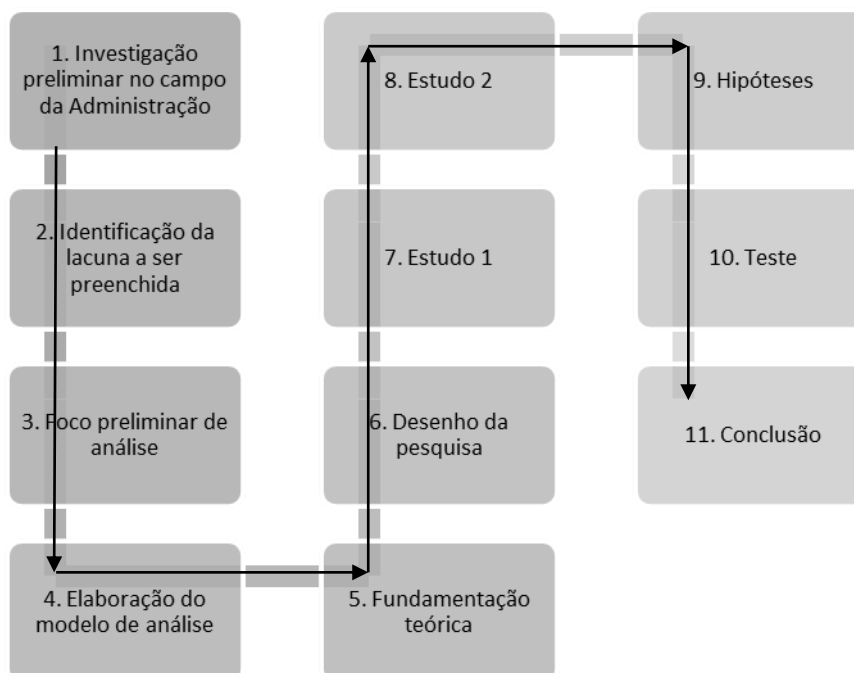
Demo (2012, p. 11) descreve o termo metodologia como o “estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para fazer ciência”. Nesses caminhos, a estratégia de pesquisa encontra-se imbricada com o posicionamento paradigmático. Ainda segundo Demo (2012, p. 13), “toda discussão metodológica guarda em si uma proposta, até porque é impossível não ter posição”.

Ottoboni (2009) discute a polarização clássica do que o autor chama de paradigmas concorrentes em Administração, o paradigma qualitativo e o quantitativo. Silveira e Córdova (2009) complementam que tal paradigma refere-se à forma de abordagem.

Blaike (2007) considera como questões-chave para o delineamento de uma pesquisa, as estratégias empregadas, os paradigmas, os pressupostos ontológicos e epistemológicos. A estratégia de pesquisa, segundo a autora, aponta a sequência lógica da pesquisa, desde o seu ponto de partida até o seu ponto final, indicando o passo a passo de todo o processo. Essa lógica, ainda segundo a autora, pode ser indutiva, dedutiva, retrodedutiva ou abdutiva. Quivy e Campenhoudt (1998) chamam a lógica dedutiva de modelo hipotético-dedutivo, o que pressupõe a construção da investigação a partir de um postulado, ou conceito, como modelo de interpretação do objeto em estudo. Por meio de uma sequência lógica, esse modelo gera hipóteses, conceitos e indicadores que serão testados. O desenho de pesquisa proposto para esta tese pode ser representado por meio da Figura 16.



**Figura 16 - Desenho da Pesquisa**



Fonte: Elaborada pelo autor

A *investigação preliminar no campo da Administração* (1) tem por objetivo obter uma visão do campo, a fim de identificar possíveis *lacunas a serem preenchidas* (2). Essas lacunas passam, então, a ser objeto de um possível *foco preliminar de análise* (3), sujeito a mudanças, até que se firme a convicção de ser esse o objeto de estudo. Nessa fase, identificou-se o esforço discricionário no trabalho como objeto de estudo. Na sequência, segue-se o *modelo de análise* (4). Esse modelo oferece os caminhos iniciais a serem percorridos para se alcançar ao objetivo principal. No estudo aqui proposto, o objetivo principal é desenvolver um modelo para determinar o peso de cada crença saliente sobre o seu respectivo constructo (atitude, norma social subjetiva e controle comportamental percebido) e o peso de cada constructo sobre a intenção comportamental. É também na elaboração do modelo de análise que se busca identificar a teoria que suporta a pesquisa; na presente tese, a Teoria da Ação Planejada. A *fundamentação teórica* (5) oferece o suporte teórico a partir da revisão da literatura, para subsidiar a investigação pretendida.

Investigações que utilizaram a TAP adotaram *desenhos de pesquisa* (6) compostos por duas fases: uma fase qualitativa (7), para evidenciação das crenças

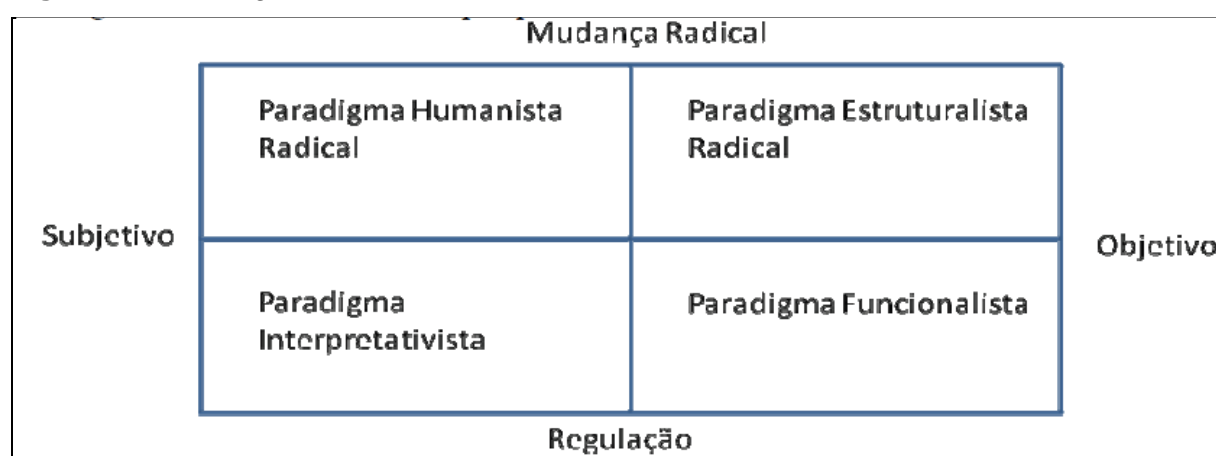
salientes do comportamento em estudo, e uma fase quantitativa (8), em que *hipóteses* (9) são *testadas* (10) e os *resultados* (11) discutidos (AJZEN e FISHBEIN, 1975, D'AMORIM; FREITAS; SÁ, 1992, GILES *et al.* 2007, BOILEAU *et al.* 2008, FISHBEIN e AJZEN, 2010, INARELLI, 2011, SOUZA *et al.* 2012, KNABE, 2012).

Já nos estudos exploratórios iniciais, quando se inicia o planejamento da investigação, segundo Feitosa, Popadiuk e Drouvot (2009):

deve-se examinar sob que lógica o estudo será realizado, tomando-se decisões relativas à própria implementação do projeto referentes à estratégia e ao método de pesquisa a serem usados, à natureza dos dados e às técnicas para sua coleta e análise. (FEITOSA; POPADIUK; DROUVOT, 2009, p.6)

A lógica sob a qual o estudo será realizado deve conectar-se com o posicionamento da pesquisa no campo paradigmático. Conforme afirmam Feitosa, Popadiuk e Drouvot (2009), o desenho da pesquisa deve ser coerente com o seu posicionamento paradigmático. Uma noção clássica de posicionamento paradigmático em Administração é dada por Burrell e Morgan (1979), que propõem quatro paradigmas para análise da teoria social, conforme apresentado na Figura 17.

**Figura 17** - Paradigmas nos Estudos Sociais



Fonte: Feitosa, Popadiuk e Drouvot (2009), adaptada de Burrell e Morgan (1979, p. 22)

A sectarização proposta por Burrell e Morgan (1979) fez com que se criasse uma polarização de métodos, associando-se o paradigma funcionalista ao método quantitativo, e os demais paradigmas ao método qualitativo de investigação. Tal segregação gerou críticas (WILLMOTT, 1993), pois, segundo o autor, esse

posicionamento paradigmático não tem acompanhado a dinâmica da pesquisa em ciências sociais, que tem utilizado cada vez mais a combinação de métodos.

Feitosa, Popadiuk e Drouvot (2009) ressaltam a falta de consenso e o grande número de palavras, conceitos e classificações gerado pelos autores para designar o posicionamento paradigmático de uma pesquisa. Uma classificação geralmente aceita é a positivista, discutida por Guba e Lincoln (1994), que pressupõe, segundo Feitosa, Popadiuk e Drouvot (2009, p. 4), uma “lógica dedutiva, visão objetiva, fronteiras rígidas”. Tal abordagem estaria associada ao paradigma funcionalista proposto por Burrell e Morgan (1979).

A limitação de posicionamentos paradigmáticos estanques foi enfrentada por Morgan (2007), o qual, em busca de uma conciliação entre as abordagens qualitativa e quantitativa, propôs uma abordagem pragmática que, segundo Ottoboni (2009, p. 13), “conta com o raciocínio abduutivo que se move entre indução e dedução, [...] convertendo observações em teorias e avaliando tais teorias através da ação”.

Vencida a barreira da conciliação entre os métodos qualitativo e quantitativo, é possível posicionar a presente pesquisa de forma mais apropriada por meio de uma abordagem multiparadigmática (GOIA; PITRE, 1990; McGRATH; JOHNSON, 2003). Esses autores postulam que a abordagem multiparadigmática adota os métodos quantitativo e qualitativo simultaneamente, de maneira complementar, o que permite avançar no entendimento dos fenômenos relacionados ao comportamento humano.

Morris (2009), cujo desenho de pesquisa utiliza os métodos quantitativo e qualitativo, se posiciona em uma perspectiva pós-positivista, tendendo em direção a uma posição funcionalista ao longo de um contínuo paradigmático funcionalista – interpretativista:

Ao adotar uma perspectiva pós-positivista, eu assumo que uma realidade subjacente existe, mas que não pode ser diretamente observada ou medida, e assim sendo, requer um processo de estimação ou aproximação utilizando-se indicadores de variáveis latentes. (MORRIS, 2009, p. 74)

A investigação dos antecedentes em empregar esforço discricionário no trabalho, conforme proposto nesta investigação, assume as características descritas

por Morris (2009), pois atitudes, normas sociais subjetivas e controle comportamental percebido se constituem em variáveis latentes que não podem ser diretamente observáveis.

O desenho de pesquisa adotado nesta tese segue ao que Schultz e Hatch (1996) chamam de estratégia sequencial, ou seja, utiliza-se de *insights* de um estudo interpretativista, no caso o estudo 1, que evidencia as crenças salientes em relação ao esforço discricionário no trabalho nas suas dimensões atitude, normas sociais subjetivas e controle comportamental percebido, como insumos de um estudo funcionalista, o estudo 2.

Retomando Demo (2012, p. 13), “toda discussão metodológica guarda em si uma proposta, até porque é impossível não ter posição”. Assim sendo, a proposta desta pesquisa assume uma abordagem multiparadigmática pós-positivista, suportada pelos estudos 1 e 2, cujo detalhamento passa a ser feito a seguir.

### 3.2 ESTUDO 1 – EVIDENCIAÇÃO DAS CRENÇAS SALIENTES EM RELAÇÃO AO ESFORÇO DISCRICIONÁRIO NO TRABALHO

O estudo 1 compõe a primeira parte da investigação empírica da pesquisa. O seu objetivo é evidenciar as crenças salientes de natureza comportamental, normativa e de controle associadas ao EDT, para posterior insumo no estudo 2. O *locus* é constituído por funcionários públicos integrantes da Sefaz-BA e por professores universitários de Instituições de Ensino Superior (IES) públicas e privadas os quais lecionam, preferencialmente, nos cursos de Administração e Contabilidade, na cidade de Salvador e região metropolitana.

### 3.2.1 Participantes

Participaram dez indivíduos, sendo três funcionários públicos da Sefaz-BA, três professores de IES privada e quatro professores de IES pública. A Tabela 1 apresenta o perfil demográfico dos participantes.

**Tabela 1** - Perfil Demográfico dos Participantes do Estudo 1

Identificação	Código	Ocupação	Gênero	Idade	Tempo
Entrevistado A	A_FP		M	51	26
Entrevistado B	B_FP	Funcionário Público Estadual – Sefaz-BA	M	50	26
Entrevistado C	C_FP		F	50	23
Entrevistado D	D_PPRI		F	45	12
Entrevistado E	E_PPRI	Professor IES privada	M	61	32
Entrevistado F	F_PPRI		F	54	15
Entrevistado G	G_PPUB		M	49	24
Entrevistado H	H_PPUB		F	44	5
Entrevistado I	I_PPUB	Professor IES pública	M	65	25
Entrevistado J	J_PPUB		M	52	24

Fonte: Elaborada pelo autor

Os participantes foram selecionados por acessibilidade, com o objetivo de identificar indivíduos que possuíssem relatos de já terem desenvolvido ou estarem desenvolvendo atividades que pudessem ser consideradas como um EDT. Pires (2008) relata que as amostras devem possuir relação com o objeto, assim sendo, como neste estudo se busca por experiências que evidenciem um EDT, buscou-se por uma amostra intencional, não probabilística, de casos múltiplos (PIRES, 2008). Identificaram-se tais experiências nos indivíduos apresentados na Tabela 1, mediante contatos pessoais.

A atividade profissional dos entrevistados pressupõe uma idade elevada. A carreira de professor requer um tempo maior de preparação para ingresso, sendo comum a presença de pessoas de maior idade. Entre os funcionários públicos da Sefaz-BA, a idade média é de cinquenta e seis anos, sendo que o funcionário mais

jovem possui trinta e cinco anos de idade. A média de idade dos vinte funcionários mais jovens é de quarenta e dois anos.

A cada entrevistado foi associado um código para fins de identificação das citações e das entrevistas. A primeira letra identifica o entrevistado e as seguintes a sua categoria profissional. As letras FP representam funcionário público estadual da Sefaz-BA, PPRI representa professor de IES privada e PPUB representa professor de IES pública. O código B\_FP, por exemplo, se refere ao entrevistado B, um funcionário público da Sefaz-BA, o código D\_PPRI se refere ao entrevistado D, um professor de IES privada e o código H\_PPUB se refere ao entrevistado H, um professor de uma IES pública.

### **3.2.2 Metodologia**

Utilizaram-se entrevistas semiestruturadas (VERGARA, 2009), técnica bastante utilizada, a exemplo de Rodrigues (2008), Fernandes (2008), Pereira (2009), Costa (2010), Ferraz (2012), todos estes, estudos desenvolvidos em nível de Doutorado em Administração, empregaram entrevistas dessa natureza.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de outubro e dezembro do ano de 2014 pelo próprio pesquisador, no local de trabalho dos entrevistados, durante o horário comercial. Transcorreram sem interrupções, pois todas as entrevistas foram previamente agendadas. A duração média das entrevistas foi de dezesseis minutos, sendo a mais extensa de vinte e três minutos e a mais breve de onze minutos. As entrevistas eram precedidas de uma conversa sobre o tema a ser tratado, de forma a dar mais objetividade nas respostas dos entrevistados.

Utilizou-se um roteiro de entrevista, conforme proposto por Francis *et al.* (2004), composto por um conjunto de perguntas pré-elaboradas. A dinâmica das entrevistas, algumas vezes, fez com que esse roteiro tivesse de ser adaptado de forma a obter dos entrevistados as respostas que se buscavam. As entrevistas foram gravadas e, em seguida, transcritas para poderem ser analisadas. Garantiu-se o sigilo da identidade dos participantes. O roteiro utilizado nas entrevistas e o objetivo de cada procedimento são apresentados no Quadro 19.

Quadro 19 - Roteiro de Entrevista

Procedimentos Iniciais	Objetivo
a) Falar sobre o objetivo da entrevista b) Pedir para a pessoa se apresentar c) Solicitar ao entrevistado que relate sobre o trabalho (EDT) que foi realizado.	O objetivo desse procedimento inicial é estabelecer, <i>a priori</i> , uma relação de confiança entre o entrevistador e o entrevistado, fornecendo ao entrevistado informações sobre o que se busca com a entrevista. Esse também é o momento em que o entrevistador se apresenta como doutorando (alguns entrevistados foram indicados por entrevistados anteriores e não eram conhecidos do pesquisador), expondo o que se busca com a entrevista e, ao mesmo tempo, levar o entrevistado a refletir sobre comportamentos adotados no ambiente de trabalho que se caracterizam como um EDT.
Perguntas	Objetivo
1. O que te motivou a dedicar esforço extra no trabalho que você desenvolveu? 2. Você acha que dedicou mais tempo? 3. Você acha que dedicou mais intensidade? 4. Você acha que, mesmo às vezes, se dedica a tarefas que não seriam suas?	Esse primeiro bloco de perguntas tem por objetivo levar o entrevistado a refletir sobre as motivações que o levou a desempenhar um esforço extra, inclusive se esse esforço se caracteriza como uma atividade intrapapel ou extrapapel (pergunta 4).
5. O que você pensa de dedicar mais esforço do que lhe é exigido, mesmo que eventualmente?	Essa pergunta busca identificar as crenças salientes de natureza comportamental, associada à atitude. Algumas vezes, a pergunta era complementada com “dedicar esforço a mais lhe traz sentimentos negativos ou positivos?”
6. Quais pessoas te influenciam a se esforçar mais?	Essa pergunta busca identificar as crenças salientes de natureza normativa.
7. O que você acha que facilita a dedicação de esforço extra? 8. O que você acha que dificulta a dedicação de esforço extra?	Essas duas perguntas buscam identificar as crenças salientes de controle.
9. Que vantagens, você percebe trabalhando mais do que o exigido? 10. Que desvantagens você percebe trabalhando mais do que o exigido?	Essas duas últimas perguntas foram acrescentadas como forma de possibilitar ao entrevistado, após todo o desenrolar da entrevista, refletir sobre vantagens e desvantagens, para ele, de empregar EDT. Por meio dessas respostas, foi possível confirmar respostas anteriores, ou incluir novas reflexões, que se configuram em crenças, não relatadas anteriormente.

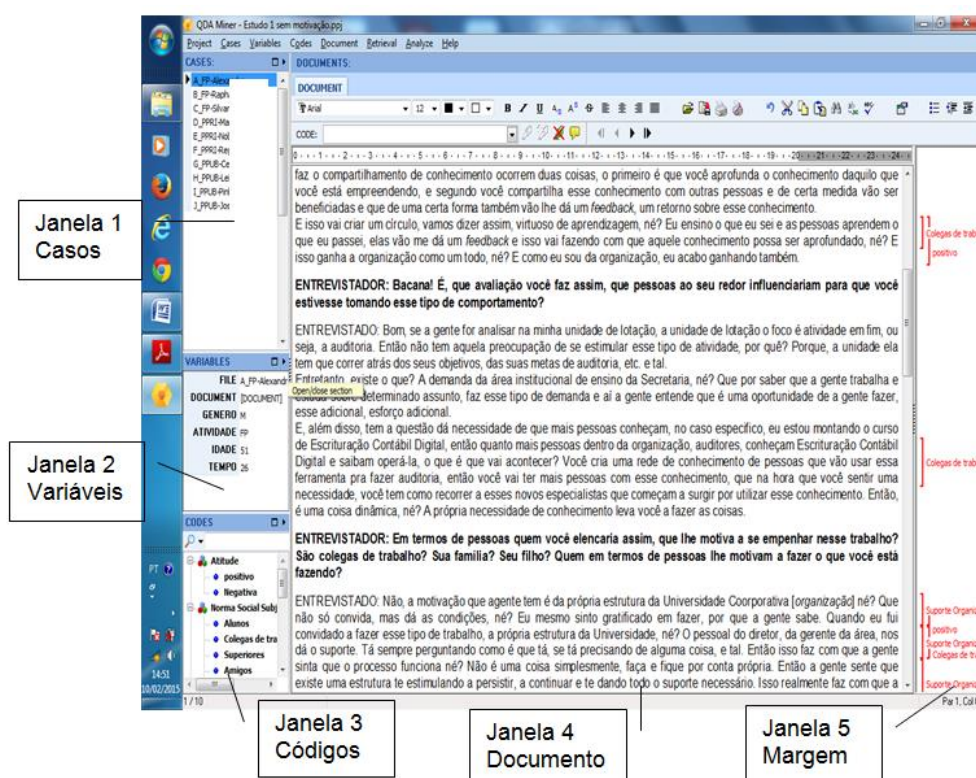
Fonte: Elaborado pelo autor

Ao longo da entrevista, buscou-se que os entrevistados relatassem atividades por eles desenvolvidas que se configurassem como um EDT, para, a partir daí identificar as crenças salientes de natureza comportamental, normativa e de controle. Para tratamento dos dados foi aplicada análise de conteúdo com o auxílio de um *software* de análise de dados qualitativos, o QDA Miner.

### 3.2.3 QDA Miner

Na análise dos dados utilizou-se o *software* QDA Miner versão 4.1.7. Esse *software* de análise qualitativa de dados possibilita codificar dados textuais combinando informações. As ferramentas de análise possibilitam, ainda, extrair tabelas e gráficos em análises conjuntas de vários textos ou individuais. A área de trabalho do *software* possui cinco janelas de trabalho, conforme apresentado na Figura 18.

Figura 18 - Área de Trabalho do QDA Miner



Fonte: Adaptada de QDA Miner.

A janela 1 apresenta os textos que serão analisados, identificados pelo *software* por *cases*. Cada *case* no estudo desenvolvido nesta pesquisa corresponde a uma entrevista. O *software* permite importar arquivos do formato *word*. Todas as entrevistas foram importadas para essa área de trabalho. Na janela 2, são inseridas as variáveis associadas a cada *case*, a exemplo de gênero, atividade e idade. Na janela 3 (*codes*), são inseridos os códigos e as variáveis associadas a cada código,



os quais serão objeto de estudo. Neste estudo, por exemplo, inseriram-se os códigos atitude, norma social subjetiva e controle comportamental percebido, que correspondem aos constructos da TAP. Abaixo de cada código (constructo), inseriram-se as variáveis a ele associado, por exemplo: para o código atitude, associaram-se as variáveis positiva e negativa; para o código norma social subjetiva, associaram-se as variáveis alunos, colegas de trabalho, superiores, amigos, família (considerando-se esposa e filhos), pais (considerando-se pai e mãe) e professores de referência (considerando-se professores que marcaram a vida do indivíduo na infância, colegial ou graduação). No código controle comportamental percebido, associaram-se as variáveis suporte organizacional, tempo, saúde, vida familiar, retorno financeiro, interesse ou atributo pessoal, experiência prévia, adaptação cultural e monitoramento. Os códigos formam os três constructos da TAP, e as variáveis foram extraídas da revisão da literatura e das próprias entrevistas. A janela 4 apresenta o texto que será objeto de estudo. Nesse texto, seleciona-se o trecho associado a cada variável de cada código, cuja apresentação é feita na janela 5, permitindo revisar, alterar, incluir, excluir.

Após a montagem da estrutura das análises e codificação dos trechos, é possível fazer as análises. O *software* possibilita, a partir da seleção dos trechos das entrevistas, analisar a frequência com que os termos são citados. Dessa forma, como se verá mais adiante, as crenças mais frequentemente citadas pelos entrevistados foram consideradas crenças salientes.

### **3.2.4 Análise dos dados**

Neste estudo, considerando-se o objetivo da pesquisa, realizou-se o comparativo dos relatos de experiência de atividades laborais que se caracterizam como um EDT. Em seguida, buscaram-se nas entrevistas as citações associadas a cada variável de cada constructo (ATT, NSS e CCP), a associação entre essas variáveis e os entrevistados, e, por fim, a frequência com que cada variável foi citada. O Quadro 20 apresenta a experiência de EDT relatada por cada entrevistado.

Quadro 20 - Relato de Experiências de Esforço Discricionário no Trabalho

Identificação	EDT	Citação
<p><b>Entrevistado A</b> (Funcionário Público Estadual Sefaz-BA)</p>	<p>Elaboração de Cursos à distância</p>	<p>“[...] no desenvolvimento dessa atividade eu não tenho nenhuma desobrigação das minhas atividades normais, apesar de que existe uma pequena redução da minha carga de trabalho normal, mas ela nunca é adequadamente medida. Então, de uma certa forma, você acaba tendo que fazer um esforço a mais, às vezes em horas fora do horário normal de atividade pra poder cumprir um determinado cronograma, e também não concorrer, ou atrapalhar, ou atrasar as atividades normais de auditoria que a gente desempenha”.</p>
<p><b>Entrevistado B</b> (Funcionário Público Estadual Sefaz-BA)</p>	<p>Coordenação de implantação de sistema</p>	<p>“[...] não só eu, como algumas pessoas-chave no processo de implantação [do sistema] dedicaram muito além do tempo mínimo necessário né? Por várias noites. Pra você ter uma ideia, tivemos uma reunião nos últimos seis meses antes da implantação, que a reunião começava às 18 horas. Então a reunião começava às 18 horas e nós saímos daqui às 21, 20:30 horas, chegamos a sair daqui 10, 11 horas da noite. [...] a equipe que estava dentro do projeto realmente deu 120% do tempo da dedicação, então assim, eu durmo pensando, durmo e acordo”.</p>
<p><b>Entrevistado C</b> (Funcionário Público Estadual Sefaz-BA)</p>	<p>Coordenação de equipe de trabalho</p>	<p>“Esse trabalho foi um trabalho voluntário que eu resolvi fazer quando o diretor tomou posse em 2013, [...] e ele viu que a biblioteca não estava em pleno funcionamento, ela tinha uma parte de caixas guardadas, e outra parte do acervo funcionando, e ficou em dúvida se deveria mandar essas caixas pra outro local, enfim, não sabia qual era aquele material. Eu também não sabia, mas eu tive vontade de fazer esse trabalho porque eu sou assim, comprometida, eu gosto de desafios, eu tinha uma vontade já de recuperar essa biblioteca, apesar de não ser a minha atividade principal. Eu desenvolvia outras atividades por demandas desse novo diretor, e realmente eu empreendi um esforço a mais. Mas pra mim, foi uma coisa muito prazerosa porque foi um trabalho feito com muito critério, com procedimentos bem estabelecidos, foi validado pelo diretor, e eu consegui outros voluntários pra me ajudar, então foi um trabalho que foi feito em curto espaço de tempo, mas que eu consegui através da liderança, através da participação também ativa no trabalho, consegui com que as pessoas se engajassem nesse trabalho. Essas pessoas, também voluntárias, elas também tinham outras atividades, e se comportaram assim como eu, elas também empreenderam esforços extra para fazer essa atividade.[...] em muitos momentos eu fazia esse trabalho na hora do almoço, depois do expediente, depois das dezoito horas, então foi um tempo a mais, um esforço a mais”.</p>
<p><b>Entrevistado D</b> (Professor IES privado)</p>	<p>Acompanhamento informal de atividades acadêmicas</p>	<p>“Bem, na verdade, na função principalmente de coordenação você acaba sempre extrapolando as horas e a carga horária pela qual você é contratada. Não necessariamente o estar físico, mas o acompanhamento que hoje a nossa tecnologia, a tecnologia da informação propicia, né? Então, você acaba acompanhando todo o andamento do curso não só pela questão física, mas pela questão virtual. Então assim, você, não é seu horário de trabalho, mas você vai lá e olha se tem algum e-mail, você vai lá e responde algum aluno, de repente alguma coisa que você precisa entrar em contato</p>

Identificação	EDT	Citação
		com outros setores da instituição, você entra em contato, ou seja, mesmo não estando fisicamente, você acaba trabalhando”.
<b>Entrevistado E</b> (Professor IES privado)	Participação em projetos especiais (Imposto de Renda)	“Minha experiência em relação à capacitação do Imposto de Renda oferecida pela [instituição] ocorreu durante três anos, onde basicamente esse esforço era um esforço extra porque ele não fazia parte da grade de aulas que nós tínhamos que dar e nem havia nenhuma dispensa de qualquer horário que a gente teria que dispensar pra instituição. Esse trabalho, ele se inseriu dentro de uma situação que várias outras instituições oferecem, como a exemplo da Cairu e a própria UFBA em alguns momentos e que era localizado em grandes centros, inicialmente um foi nas próprias instalações da [instituição], um outro foi no Shopping Salvador e o mais recente foi no Salvador Norte, onde a instituição montava o <i>stand</i> e nós fazíamos atendimento ao público”.
<b>Entrevistado F</b> (Professor IES privado)	Publicações	“[...] você termina se envolvendo no trabalho feito, você termina extrapolando e indo além do mínimo que a instituição pede. A instituição pede um projeto, por exemplo, que você desenvolva e você termina extrapolando esse projeto [...]. Preparação de artigos, apresentação em congressos e seminários, essas normalmente são da minha iniciativa né? Que não é exigência efetiva da instituição”.
<b>Entrevistado G</b> (Professor IES público)	Tarefas variadas	“[...] no meu entender, em termos legais, a [instituição] exige muito pouco do professor, ou seja, as atribuições mínimas exigidas são muito fáceis de atingir. [...] na realidade quando eu faço minha progressão, que é a cada dois anos, eu faço três vezes mais, ou quatro vezes mais a quantidade de pontos mínimos exigida pra progressão [...]. A produtividade é medida por vários indicadores: hora aula, você em sala de aula, produção de <i>papers</i> , orientação, participação de bancas, produção técnica, trabalhos administrativos, coordenação administrativa, então, tem uma série de itens, e esses itens cada um tem um ponto necessário que a gente vai somando [...] hoje eu tô na coordenação do [...], tenho produção, tenho <i>papers</i> , tenho orientação pra <i>caramba</i> ”.
<b>Entrevistado H</b> (Professor IES público)	Metodologia de avaliação	“[...] como professora eu penso que eu sempre extrapolo porque quando eu escolho, por exemplo, as minhas metodologias de avaliação, eu sempre escolho metodologias que são chamadas de somativas. Um conjunto de avaliações que são desenvolvidas ao longo de todo o semestre. Então, com isso, eu sempre tenho mais avaliações pra corrigir, tenho mais <i>feedbacks</i> pra dar, mais acompanhamentos pra fazer. Também penso assim, que em relação ao total de professores, digamos assim, aquilo que é mais rotineiro do professor, eu penso que eu sempre procuro ir um pouco mais além no sentido de investigar novas bibliografias, no sentido de criar novas metodologias de ensino, enfim, não sei, não tenho um parâmetro de comparação estabelecido, mas pelo o que eu vejo rotineiramente penso que na sala de aula eu sempre tenho um algo a mais a fazer do que aquilo que seria o minimamente necessário, ou exigido né, não sei. [...] acho que tô sempre fazendo acima porque trabalho no final de semana, as vezes trabalho nos três turnos, acho que a minha carga horária é sempre mais do que aquela que é exigida”.
<b>Entrevistado I</b> (Professor IES)	Coordenação de revista acadêmica	“[...] uma atividade que eu mantive durante muito tempo foi a revista né, ser editor da revista [...], que eu acho que foi uma

Identificação	EDT	Citação
público)		coisa que também deu muito trabalho porque éramos uma equipe muito pequena, durante muito tempo era [...] a secretária, depois virou uma espécie de uma editora executiva e eu então ... foi quase que uma coisa épica, porque construir uma revista aqui numa instituição Federal do Norte/Nordeste, nós fomos assim a quarta, quinta revista do Brasil, e as primeiras que tinham eram a USP, FGV São Paulo, FGV Rio, né, então, fomos, foi uma atividade épica que deu muito trabalho, mas, também, deu, assim, dá, é o retorno do professor né, não é um retorno financeiro, é um retorno, ..., vai! emocional, afetivo, do reconhecimento do trabalho, coisas intangíveis, né”.
<b>Entrevistado J</b> (Professor IES público)	Prática docente	“[...] tem uma ferramenta que eu utilizo, eu poderia muito bem fazer o que faço em sala de aula como professor sem utilizar essa ferramenta. A ferramenta que eu estou falando é o <i>moodle</i> . Na verdade, pra cada aula presencial que eu ministro aqui, eu tenho uma aula correspondente no ambiente virtual de aprendizagem, eu não precisaria fazer isso”.

Fonte: Elaborado pelo autor

Por meio dos relatos de experiências apresentados no Quadro 20, é possível observar que diversas atividades são desenvolvidas no mundo do trabalho, as quais se caracterizam como um EDT, um fenômeno que se encontra presente na vida das pessoas, que pode passar despercebido, e que carece de investigação.

Atividades que extrapolam o mínimo requerido pela instituição, que são desenvolvidas por iniciativa dos indivíduos, e que não são consideradas como um encargo, como algo penoso, pelo contrário, os relatos demonstram que o exercício dessas atividades traz prazer, realização, e como se verá mais adiante, até felicidade, embora apresentem também aspectos negativos relacionados, a exemplo de problemas de saúde, falta de tempo para outras atividades e sobrecarga de trabalho.

As crenças em relação ao EDT foram extraídas dos relatos das entrevistas, cujo quadro completo com as citações associadas às crenças encontra-se no Apêndice B, e em seguida organizados de forma a gerar os insumos do estudo 2. O Quadro 21 sintetiza as crenças extraídas dos relatos.

**Quadro 21 - Crenças Relativas ao Esforço Discricionário no Trabalho**

CONSTRUCTO DA TAP	CRENÇA	
	Positiva	Negativa
Atitude	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconhecimento profissional</li> <li>2. Reconhecimento organizacional</li> <li>3. Satisfação pessoal</li> <li>4. Alcance de objetivos e metas organizacionais</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Frequência com que se emprega o EDT</li> <li>6. Falta de tempo para outras atividades extra trabalho</li> <li>7. Desgaste físico emocional</li> </ol>
Norma social subjetiva	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alunos</li> <li>2. Superiores</li> <li>3. Colegas de trabalho</li> <li>4. Pais</li> <li>5. Professores de referência</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Família</li> </ol>
Controle comportamental percebido	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Suporte organizacional</li> <li>2. Retorno financeiro</li> <li>3. Interesse ou atributo pessoal</li> <li>4. Experiência prévia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Tempo durante o horário de trabalho</li> <li>6. Efeitos sobre a Saúde física e mental</li> <li>7. Monitoramento</li> <li>8. Adaptação cultural</li> <li>9. Vida familiar</li> </ol>

Fonte: Elaborado pelo autor

As crenças extraídas dos relatos foram associadas a cada constructo segundo a percepção de positivo ou negativo em relação ao EDT. Algumas crenças apresentaram uma conotação positiva em relação ao EDT, favorecendo ao comportamento, enquanto que outras, uma conotação negativa. A crença monitoramento, por exemplo, que foi associada negativamente ao constructo controle comportamental percebido, pode ser verificada por meio do relato da entrevistada H. “Ele compromete porque o professor trabalha, sobretudo, com a criatividade, e, na minha opinião, não tem criatividade que resista a monitoramento”.

A partir da identificação das crenças associadas ao EDT, buscaram-se aquelas que são salientes por meio da frequência com que foram citadas. A frequência com que as variáveis são citadas pelos entrevistados se constitui em uma importante fonte de evidenciação das crenças salientes em relação ao EDT. Variáveis mais frequentemente citadas evidenciam as crenças salientes (FISHBEIN, 1975), que é o objetivo deste estudo. A frequência de citações das variáveis é apresentada na Tabela 2.

**Tabela 2** - Frequência de Citações das Crenças Salientes

<b>Constructo</b>	<b>Variável</b>	<b>% Var</b>	<b>N</b>	<b>% Casos</b>
Atitude	Positiva	17,80%	10	<b>100</b>
	Negativa	18,80%	7	<b>70</b>
Norma Social Subjetiva (NSS)	Alunos	3,10%	4	<b>40</b>
	Colegas de trabalho	6,80%	8	<b>80</b>
	Superiores	5,80%	7	<b>70</b>
	Amigos			
	Família	0,50%	1	10
	Pais	2,10%	2	20
	Professores de referência	1,00%	1	10
Controle Comportamental Percebido (CCP)	Suporte Organizacional	13,60%	8	<b>80</b>
	Tempo	3,10%	4	<b>40</b>
	Saúde	2,60%	3	<b>30</b>
	Vida familiar	0,50%	1	10
	Retorno Financeiro	3,70%	3	<b>30</b>
	Interesse/Atributo pessoal	11,00%	6	<b>60</b>
	Experiência prévia	1,60%	2	20
	Adaptação cultural	1,00%	1	10
	Monitoramento	6,80%	3	<b>30</b>

Fonte: Elaborada pelo autor

A coluna % *Var* indica o percentual de citações associado a cada variável em relação ao total de variáveis. No constructo *atitude*, as variáveis *positiva* e *negativa* apresentaram percentuais muito próximos, o que evidencia um certo equilíbrio entre atitudes positivas e negativas em relação ao EDT. Atitudes positivas são aquelas que contribuem e favorecem a intenção ao comportamento enquanto que atitudes negativas são aqueles que não favorecem e enfraquecem a intenção em direção ao comportamento. Esse conflito é bem representado pela citação da Entrevistada H, uma professora de IES pública: “seis, se eu for colocar assim, o quanto eu estou feliz com isso [...] agora, o quanto eu estou preocupada com isso, eu colocaria seis também, então, assim, acho que estou dividida”. É possível agrupar as citações relativas à atitude positiva associando-as às crenças reconhecimento profissional, reconhecimento organizacional, satisfação pessoal e alcance de objetivos e metas organizacionais; enquanto que atitudes negativas podem ser associadas às crenças frequência, desgaste físico emocional e falta de tempo. No constructo NSS, as três variáveis mais representativas são colegas de trabalho, superiores e alunos, ressaltando-se que os alunos não fazem parte do contexto dos funcionários

públicos, assim sendo, no contexto apenas dos professores, os alunos são bastante significativos. Em menor grau de importância, considerando esse critério de análise, aparecem os *país*.

No CCP fica evidenciada a importância do suporte organizacional, tanto como facilitador quanto como dificultador da intenção comportamental em estudo. Segundo o relato da Entrevistada D, uma professora de IES privada,

a falta de estrutura organizacional, ela cansa, ela estressa, [...] às vezes, eu tenho até uma atitude, mas eu não consigo colocar em prática para se transformar efetivamente em um comportamento profissional meu. Então, às vezes, você tem a boa vontade, você tem a ideia, você tem a vontade, mas uma falta de infraestrutura, falta de apoio, não só físico, mas de pessoas que estão ao seu lado.

Outro relato, da Entrevistada H, uma professora de IES pública, reforça a importância do suporte organizacional. “Eu, por exemplo, sou uma professora que hoje aqui na escola não tem nem sala para trabalhar”. O contraponto pode ser observado no relato do Entrevistado J, também professor de IES pública:

Pode até achar que não, mas eu acho que isso é muito importante, uma estrutura física que permita que você faça sua atividade. Quando eu falo estrutura física, eu tô falando desse espaço que a gente tá utilizando aqui, tô falando de sistemas, de programas, de computadores, de mídias, você precisa dessa estrutura para você fazer o que você precisa.

Como se verá mais adiante, suporte organizacional foi citado em oito dos dez casos. Com menor ênfase, também foram relatados como fatores do controle comportamental o tempo, a saúde (estes sempre de maneira negativa), o retorno financeiro, o interesse ou atributos pessoais e o monitoramento.

As colunas *N* e % casos apresentam a quantidade de entrevistados que citaram a variável e o respectivo percentual em relação ao total de entrevistas. A variável *positiva* do constructo atitude foi citada pelos dez entrevistados, representando cem por cento dos casos, e a variável *negativa* foi citada por sete dos entrevistados, representando setenta por cento dos casos. Importante salientar que todos os entrevistados associaram o EDT a uma atitude positiva.

No constructo NSS, destacam-se as variáveis alunos, colegas de trabalho e superiores. A variável alunos foi citada por quarenta por cento dos entrevistados, ressaltando-se que, dos dez entrevistados, sete são professores e três são funcionários públicos, logo, a variável alunos possui importância apenas para os

sete professores. Considerando-se apenas os professores, observa-se que essa variável foi citada por cinquenta e sete por cento dos professores. As outras duas variáveis, colegas de trabalho e superiores foram citadas, respectivamente, por oitenta e setenta por cento dos entrevistados, o que sinaliza uma elevada influência sobre os indivíduos na intenção de exercer EDT.

Como crenças salientes associadas ao CCP, foram citados o suporte organizacional, o tempo, a saúde, o retorno financeiro, o interesse ou atributo pessoal e o monitoramento. Outros elementos de controle, a exemplo de vida familiar, experiência prévia e adaptação cultural, foram pouco citados, não se mostrando relevante para a maioria dos entrevistados. O significado das crenças salientes é apresentado no Quadro 22. Esse significado representa a percepção predominante dos entrevistados, conforme exemplificado abaixo.

**Quadro 22** - Significado das Crenças Salientes

<b>Crença saliente (Atitude)</b>	<b>Significado</b>
Frequência	Habitualidade, atividade exercida rotineiramente: “eu acho que isso não pode ser uma coisa rotineira” (ENTREVISTA B_FP).
Falta de Tempo	Falta de tempo para outras atividades extra trabalho; “tem tanta intensidade dedicada a atividade profissional, que o resto da vida fica esquecido” (ENTREVISTA H_PPUB).
Desgaste físico emocional	Empregar EDT poderá ser física e emocionalmente desgastante: “foi fantástico para mim, apesar de ser muito desgastante” (ENTREVISTA B_FP); “sacrifício físico emocional muito grande” (ENTREVISTA H_PPUB).
Reconhecimento profissional	O EDT pode levar ao reconhecimento profissionalmente: “foi muito bom profissionalmente” (ENTREVISTA B_FP).
Reconhecimento organizacional	O valor que a organização dá ao esforço do funcionário: “ainda que nem sempre o reconhecimento venha rapidamente, às vezes, o reconhecimento vem mais de fora do que de dentro” (ENTREVISTA I_PPUB); “quando a gente é reconhecido, esse esforço extra é positivo” (ENTREVISTA D_PPRI).
Satisfação pessoal	O prazer que o indivíduo experimenta ao empregar um EDT e realizar um trabalho bem feito: “de um certo sentido, aquela questão de ser alguém que possa ajudar” (ENTREVISTA E_PPRI); “Eu sou feliz com o meu trabalho, da forma como eu trabalho hoje” (ENTREVISTA H_PPUB).
Alcance de objetivos e metas organizacionais	Percepção de que o objetivo foi alcançado: “tinha aquele sentimento de conseguir alcançar o objetivo” (ENTREVISTA B_FP).
<b>Crença saliente (Normas sociais subjetivas)</b>	<b>Significado</b>
Alunos	O quanto a avaliação dos alunos importa para o indivíduo sobre o EDT: “Nós somos avaliados pelos alunos, se você não se esforça, se você não dá esse gás todo, você nem sempre tem uma avaliação boa” (ENTREVISTA H_PPUB).
Superiores	O quanto a avaliação dos superiores hierárquicos (entidades, pessoas) importa para o indivíduo sobre o EDT: “Por outro lado, você também é avaliado pelos órgãos superiores” (ENTREVISTA H_PPUB).
Colegas de trabalho	O quanto a avaliação de colegas de trabalho importa para o indivíduo sobre o EDT: “Relaciono minha colega Isabel Carvalho que pra mim é um exemplo, o outro também, Carlos Fernandes, outro que eu tenho assim como mentor, é uma pessoa que eu admiro muito e eles sempre me influenciaram muito” (ENTREVISTA B_FP).





Variável/Entrevistado	Funcionário Público			Professor IES Privada			Professor IES Pública			
	A FP	B FP	C FP	D PPRI	E PPRI	F PPRI	G PPUB	H PPUB	I PPUB	J PPUB
Retorno Financeiro						1	2	4		
<b>Interesse/Atributo pessoal</b>			2		1	3	3	10		2
Experiência prévia	1				2					
Adaptação cultural		2								
<b>Monitoramento</b>							3	9	1	

Fonte: Elaborada pelo autor

A variável *positiva* associada ao constructo atitude foi, na maioria das entrevistas, citada mais de uma vez, denotando uma tendência um pouco maior em relação à variável *negativa*. Nessa variável, observa-se uma menor predominância entre funcionários públicos e uma maior predisposição entre os professores, notadamente aqueles de instituições privadas.

No constructo NSS, os alunos exercem uma influência moderada sobre os professores, tanto de IES privadas quanto públicas. Os colegas de trabalho apresentam uma forte influência sobre os funcionários públicos e os professores de IES privadas, enquanto que os superiores exercem uma influência maior entre os professores de IES privadas.

No constructo CCP, salienta-se a importância do suporte organizacional, cujo efeito sobre a maioria dos entrevistados é bastante saliente. O interesse ou atributo pessoal também se apresenta bem distribuído, denotando que interesses de natureza pessoal, como melhorar o *currículum*, ou atributos pessoais, como perfil profissional, são vistos pelos entrevistados como fatores que facilitam ou dificultam a intenção em empregar EDT.

O monitoramento chama a atenção por só ter sido citado entre professores de IES públicas, no sentido de que desestimula o emprego de EDT, como se observa na citação do entrevistado H: “ele compromete porque o professor trabalha, sobretudo, com a criatividade, e, na minha opinião, não tem criatividade que resista a monitoramento”.

As crenças salientes, segundo Fishbein (1975), são aquelas que assumem posição privilegiada na memória dos indivíduos, sendo construídas ao longo de suas vidas por meio de associações entre objetos e atributos. Algumas crenças

permanecem salientes por muito tempo, a exemplo do indivíduo que recorda da professora de infância, outras crenças novas são criadas e outras, ainda, são esquecidas. Menezes (2006) reforça que crenças são associações entre objetos e atributos, enquanto que Fishbein e Ajzen (2010) alertam que essas crenças, necessariamente, não se constituem em verdades absolutas. Assim sendo, uma atitude positiva em relação ao EDT para uma pessoa, pode não ser verdade para outra, que associa tal comportamento a uma atitude negativa.

No estudo 1, a atitude, primeiro componente da TAP, apresenta-se saliente em relação ao EDT, tanto no aspecto positivo (reconhecimento profissional, reconhecimento organizacional, satisfação pessoal e alcance de objetivos e metas), quanto no negativo (frequência, desgaste físico mental, falta de tempo). O constructo NSS possui como crenças salientes os alunos (apenas para professores), os colegas de trabalho e os superiores. O constructo CCP apresentou como crenças salientes o suporte organizacional, o tempo, a saúde, o retorno financeiro, o interesse ou atributo pessoal e o monitoramento. Identificadas as crenças salientes dos constructos ATT, NSS e CCP, passa-se a aplicar tais elementos no segundo estudo de natureza quantitativa.

### 3.3 ESTUDO 2 – A TEORIA DA AÇÃO PLANEJADA E O ESFORÇO DISCRICIONÁRIO NO TRABALHO

O estudo 2 tem por finalidade responder ao problema de pesquisa proposto: qual o peso das atitudes individuais, das normas sociais subjetivas e do controle comportamental percebido sobre a intenção de empregar esforço discricionário no trabalho? Por meio do estudo 2 também se busca desenvolver um modelo para determinar o peso das atitudes individuais, das normas sociais subjetivas e do controle comportamental percebido na intenção de empregar esforço discricionário no trabalho; determinar os constructos atitude, norma social subjetiva e controle comportamental percebido em relação ao esforço discricionário no trabalho, Fase 2 dos objetivos específicos; e identificar a contribuição de cada crença saliente em relação ao respectivo constructo bem como o peso de cada constructo (atitude,

norma social subjetiva e controle comportamental percebido) sobre a intenção de empregar esforço discricionário no trabalho, Fase 3 dos objetivos específicos.

Nos desenhos de pesquisas que utilizam a TAP, Fishbein e Ajzen (2010) afirmam que o passo mais importante é definir claramente o comportamento de interesse. Segundo os autores, é útil pensar no comportamento como um componente de quatro elementos: ação, objetivo, contexto e tempo. Por exemplo, comprar (ação) uma lavadora de pratos *General Electric* (objetivo) na loja de departamentos Sears (contexto), nos últimos trinta dias (tempo). (FISHBEIN; AJZEN, 2010).

Embora possa parecer fácil definir os quatro componentes do comportamento, Fishbein e Ajzen (2010) chamam a atenção para a ambiguidade na definição de tais elementos, pois existe a possibilidade de geração de várias classificações. Considere-se o exemplo trazido por Fishbein e Ajzen (2010) para ilustrar essa ambiguidade: imagine participar de uma aula de aeróbica no Centro de *Fitness* da Universidade da Pensilvânia, em uma noite de quinta-feira, em particular, às dezoito horas.

Para sintetizar algumas possibilidades de composição dos elementos do comportamento, apresentam-se tais elementos no Quadro 23.

**Quadro 23** - Possibilidades de Composição dos Elementos do Comportamento

Possíveis Análises	Ação	Objetivo	Contexto	Tempo
A	Participar	Aula de aeróbica	Centro de <i>Fitness</i> da Universidade da Pensilvânia	Quinta à noite às 18 horas
B	Participar de uma aula de aeróbica	Centro de <i>Fitness</i>	Universidade da Pensilvânia	Quinta à noite às 18 horas
C	Participar de uma aula de aeróbica	-	Centro de <i>Fitness</i> da Universidade da Pensilvânia	Quinta à noite às 18 horas

Fonte: Adaptado de Fishbein e Ajzen (2010, p. 30)

É possível ser observado no Quadro 23 que a ação tanto pode ser considerada como “participar” quanto como “participar de uma aula de aeróbica”, assim como o objetivo tanto pode ser “aula de aeróbica” quanto “Centro de *Fitness*”. Fishbein e Ajzen (2010) reconhecem que os critérios para se definir a ação, objetivo, contexto e tempo do comportamento dependem do pesquisador, a quem cabe,

também, estabelecer os critérios comportamentais que melhor se alinhem com o propósito da pesquisa. Oluka, Nie e Sun (2014) alinham-se a Fishbein e Ajzen (2010) ao denominarem de *TACT Principle* os quatro componentes do comportamento: *Target, Action, Context e Time*.

### 3.3.1 Nível de Generalidade do *TACT Principle*

Cada um dos componentes comportamentais pode ser definido em vários níveis de generalidade. Fishbein e Ajzen (2010) apresentam quatro níveis. Tomando-se a situação proposta como exemplo, de participar de uma aula de aeróbica no Centro de *Fitness* da Universidade da Pensilvânia às dezoito horas de uma quinta-feira, o Quadro 24 apresenta os quatro níveis de generalidade proposto por Fishbein e Ajzen (2010).

**Quadro 24** - Níveis de Generalidade do *TACT Principle*

Nível de Generalidade	Ação	Objetivo	Contexto	Tempo
Específico	Participar de uma aula de aeróbica	Centro de <i>Fitness</i>	Universidade da Pensilvânia	Quinta à noite às 18 horas
Intermediário – baixo	Participar de uma aula de aeróbica	Centro de <i>Fitness</i> e instalações esportivas	Universidades	30 dias
Intermediário – Alto	Exercitar-se	Centro de <i>Fitness</i> e instalações esportivas	Instituições educacionais	6 meses
Alto	Exercitar-se	-	-	12 meses

Fonte: Adaptado de Fishbein e Ajzen (2010, p. 31)

No nível mais alto de generalidade, a ação é definida como uma categoria comportamental – exercitar-se, sem especificação da natureza do exercício. O objetivo e o contexto não são especificados, e o tempo, segundo Fishbein e Ajzen (2010), não é relevante, podendo tanto ser doze meses, quanto dez ou dezoito.

O nível de generalidade específico, ao contrário, delimita de tal forma os elementos comportamentais que, segundo Fishbein e Ajzen (2010), possui limitada significância prática e teórica. Esse nível de generalidade alcança uma categoria

comportamental muito particular, limitada pela especificidade de seus componentes comportamentais. O autor considera tal restrição um dos problemas de experimentos conduzidos em laboratório, criticando a limitação da sua utilidade.

Entre esses dois extremos, situam-se dois níveis intermediários de generalidade: um nível intermediário baixo e um nível intermediário alto. A abordagem feita por Fishbein e Ajzen (2010) sugere que os comportamentos em estudo situem-se nessa faixa de generalidade.

### 3.3.2 Nível de Generalidade do Esforço Discricionário no Trabalho

O nível de generalidade adotado nesta pesquisa para especificar o EDT foi o intermediário alto. Considera-se a ação como uma classe de comportamentos (esforço discricionário), ao invés de um comportamento específico que se caracterize com um EDT, por exemplo, participar de grupos de trabalho, coordenar a implantação de projetos, desenvolver metodologias de avaliação de alunos. O contexto, seguindo a mesma lógica mais abrangente, será a organização em que o indivíduo trabalha, ao invés de um contexto específico (Faculdade de Administração, Sefaz-BA, etc.). Assim sendo, definem-se os quatro componentes do comportamento investigado por:

- a) Ação – empregar EDT
- b) Objetivo – indivíduo
- c) Contexto – trabalho
- d) Tempo – seis meses

O componente tempo segue o exemplo dado por Fishbein e Ajzen (2010) no nível de generalidade alto, haja vista a necessidade de sua delimitação e a inexistência de um padrão.

O comportamento a ser investigado pode ser definido por: **a intenção de empregar esforço discricionário no trabalho pelo indivíduo nos próximos seis meses.**

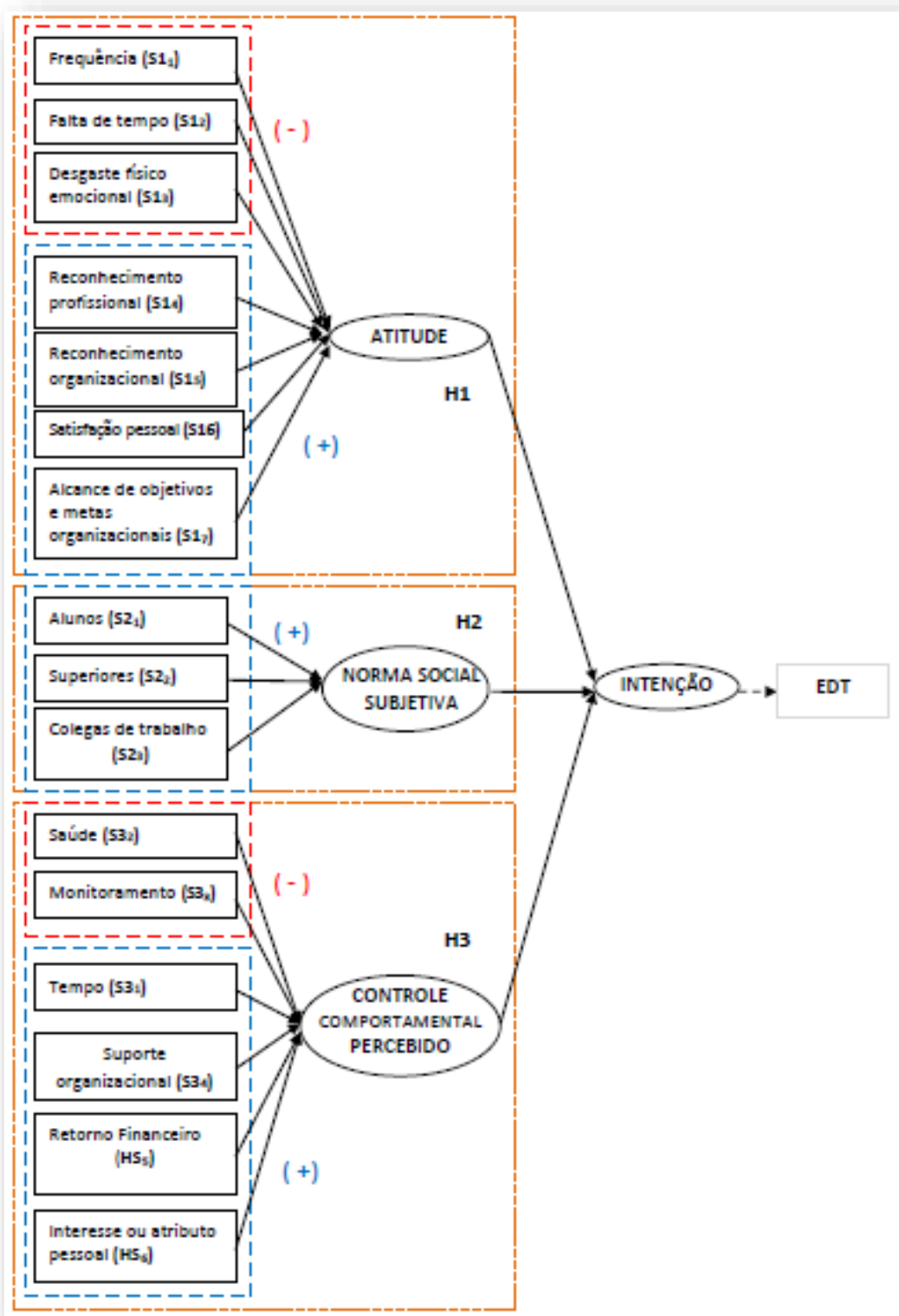
### 3.3.3 Hipóteses e Suposições

As hipóteses e as suposições buscam responder ao problema de pesquisa, que é compreender como as atitudes individuais, as normas sociais subjetivas e o controle comportamental percebido influenciam na intenção de empregar esforço discricionário no trabalho. Marconi e Lakatos (2003, p. 161) afirmam que “praticamente não há regras para a formulação de hipóteses de trabalho de pesquisa científica, mas é necessário que haja embasamento teórico”. Hipóteses de pesquisa se constituem, portanto, em afirmações com fundamento teórico para serem testadas, sujeitas à negação, pois, ainda segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 161), “a hipótese é uma suposição que antecede à constatação dos fatos”, sendo, portanto, provisória.

Embora não exista uma regra definida para a formulação de hipóteses, Lakatos e Marconi (1991) e Quivy e Campenhoudt (1998) concordam que as hipóteses devem possuir uma consistência lógica sujeita à verificação, escrita em linguagem simples, de maneira a expressar exatamente o que se deseja testar e estar amparada pela teoria. Terence e Escrivão-Filho (2006, p. 03) complementam que a hipótese “emprega, geralmente, para a análise dos dados, instrumental estatístico”. Considerando-se esse referencial, adotou-se na presente pesquisa hipóteses e suposições. As hipóteses foram submetidas a testes estatísticos, enquanto que as suposições não foram submetidas a tais testes.

A formulação das hipóteses de pesquisa e das suposições foi feita de acordo com a teoria estudada, envolvendo o esforço discricionário no trabalho, a teoria da ação planejada e os achados do estudo 1, que identificou as crenças salientes relacionadas ao esforço discricionários no trabalho, conectando os dois corpos teóricos. O desenvolvimento da pesquisa, à luz das hipóteses e das suposições, pode ser representado pelo Modelo Operacional apresentado na Figura 19.

Figura 19 - Modelo Operacional Proposto



Fonte: Elaborada pelo autor

O Modelo Operacional Proposto encontra-se dividido em duas fases. Na Fase 1, pretende-se analisar as suposições S1<sub>1</sub> a S1<sub>7</sub>, relativas às crenças



comportamentais; S2<sub>1</sub> a S2<sub>3</sub>, referentes às crenças normativas; e as suposições S3<sub>1</sub> a S3<sub>6</sub>, as quais dizem respeito às crenças de controle.

As crenças comportamentais determinariam a atitude em relação ao emprego de EDT. A frequência com que se realiza EDT, a falta de tempo e o desgaste físico e emocional exerceriam uma influência negativa, enquanto que o reconhecimento profissional, o reconhecimento organizacional, a satisfação pessoal e o alcance de metas e objetivos organizacionais exerceriam uma influência positiva.

As crenças normativas, representadas pelas percepções dos alunos, dos superiores e dos colegas de trabalho acerca do comportamento do indivíduo em relação ao EDT, determinariam o componente norma social subjetiva, sendo todas as crenças positivas.

As crenças de controle determinariam o controle comportamental percebido pelo indivíduo em relação ao emprego de EDT. As crenças associadas ao tempo, à saúde e ao monitoramento exerceriam uma influência negativa, enquanto que as crenças associadas ao suporte organizacional, ao retorno financeiro e ao interesse ou atributo pessoal do indivíduo exerceriam uma influência positiva.

Nessa fase, serão empregadas as funções  $A \propto \sum b_i e_i$  para determinar a atitude,  $SN \propto \sum n_i m_i$  para determinar a norma social subjetiva e  $PBC \propto \sum c_i p_i$  para determinar o controle comportamental percebido. Será, também, analisada a influência de cada crença sobre o respectivo constructo, possibilitando verificar a manutenção da suposição, ou não.

Na Fase 2, por meio de equações estruturais, buscar-se-á determinar o peso que cada variável exerce sobre a outra. Dessa forma, serão determinados os pesos de cada crença sobre o seu constructo associado, bem como os pesos de cada constructo (atitude, norma social e controle comportamental) sobre a intenção.

Nessa fase, serão testadas as hipóteses H1, H2 e H3, ainda conforme apresentado na Figura 19. As hipóteses se sustentam na extensa revisão de literatura que suporta a TAP, postulando que as intenções comportamentais possuem como preditoras as atitudes, a norma social subjetiva e o controle comportamental percebido (AJZEN, 1988; 1991; 2012; 2013; 2014), além dos estudos seminais (AJZEN e FISHBEIN, 1969; 1970; 1972; 1973; 1977; FISHBEIN e

AJZEN 1974; 1975). As hipóteses H1, H2 e H3 são:

Hipótese 1 (H1): As atitudes influenciam significativamente a intenção de empregar esforço discricionário no trabalho;

Hipótese 2 (H2): As normas sociais subjetivas influenciam significativamente a intenção de empregar esforço discricionário no trabalho;

Hipótese 3 (H3): O controle comportamental percebido influencia significativamente a intenção de empregar esforço discricionário no trabalho.

A hipótese H1 foi decomposta em sete suposições. Cada uma dessas suposições corresponde ao efeito de uma crença saliente de natureza comportamental sobre a atitude. Postula-se que um conjunto de crenças exerça um efeito positivo sobre a atitude, enquanto outro conjunto de crenças exerça um efeito negativo. Esses postulados amparam-se nos resultados obtidos no estudo 1. Assim sendo, as suposições derivadas da hipótese 1 são:

Suposição S1<sub>1</sub>: A **frequência** com que se emprega esforço discricionário no trabalho **contribui negativamente** para a atitude.

Suposição S1<sub>2</sub>: A **falta de tempo** para atividades extra trabalho **contribui negativamente** para a atitude.

Suposição S1<sub>3</sub>: O **desgaste físico e emocional contribui negativamente** para a atitude.

Suposição S1<sub>4</sub>: O **reconhecimento profissional contribui positivamente** para a atitude.

Suposição S1<sub>5</sub>: O **reconhecimento organizacional contribui positivamente** para a atitude.

Suposição S1<sub>6</sub>: A **satisfação pessoal contribui positivamente** para a atitude.

Suposição S1<sub>7</sub>: O **alcance de objetivos e de metas organizacionais contribui positivamente** para a atitude.

As suposições derivadas da hipótese H2 são:

Suposição S2<sub>1</sub>: Os **alunos contribuem positivamente** para a norma social subjetiva.

Suposição S2<sub>2</sub>: Os **superiores contribuem positivamente** para a norma social subjetiva.

Suposição S2<sub>3</sub>: Os **colegas de trabalho contribuem positivamente** para a norma social subjetiva.

As suposições derivadas da hipótese H3 são:

Suposição S3<sub>1</sub>: A **disponibilidade de tempo** no trabalho **contribui positivamente** para o controle comportamental percebido.

Suposição S3<sub>2</sub>: Os danos sobre a **saúde contribuem negativamente** para o controle comportamental percebido.

Suposição S3<sub>3</sub>: O **monitoramento contribui negativamente** para o controle comportamental percebido.

Suposição S3<sub>4</sub>: O **suporte organizacional contribui positivamente** para o controle comportamental percebido.

Suposição S3<sub>5</sub>: O **retorno financeiro contribui positivamente** para o controle comportamental percebido.

Suposição S3<sub>6</sub>: O **interesse ou atributo pessoal contribui positivamente** para o controle comportamental percebido

As suposições S1<sub>1</sub> a S3<sub>6</sub> sustentam-se na teoria que fundamenta a TAP, especialmente o efeito das crenças salientes sobre a atitude, as normas sociais subjetivas e o controle comportamental percebido, além dos achados do estudo 1 desenvolvidos nesta pesquisa.

#### 3.3.4 Contexto da Amostra

Por se caracterizar como uma pesquisa hipotético-dedutiva, conforme Quivy e Campenhoudt (1998), esta investigação empírica poderia ser aplicada a qualquer contexto relacionado ao mundo do trabalho. Alguns fatores levaram a que o estudo fosse aplicado em um contexto envolvendo professores de IES, preferencialmente da cidade de Salvador e da sua região metropolitana, e funcionários públicos da

Sefaz-BA. O primeiro desses fatores é de natureza pragmática. O pesquisador é servidor público, funcionário da Sefaz-BA, e professor de uma IES privada na cidade de Salvador, fato este que permite o acesso aos indivíduos da amostra. Conforme ressalta Boaventura (2004, p. 34), ao se referir à escolha do problema de pesquisa, “o mais aconselhável é a escolha fluir da experiência profissional do pesquisador”. Tal experiência, no contexto da amostra, possibilita, também, tornar o estudo empírico exequível a partir do acesso aos meios para administrar o questionário e coletar os dados.

O segundo ponto a destacar é a natureza da atividade laboral desenvolvida tanto por professores quanto por funcionários públicos, que possibilita uma relativa margem para o emprego de esforço discricionário no trabalho. Conforme exposto por Yankelovich e Immerwahr (1983), determinadas atividades permitem elevados níveis de discricionariedade no trabalho, enquanto que outras não. Atividades repetitivas, notadamente aquelas vinculadas a linhas de montagem industriais, limitam o emprego de esforço discricionário no trabalho. Tanto professores quanto funcionários públicos encontram-se inseridos em contextos organizacionais que possibilitam um alargamento de espaço para o emprego de esforço discricionário no trabalho.

De um funcionário público, por exemplo, cobra-se basicamente o cumprimento do horário de trabalho, ficando, em grande parte, a cargo do funcionário o nível de esforço empregado no desempenho do trabalho. Aos professores, por sua vez, cobra-se minimamente o cumprimento do horário de aula e as atividades acadêmicas complementares (caderneta, provas e trabalhos). Conforme relato de um dos entrevistados do estudo 1, o professor pode dar a sua aula e ir embora. Tal contexto confere ao professor uma margem para o emprego de esforço discricionário no trabalho.

Assim sendo, a amostra desta pesquisa empírica constitui-se por professores de IES públicas e privadas, preferencialmente da cidade de Salvador e sua região metropolitana, e funcionários públicos da Sefaz-BA.

### 3.3.5 Instrumento de Coleta de Dados

Para a obtenção dos dados, foi elaborado um questionário composto por questões fechadas, em que os pesquisados pudessem expressar as suas percepções acerca das crenças associadas à atitude, às normas sociais subjetivas, ao controle comportamental percebido e às intenções relacionadas ao esforço discricionário no trabalho. “O objetivo principal de um questionário é responder ao problema de pesquisa” (ALMEIDA; BOTELHO, 2009, p. 90).

Trata-se de um questionário adaptado à TAP. Francis *et al.* (2004), Fishbein e Ajzen (2010) e Ajzen (2013), exemplificam tipos de questões que podem ser utilizadas para acessar as percepções dos indivíduos sobre as crenças salientes direcionadas a um determinado objeto, bem como questões diretas para acessar as atitudes, as normas sociais subjetivas, o controle comportamental percebido e as intenções. O questionário aplicado nesta pesquisa adotou, preferencialmente, as recomendações de Francis *et al.* (2004), que apresentam um manual de elaboração de questionários fundamentado na TAP. Conforme exposto pelos autores, não existe um padrão de questionário, além de que “a literatura relevante contém algumas controvérsias e debates sobre a melhor forma de se construir questionários” (FRANCIS *et al.*, 2004, p. 7).

O objetivo do questionário, como salientado por Francis *et al.* (2004), é acessar os constructos da pesquisa por meio de uma ferramenta que possa ser sistemática e replicável. O questionário desenvolvido para a pesquisa é precedido do “Termo de Consentimento”, que explica o objetivo da pesquisa, apresenta o pesquisador e o orientador da pesquisa, informa sobre o sigilo das informações prestadas, além de fornecer os contatos para esclarecimentos. Logo abaixo, apresenta-se um texto introdutório em linguagem acessível (ALMEIDA; BOTELHO, 2009), em que é inserido o contexto ao qual o questionário se aplica e o conceito de esforço discricionário no trabalho, conforme apresentado no Quadro 25.

**Quadro 25** - Contexto do Instrumento de Coleta de Dados

**Considere o seguinte para responder ao questionário:**

No desempenho do seu trabalho, ainda que esporadicamente, pode ocorrer que você, por iniciativa própria, dedique um esforço a mais, além do que é exigido pela organização. Esse esforço a mais pode acontecer quando você trabalha mais horas (ou trabalha em horas que não deveria estar trabalhando), quando você dedica mais energia, quando você se esforça em uma determinada tarefa mais do que o usual, ou mesmo mais do que a organização requer. Esse esforço a mais é de sua livre iniciativa, a organização não lhe obriga a fazer. Considere, portanto, a sua intenção em desempenhar (ou continuar desempenhando) essas atividades nos próximos seis meses. Esse esforço a mais é chamado de **esforço discricionário no trabalho**.

Tendo isso em mente, pedimos que você responda às questões a seguir:

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 25 visa a levar o respondente a direcionar a sua atenção para o seu ambiente de trabalho, tentando acessar situações em que ele já tenha vivenciado experiências de esforço discricionário no trabalho. Apresenta, também, o conceito de esforço discricionário no trabalho. Já o questionário é composto por duas seções que têm por objetivo coletar os dados da pesquisa. A seção I visa a obter as informações de natureza demográfica dos respondentes, conforme apresentado no Quadro 26.

**Quadro 26** - Seção I do Questionário – Dados Demográficos

<b>SEÇÃO I</b>	
Nessa primeira seção, desejamos conhecer um pouco sobre você	
[1] Qual a sua idade em anos completos?	[     ]
[2] Qual o seu gênero?	Masculino [     ]      Feminino [     ]
[3] Há quanto tempo você trabalha na atual instituição, em anos completos? <b>(se inferior a 12 meses considere 1 ano).</b>	[     ] anos
[4] Qual atividade profissional você exerce? <b>(você pode marcar mais de uma opção caso exerça mais de uma atividade profissional).</b>	[     ] Funcionário público [     ] Professor de Instituição de Ensino Superior privada [     ] Professor de Instituição de Ensino Superior pública
[5] Se você exerce mais de uma atividade profissional, qual delas você considera mais importante? <b>(assinale apenas uma alternativa).</b>	[     ] Funcionário público [     ] Professor de Instituição de Ensino Superior privada [     ] Professor de Instituição de Ensino Superior pública
[6] Você ocupa função gratificada, cargo de chefia, coordenação, supervisão, assessoria, ou alguma função correlata?	Sim [     ]      Não [     ]

Fonte: Elaborado pelo autor

As questões dessa seção serão utilizadas para obter as informações de natureza demográfica. As questões [4] e [5] destinam-se a qualificar o indivíduo dentro da amostra entre funcionários públicos, professores de IES privada e/ou professores de IES pública, haja vista que um indivíduo pode enquadrar-se em mais de uma atividade profissional.

A Seção II do questionário é composta por quatro blocos de questões, utilizando-se de escalas para acessar a força e a valência das crenças e a intenção de empregar esforço discricionário no trabalho.

### 3.3.6 Escalas Propostas

Os três constructos da TAP (atitude, norma social subjetiva e controle comportamental percebido) podem ser acessados tanto por medidas diretas quanto por medidas indiretas. As medidas diretas são acessadas por afirmações que são avaliadas por meio de adjetivos bipolares, como, por exemplo, danoso-benéfico, bom-ruim, prazeroso-desprazeroso.

O uso de medidas indiretas, por sua vez, deve ser precedido de uma pesquisa para acessar as crenças salientes de cada constructo da TAP (nesta tese, o estudo 1) e, a partir das crenças salientes evidenciadas, determinar os constructos atitude, normas sociais subjetivas e controle comportamental percebido. Nesta tese, utilizou-se o método indireto de acesso aos constructos da TAP.

A intenção comportamental<sup>6</sup>, seguindo o manual proposto por Francis *et al.* (2004), foi acessada pelo método direto. Seja por meio de medidas diretas, seja por meio de medidas indiretas, não existe um padrão de questionário, assim como também não há um padrão de escalas. Fishbein e Ajzen (1975) discutiram algumas técnicas que têm sido empregadas para acessar as crenças, as atitudes e as intenções. Os autores trataram mais especificamente das medidas diretas por meio

---

<sup>6</sup> Os dados coletados relativos à intenção comportamental não foram utilizados, haja vista ter-se adotado a Modelagem de Equações Estruturais, que trata a intenção como uma variável latente, conforme apresentado no capítulo 4.

de escalas do tipo Likert ou de Diferencial Semântico. Ambas foram consideradas adequadas pelos autores.

Para efeito de associação de cada crença às respostas do questionário, criaram-se códigos para identificá-las. A relação de cada item do questionário com os constructos da TAP e os seus respectivos significados encontram-se dispostos na Matriz de Especificações apresentada no Quadro 27.

**Quadro 27 - Matriz de Especificações**

<b>Crença saliente (Atitude)</b>	<b>Descritor</b>	<b>Itens do Questionário</b>
Desgaste físico emocional	Empregar EDT poderá ser física e emocionalmente desgastante.	[7] ATT_1 - Se eu empregar esforço discricionário no trabalho, poderei me desgastar física e emocionalmente. [23] ATT_1 - Exercer uma atividade física e emocionalmente desgastante para mim é
Falta de tempo	Falta de tempo para outras atividades extratrabalho.	[12] ATT_2 - Se eu empregar um esforço discricionário no trabalho, poderá me faltar tempo para outras atividades extratrabalho. [24] ATT_2 - Faltar tempo para outras atividades extratrabalho para mim é
Alcance de objetivos e metas organizacionais	Percepção de que o objetivo foi alcançado graças ao EDT.	[18] ATT_4 - Se eu empregar um esforço discricionário no trabalho, eu poderei colaborar para o alcance de objetivos e metas organizacionais. [25] ATT_4 - Colaborar para o alcance de objetivos e metas organizacionais para mim é
Satisfação pessoal	A satisfação que o indivíduo experimenta ao empregar um EDT e realizar um trabalho bem feito.	[8] ATT_5 - Se eu empregar um esforço discricionário no trabalho, eu poderei ter satisfação pessoal. [26] ATT_5 - Satisfação pessoal no trabalho para mim é
Frequência	Habitualidade, atividade exercida rotineiramente.	[15] ATT_6 - Se eu empregar esforço discricionário no trabalho, não poderia fazê-lo de forma rotineira. [27] ATT_6 - Empregar esforço discricionário no trabalho rotineiramente para mim é
Reconhecimento profissional	O EDT pode levar ao reconhecimento como profissional.	[17] ATT_7 - Se eu empregar esforço discricionário no trabalho, eu poderei ser profissionalmente reconhecido pela organização. [28] ATT_7 - O reconhecimento profissional da organização para mim é
<b>Crença saliente (Normas sociais subjetivas)</b>	<b>Descritor</b>	<b>Itens do Questionário</b>
Alunos	O quanto a avaliação dos alunos importa para o indivíduo.	[9] NSS_1 - (Se você não é professor passe para afirmação seguinte). Meus alunos valorizam os professores que demonstram empregar um esforço discricionário no trabalho. [29] NSS_1 - (Se você não é professor passe para afirmação seguinte). A opinião dos meus alunos para mim é
Colegas de trabalho	O quanto a avaliação de colegas de trabalho importa para o indivíduo.	[13] NSS_2 - Meus colegas de trabalho aprovam quem emprega um esforço discricionário no trabalho.



		[30] <b>NSS_2</b> - O que os meus colegas de trabalho pensam sobre o meu comportamento no ambiente de trabalho é
Superiores	O quanto a avaliação dos superiores hierárquicos (entidades, pessoas) importa para o indivíduo.	[19] <b>NSS_3</b> - Os meus superiores valorizam quem exerce esforço discricionário no trabalho. [31] <b>NSS_3</b> - A opinião dos meus superiores sobre o meu comportamento no trabalho para mim é
<b>Crença saliente (Controle comportamental percebido)</b>	<b>Descritor</b>	<b>Itens do Questionário</b>
Suporte organizacional	Condições para trabalhar em termos de infraestrutura física, de pessoal e material.	[22] <b>CCP_1</b> - A existência de suporte organizacional (pessoal, estrutura física, sistemas, apoio) pode facilitar ou dificultar o emprego de esforço discricionário no trabalho. [32] <b>CCP_1</b> - A existência de suporte organizacional (pessoal, estrutura física, sistemas, apoio) dificulta [-3] [+3] facilita o emprego de esforço discricionário no trabalho.
Tempo	Disponibilidade de tempo no trabalho em meio às atividades normais para empregar EDT.	[10] <b>CCP_2</b> - A disponibilidade de tempo no trabalho pode facilitar ou dificultar o emprego de esforço discricionário no trabalho. [33] <b>CCP_2</b> - A disponibilidade de tempo no trabalho dificulta [-3] [+3] facilita o emprego de esforço discricionário no trabalho.
Saúde	Efeitos do emprego de EDT sobre a saúde física e mental.	[16] <b>CCP_3</b> - Possíveis danos à minha saúde causados pelo trabalho podem facilitar ou dificultar o emprego de esforço discricionário no trabalho. [34] <b>CCP_3</b> - Possível dano causado à minha saúde pelo trabalho dificulta [-3] [+3] facilita o emprego de esforço discricionário no trabalho.
Retorno financeiro	Retribuição monetária.	[20] <b>CCP_4</b> - Remuneração financeira pode facilitar ou dificultar o emprego de esforço discricionário no trabalho. [35] <b>CCP_4</b> - Ser financeiramente remunerado pelo esforço adicional dificulta [-3] [+3] facilita o emprego de esforço discricionário no trabalho.
Interesse ou atributo pessoal	Aptidão para o desempenho da atividade ou interesse pessoal.	[21] <b>CCP_5</b> - Possuir atributo ou interesse pessoal para desempenhar certa atividade pode facilitar ou dificultar o emprego de esforço discricionário no trabalho. [36] <b>CCP_5</b> - Possuir atributo ou interesse pessoal para desempenhar certa atividade dificulta [-3] [+3] facilita o emprego de esforço discricionário no trabalho.
Monitoramento	Controle, cobrança.	[14] <b>CCP_6</b> - Ser monitorado pode facilitar ou dificultar o emprego de esforço discricionário no trabalho. [37] <b>CCP_6</b> - Ser monitorado dificulta [-3] [+3] facilita o emprego de esforço discricionário no trabalho.
<b>Intenção</b>	Predisposição para empregar EDT.	[11] <b>ITT_1</b> - Eu pretendo empregar esforço discricionário no trabalho nos próximos seis meses.

Fonte: Elaborado pelo autor

Cada crença é acessada por um par de questões, constante da Seção II. No Bloco 1 da Seção II do questionário constam questões para mensurar a força da associação da crença com o EDT. Nos Blocos 2, 3 e 4 da Seção II, constam as questões para mensurar a valência da crença. A crença resultante será o produto das duas escalas.

O Bloco 1 da Seção II do questionário é composto por dezesseis afirmações, conforme apresentado no Quadro 28.

**Quadro 28** - Seção II do Questionário – Bloco 1: Associação entre as Crenças Salientes e o EDT

<b>[Bloco 1]</b> Para cada uma das afirmações apresentadas a seguir marque um número entre 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).	<b>Discordo totalmente</b> ↓	<b>Concordo totalmente</b> ↓
[7] ATT_1 - Se eu empregar esforço discricionário no trabalho poderei me desgastar física e emocionalmente.	1	2 3 4 5 6 7
[8] ATT_5 - Se eu empregar um esforço discricionário no trabalho eu poderei ter satisfação pessoal.	1	2 3 4 5 6 7
[9] NSS_1 - <b>(Se você não é professor passe para afirmação seguinte).</b> Meus alunos valorizam os professores que demonstram empregar um esforço discricionário no trabalho.	1	2 3 4 5 6 7
[10] CCP_2 - A disponibilidade de tempo no trabalho pode facilitar ou dificultar o emprego de esforço discricionário no trabalho.	1	2 3 4 5 6 7
[11] ITT_1 - Eu pretendo empregar esforço discricionário no trabalho nos próximos seis meses.	1	2 3 4 5 6 7
[12] ATT_2 - Se eu empregar um esforço discricionário no trabalho, poderá me faltar tempo para outras atividades extratrabalho.	1	2 3 4 5 6 7
[13] NSS_2 - Meus colegas de trabalho aprovam quem emprega um esforço discricionário no trabalho.	1	2 3 4 5 6 7
[14] CCP_6 - Ser monitorado pode facilitar ou dificultar o emprego de esforço discricionário no trabalho.	1	2 3 4 5 6 7
[15] ATT_6 - Se eu empregar esforço discricionário no trabalho, não poderia fazê-lo de forma rotineira.	1	2 3 4 5 6 7
[16] CCP_3 - Possíveis danos à minha saúde causados pelo trabalho podem facilitar ou dificultar o emprego de esforço discricionário no trabalho.	1	2 3 4 5 6 7
[17] ATT_7 - Se eu empregar esforço discricionário no trabalho, eu poderei ser profissionalmente reconhecido pela organização.	1	2 3 4 5 6 7
[18] ATT_4 - Se eu empregar um esforço discricionário no trabalho, eu poderei colaborar para o alcance de objetivos e metas organizacionais.	1	2 3 4 5 6 7
[19] NSS_3 - Os meus superiores valorizam quem exerce esforço discricionário no trabalho.	1	2 3 4 5 6 7
[20] CCP_4 - Remuneração financeira pode facilitar ou dificultar o emprego de esforço discricionário no trabalho.	1	2 3 4 5 6 7
[21] CCP_5 - Possuir atributo ou interesse pessoal para desempenhar certa atividade pode facilitar ou dificultar o emprego de esforço discricionário no trabalho.	1	2 3 4 5 6 7
[22] CCP_1 - A existência de suporte organizacional (pessoal, estrutura física, sistemas, apoio) pode facilitar ou dificultar o emprego de esforço discricionário no trabalho.	1	2 3 4 5 6 7

Fonte: Elaborado pelo autor

Esse primeiro Bloco de afirmações tem por objetivo capturar a força da associação da crença com o EDT. Crenças avaliadas com 1 – discordo totalmente, por exemplo, apresentam uma baixa associação, enquanto que crenças avaliadas com 7 – concordo totalmente, possuem uma alta associação. Cada questão é identificada por um código, com a finalidade de associar a afirmação ao constructo. Assim sendo, o código ATT refere-se a uma questão para acessar uma crença saliente relativa à atitude; o código NSS está associado a uma crença relativa à norma social subjetiva; o código CCP está relacionado a uma crença associada ao controle comportamental percebido; e o código ITT diz respeito ao constructo intenção. Adotou-se uma escala Likert de sete pontos, conforme apresentado por Francis *et al.* (2004).

O Bloco 2 apresenta questões destinadas a medir a valência (positiva ou negativa) de cada crença relacionada à atitude, conforme apresentado no Quadro 29.

**Quadro 29** - Seção II do Questionário – Bloco 2: Valência das Crenças Relacionadas à Atitude

<b>[Bloco 2]</b> Para cada uma das afirmações apresentadas a seguir, marque um número entre -3 (extremamente indesejável) a +3 (extremamente desejável).	<b>Extremamente indesejável</b>			<b>Extremamente desejável</b>			
	↓					↓	
[23] ATT_1 - Exercer uma atividade física e emocionalmente desgastante para mim é	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
[24] ATT_2 - Faltar tempo para outras atividades extratrabalho para mim é	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
[25] ATT_4 - Colaborar para o alcance de objetivos e metas organizacionais para mim é	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
[26] ATT_5 - Satisfação pessoal no trabalho para mim é	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
[27] ATT_6 - Empregar esforço discricionário no trabalho rotineiramente para mim é	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
[28] ATT_7 - O reconhecimento profissional da organização para mim é	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3

Fonte: Elaborado pelo autor

Note-se que cada questão é identificada por um código igual ao código do Bloco 1, de forma a permitir a identificação da questão que captura a força da crença (Bloco 1) com a questão que captura a valência dessa mesma crença (Bloco 2) do constructo atitude<sup>7</sup>. Por exemplo, a crença de que o esforço discricionário no trabalho é uma atividade desgastante é identificada pelo código ATT-1, que

<sup>7</sup> A Crença ATT\_3 – Reconhecimento organizacional não foi inserida no questionário, conforme se explicará mais adiante.

corresponde à questão [7] do Bloco 1 e à questão [23] do Bloco 2. Tomando-se por base a metodologia de construção dos constructos pelo método indireto (FRANCIS *et al.* 2004; FISHBEIN; AJZEN, 2010), a contribuição dessa crença para o constructo atitude será o produto das duas escalas. A mesma dinâmica é adotada para todas as outras crenças. Os Blocos 3 e 4 buscam capturar a valência de cada crença associada à norma social subjetiva e ao controle comportamental percebido, respectivamente, conforme apresentado nos Quadros 30 e 31.

**Quadro 30** - Seção II do Questionário – Bloco 3: Valência das Crenças Relacionadas à Norma Social Subjetiva

[Bloco 3] Para cada uma das afirmações apresentadas a seguir, marque um número entre -3 (Nada importante) a +3 (muito importante).	Nada importante			Muito importante			
	↓		↓			↓	
[29] NSS_1 - (Se você não é professor passe para afirmação seguinte). A opinião dos meus alunos para mim é	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
[30] NSS_2 - O que os meus colegas de trabalho pensam sobre o meu comportamento no ambiente de trabalho é	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
[31] NSS_3 - A opinião dos meus superiores sobre o meu comportamento no trabalho para mim é	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3

Fonte: Elaborado pelo autor

**Quadro 31** - Seção II do Questionário – Bloco 4: Valência das Crenças Relacionadas ao Controle Comportamental Percebido

[Bloco 4] Para cada uma das afirmações apresentadas a seguir marque um número entre -3 (dificulta) a +3 (facilita).
[32] CCP_1 - A existência de suporte organizacional (pessoal, estrutura física, sistemas, apoio)
<b>dificulta</b> [-3] [-2] [-1] [0] [+1] [+2] [+3] <b>facilita</b> o emprego de esforço discricionário no trabalho.
[33] CCP_2 - A disponibilidade de tempo no trabalho
<b>dificulta</b> [-3] [-2] [-1] [0] [+1] [+2] [+3] <b>facilita</b> o emprego de esforço discricionário no trabalho.
[34] CCP_3 - Possível dano causado à minha saúde pelo trabalho
<b>dificulta</b> [-3] [-2] [-1] [0] [+1] [+2] [+3] <b>facilita</b> o emprego de esforço discricionário no trabalho.
[35] CCP_4 - Ser financeiramente remunerado pelo esforço adicional
<b>dificulta</b> [-3] [-2] [-1] [0] [+1] [+2] [+3] <b>facilita</b> o emprego de esforço discricionário no trabalho.
[36] CCP_5 - Possuir atributo ou interesse pessoal para desempenhar certa atividade
<b>dificulta</b> [-3] [-2] [-1] [0] [+1] [+2] [+3] <b>facilita</b> o emprego de esforço discricionário no trabalho.
[37] CCP_6 - Ser monitorado
<b>dificulta</b> [-3] [-2] [-1] [0] [+1] [+2] [+3] <b>facilita</b> o emprego de esforço discricionário no trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor

Como forma de estimular os respondentes a completar o questionário, foi efetuado o sorteio de um *tablet* e de uma calculadora financeira HP12C. Para tanto, as duas últimas questões do questionário destinaram-se a esse fim. Uma questão perguntava se o respondente possuía interesse em participar do sorteio. Caso afirmativo, a questão seguinte abria uma janela para que fosse colocado um *e-mail* válido, que seria utilizado exclusivamente para identificar os ganhadores do prêmio. O instrumento completo utilizado para a coleta de dados encontra-se no Apêndice C.

Na administração do instrumento, os códigos ATT, NSS, CCP e ITT foram suprimidos. Esses códigos fazem parte apenas do protocolo de pesquisa com a finalidade de orientar o pesquisador no cálculo de cada crença e de cada constructo da TAP.

### **3.3.7 Operacionalização da Pesquisa**

A pesquisa foi operacionalizada em três etapas: um pré-teste inicial, análise de juízes e aplicação do instrumento de coleta de dados. Na primeira etapa, realizou-se o pré-teste do questionário para verificar a clareza das questões, o tempo de resposta e obter sugestões de melhorias. Esse pré-teste inicial foi realizado entre os dias 24 e 26 de março de 2015 com estudantes do Programa de Mestrado em Contabilidade da Escola de Contabilidade da UFBA. O tempo de resposta situou-se entre quinze e trinta minutos. As alterações feitas no instrumento de coleta de dados a partir desse pré-teste constam no Quadro 32.

**Quadro 32** - Ajustes no Instrumento de Coleta de Dados após Pré-Teste

Redação Anterior	Ajuste	Redação após Pré-Teste
[3] Há quanto tempo você trabalha na atual instituição, em anos completos?	Inserida a observação “se inferior a 12 meses considere um ano”.	[3] Há quanto tempo você trabalha na atual instituição, em anos completos? (se inferior a 12 meses considere 1 ano).
ITT_1[23] Eu espero empregar esforço discricionário no trabalho nos próximos seis meses. ITT_2[24] Eu desejo empregar esforço discricionário no trabalho pelos próximos seis meses. ITT_3[25] Eu pretendo empregar esforço discricionário no trabalho nos próximos seis meses.	Substituídas por apenas uma questão.	[11] ITT_1 - Eu pretendo empregar esforço discricionário no trabalho nos próximos seis meses.
CCP_1[36] O suporte organizacional (pessoal, estrutura física, sistemas, apoio) <b>dificulta</b> [-3]      [+3] <b>facilita</b> o emprego de esforço discricionário no trabalho.	Inserida a expressão “A existência”.	[32] CCP_1 - A existência de suporte organizacional (pessoal, estrutura física, sistemas, apoio) <b>dificulta</b> [-3]      [+3] <b>facilita</b> o emprego de esforço discricionário no trabalho.
CCP_4[39] A remuneração financeira <b>dificulta</b> [-3]      [+3] <b>facilita</b> o emprego de esforço discricionário no trabalho.	A questão foi reformulada.	[35] CCP_4 - Ser financeiramente remunerado pelo esforço adicional <b>dificulta</b> [-3]      [+3] <b>facilita</b> o emprego de esforço discricionário no trabalho.
CCP_2[37] A disponibilidade de tempo <b>dificulta</b> [-3]      [+3] <b>facilita</b> o emprego de esforço discricionário no trabalho.	Inserida a expressão “no trabalho”.	[33] CCP_2 - A disponibilidade de tempo no trabalho <b>dificulta</b> [-3]      [+3] <b>facilita</b> o emprego de esforço discricionário no trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor

Os ajustes feitos no instrumento de coleta de dados permitiram avaliar a adequação do seu tamanho ao tempo de resposta, bem como ajustar alguns itens de forma a melhorar a sua compreensão.

Após os ajustes, elaborou-se uma nova versão do instrumento de coleta de dados, que foi submetido à análise de juízes. Pasquali (1998) esclarece que a análise de juízes comporta dois tipos: primeiro, a compreensão dos itens (análise semântica); segundo, avaliar a adequação dos itens a cada constructo, que o autor classifica como “análise de juízes propriamente dita” (PASQUALI, 1998, p. 12). Prossegue o autor, “nessa análise, os juízes devem ser peritos na área do constructo, pois sua tarefa consiste em ajuizar se os itens estão se referindo ou não ao traço em questão” (PASQUALI, 1998, p.13).

Para a análise de juízes, quinze professores foram contatados por *e-mail* entre os dias 15 de junho e 08 de julho de 2015, e convidados a participar da pesquisa. Destes, oito aceitaram em participar e preencheram integralmente o formulário de avaliação. Pasquali (1998) considera suficiente seis juízes. A fim de manter o sigilo da identidade dos juízes, cada um passou a ser identificado por uma letra, de “A” a “H”. O Quadro 33 apresenta a qualificação resumida dos juízes.

**Quadro 33** - Qualificação dos Juízes

Juiz	Qualificação
A	<b>Doutora em Psicologia</b> (UnB, 2004), Mestre em Administração (UFMG, 1996), graduada em Comunicação Social (UFMG, 1993) e em Administração (FAAC, 2009) e pós-graduada em Comunicação Organizacional (USP, 1997). Estágio pós-doutoral realizado no Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL, 2013). Atualmente, é professora titular do Mestrado e do Doutorado em Psicologia da Universidade Salgado de Oliveira - UNIVERSO e também professora da Associação Internacional de Educação Continuada - AIEC. Pesquisadora da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia - ANPEPP. Experiência na área de avaliação de programas sociais. Tem pesquisado os temas de educação corporativa e desenvolvimento profissional. É bolsista de produtividade do CNPq.
B	<b>Doutora em Administração</b> pela Universidade Federal da Bahia, com graduação e mestrado em Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Professora Adjunta A, nas áreas de Gestão Social e Pública, do Departamento de Ciências Administrativas da UFRN, atuando em ensino, pesquisa e extensão. É professora permanente do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGP/UFRN). Leciona e orienta alunos na Graduação em Administração (DEPAD/CCSA), na Graduação Tecnológica em Gestão de Cooperativas (UFRN-IN CRA) e na Especialização em Economia Solidária e Desenvolvimento Territorial (MDA/IN CRA/CNPq). Pesquisadora colaboradora da Incubadora Tecnológica de Economia Solidária e Gestão do Desenvolvimento Territorial (ITES/EAUFBA). Foi Professora substituta do Curso de Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte e dos Cursos de Administração e Secretariado Executivo da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.
C	<b>Doutoranda em Administração</b> pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Possui graduação em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal do Espírito Santo (1999) e mestrado em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo (2004). Atualmente, é professora do curso técnico em Eletrotécnica do Campus de Guarapari do Instituto Federal do Espírito Santo, professora/tutora do curso de Pós-graduação a distância em Informática na Educação do CEAD/lfes e Professora do Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Negócios. Disciplina: Gestão da Produção e Cadeia de Suprimentos.
D	<b>Doutora em Administração</b> pela UFMG, professora e vice-coordenadora do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade FUMEC, na linha de pesquisa de Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional. Bolsista de Produtividade do CNPq no período 2002-2013 e Consultora <i>ad hoc</i> da CAPES, tendo atuado como membro da Comissão de Avaliação Trienal 2007-2010 da CAPES, na área de Administração. É líder de grupo de pesquisa e coordena projeto de pesquisa financiado pela FAPEMIG e pelo ProPIC/FACE/FUMEC. Ex-professora da UFMG e da FEAD/Minas, instituições em que atuou, também, como vice-coordenadora de curso de mestrado em Administração. Em sua produção científica, constam quinze capítulos de livros e dois livros organizados, 58 artigos publicados em periódicos especializados e 101 em anais de eventos, sendo oito internacionais. A sua produção técnica inclui a participação em diversos eventos, relatórios de pesquisa e de consultorias. Orienta dissertações de mestrado e bolsistas de Iniciação Científica. Avalia artigos para periódicos especializados, tais como a BAR, RAC, Revista da ABOP, rPOT, Revista Brasileira de Psicologia e para eventos, tais como ENANPAD e ENGP. Orientou 88 trabalhos de conclusão, tais como teses de doutorado, mestrado, monografias nas áreas de Administração e Psicologia. Participou de 21 projetos de pesquisa, doze dos quais coordenou. E já atuou como membro de banca examinadoras de 318 trabalhos de conclusão. Atua na área de Administração, com ênfase em Comportamento

Juiz	Qualificação
	Organizacional. Em seu currículo <i>Lattes</i> , os termos mais frequentes são: trabalho, carreira profissional, qualidade de vida no trabalho, estresse no trabalho, competências profissionais e gestão estratégica de pessoas.
E	<b>Doutora em Administração</b> pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Possui graduação em Administração de Cooperativas pela Universidade Federal de Viçosa (UFV), MG. Atualmente, é professora da Escola de Administração da UFBA e do Programa de Pós-Graduação em Administração (NPGA). Pesquisa e atua nas áreas de Organizações, Gestão e Controle Social. Especificamente, se interessa pelas temáticas relacionadas às Políticas Públicas em Economia e Finanças Solidária, Moedas Sociais e Desenvolvimento de Territórios. É membro da Incubadora Tecnológicas de Economia Solidária e Gestão do Desenvolvimento Territorial (ITES/UFBA).
F	<b>Doutora em Administração.</b> Professora do NPGA/Escola de Administração da UFBA. Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Viçosa, Mestre em Administração pela Universidade Federal de Alagoas e pela Universidade Federal da Bahia (2008). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão de pessoas, comprometimento no trabalho e comportamento nas organizações.
G	<b>Doutora em Administração</b> pela Universidade Federal da Bahia. Possui MBA pela Fundação Getúlio Vargas (2009). Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (2003). Atualmente, é analista de gestão no Banco Central do Brasil. Tem experiência na área de Administração, tendo atuado desde 2003 no setor público e de 1998-2003 na iniciativa privada
H	<b>Doutoranda em Controladoria e Contabilidade</b> pela FEA/USP. <b>Doutoranda em Difusão do Conhecimento</b> pela UFBA. Mestre em Contabilidade pela Fundação Visconde de Cairu - FVC. Especialista em Educação à distância pela UNEB. Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Feira de Santana. Bacharel em Administração pela UNESA. Professora da UNEB e Coordenadora do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário Estácio da Bahia.

Fonte: Lattes. Disponível em: <<http://lattes.cnpq.br/>>. Acesso em 10. Jun. 2015

Dentre os avaliadores que aceitaram participar da pesquisa, uma é doutora em Psicologia, seis são doutores em Administração e uma é doutoranda em Contabilidade e Controladoria pela FEA/USP e doutoranda em Difusão do Conhecimento pela UFBA. Considerando-se o número restrito de avaliadores especialistas no tema aqui tratado, entende-se ser razoável a qualificação dos juízes que participaram desse estudo.

Realizou-se a análise de juízes por meio de um instrumento especialmente desenvolvido para esse fim, composto por um texto introdutório em que se apresenta a proposta da pesquisa e se solicita ao avaliador a sua opinião sobre os itens do questionário. Na primeira avaliação, de análise semântica, apura-se o entendimento dos juízes acerca da associação da crença com o EDT, conforme apresentado no Quadro 34.



**Quadro 34 - Análise de Juízes: Associação da Crença ao EDT**

<b>As frases (itens) referem-se a uma crença associada ao Esforço Discricionário no Trabalho?</b>	
1	Sim, as frases referem-se a uma crença associada ao Esforço Discricionário no Trabalho
2	Não, as frases não referem-se a uma crença associada ao Esforço Discricionário no Trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor

O objetivo dessa avaliação é apurar a opinião dos avaliadores sobre a associação entre as crenças e o EDT.

Na segunda avaliação, os juízes deveriam associar cada crença a um constructo da TAP (crença comportamental, social ou de controle), conforme apresentado no Quadro 35.

**Quadro 35 - Análise de Juízes: Associação da Crença aos Constructos da TAP**

<b>A qual tipo de crença os pares de itens se referem?</b>	
<b>A</b>	<b>Crença comportamental:</b> Inclui a avaliação positiva ou negativa de um comportamento, de acordo com a expectativa do que se espera desse comportamento. (Ex: Se eu estudar muito, poderei conseguir um bom emprego; Se eu estudar muito, poderei ter menos tempo de lazer).
<b>B</b>	<b>Crença normativa:</b> Inclui a pressão social percebida, exercida por terceiros, para se envolver ou não se envolver em um comportamento. (Ex: Meus pais aprovam quem estuda muito; meus professores valorizam quem estuda muito).
<b>C</b>	<b>Crença de Controle:</b> Inclui a percepção de fatores que podem facilitar ou dificultar o desempenho do comportamento. (Ex: Disponibilidade de tempo pode facilitar ou dificultar a estudar muito).

Fonte: Elaborado pelo autor

Para cada par de item relativo a uma crença, o avaliador deveria indicar, segundo o seu entendimento, a qual crença aqueles itens se referiam. Esses pares de itens são as afirmações utilizadas no questionário de coleta de dados, conforme exemplificado no Quadro 36.

**Quadro 36** - Exemplo de Avaliação por Juízes

Pares de itens		Os pares de itens referem-se a crenças associadas ao Esforço Discricionário no Trabalho?	A qual crença o par de itens se refere?	Aponte aqui suas sugestões
<b>Associação</b> entre a crença e o Esforço Discricionário no Trabalho <b>(1) Discordo totalmente a</b> <b>(7) concordo totalmente.</b>	<b>Valência</b> da crença em relação ao Esforço Discricionário no trabalho			
Se eu empregar um esforço discricionário no trabalho, poderá ser física e emocionalmente desgastante para mim.	Exercer uma atividade física e emocionalmente desgastante para mim é [-3] <b>extremamente indesejável</b> [+3] <b>extremamente desejável.</b>			
Se eu empregar um esforço discricionário no trabalho, eu poderei ter satisfação pessoal.	Satisfação pessoal no trabalho para mim é [-3] extremamente indesejável [+3] extremamente desejável.			

Fonte: Elaborado pelo autor

Dos pares de itens avaliados, o primeiro item se refere à associação entre a crença e o EDT, e o segundo, à valência da crença. O juiz assinala primeiro se ele considera que esse par de itens está associado a uma crença do EDT, colocando “SIM” ou “NÃO”. Em seguida, ele aponta a qual crença esse par de itens se refere, conforme disposto no Quadro 35.

O resultado final da análise de juízes é apresentado no Quadro 37.

**Quadro 37** - Resumo da Análise de Juízes

Pares de itens Resumo		Os pares de itens referem-se a crenças associadas ao Esforço Discricionário no Trabalho? (Consultar Quadro 1)	A qual crença o par de itens se refere? (Consultar Quadro 2)
<b>Associação</b> entre a crença e o Esforço Discricionário no Trabalho <b>(1) Discordo totalmente a</b> <b>(7) concordo totalmente.</b>	<b>Valência</b> da crença em relação ao Esforço Discricionário no trabalho.	Percentual de Concordância	
Se eu empregar um esforço discricionário no trabalho, poderá ser física e emocionalmente desgastante para mim.	Exercer uma atividade física e emocionalmente desgastante para mim é [-3] extremamente indesejável [+3] extremamente desejável.	100	100

Pares de itens Resumo		Os pares de itens referem-se a crenças associadas ao Esforço Discricionário no Trabalho? (Consultar Quadro 1)	A qual crença o par de itens se refere? (Consultar Quadro 2)
Se eu empregar um esforço discricionário no trabalho, eu poderei ter satisfação pessoal.	Satisfação pessoal no trabalho para mim é [-3] extremamente indesejável [+3] extremamente desejável.	100	100
Meus alunos valorizam os professores que demonstram empregar um esforço discricionário no trabalho.	A opinião dos meus alunos para mim é [-3] nada importante [+3] muito importante.	87,5	100
A disponibilidade de tempo no trabalho pode facilitar ou dificultar o emprego de esforço discricionário no trabalho.	A disponibilidade de tempo no trabalho dificulta [-3] ] [+3] facilita o emprego de esforço discricionário no trabalho.	100	100
Se eu empregar um esforço discricionário no trabalho, poderá me faltar tempo para outras atividades extratrabalho.	Faltar tempo para outras atividades extratrabalho para mim é [-3] extremamente indesejável [+3] extremamente desejável.	100	87,5
Meus colegas de trabalho aprovam quem emprega um esforço discricionário no trabalho.	O que os meus colegas de trabalho pensam sobre o meu comportamento no ambiente de trabalho é [-3] nada importante [+3] muito importante.	100	100
Ser monitorado pode facilitar ou dificultar o emprego de esforço discricionário no trabalho.	Ser monitorado dificulta [-3] [-2] [-1] [0] [+1] [+2] [+3] facilita o emprego de esforço discricionário no trabalho.	100	100
Se eu empregar esforço discricionário no trabalho, não poderia ser de forma <b>rotineira</b> .	Empregar esforço discricionário no trabalho rotineiramente para mim é [-3] extremamente indesejável [+3] extremamente desejável.	<b>75</b>	87,5
Possíveis danos causados à minha saúde podem facilitar ou dificultar o emprego de esforço discricionário no trabalho.	Possível dano causado à minha saúde dificulta [-3] [-2] [-1] [0] [+1] [+2] [+3] facilita o emprego de esforço discricionário no trabalho.	100	87,5
Se eu empregar esforço discricionário no trabalho eu poderei ser <b>reconhecido pela organização</b> .	O reconhecimento da organização para mim é [-3] extremamente indesejável [+3] extremamente desejável.	87,5	<b>75</b>
Se eu empregar um esforço discricionário no trabalho, eu poderei alcançar os objetivos e metas organizacionais.	Alcançar objetivos e metas organizacionais para mim é [-3] extremamente indesejável [+3] extremamente desejável.	100	87,5

Pares de itens Resumo		Os pares de itens referem-se a crenças associadas ao Esforço Discricionário no Trabalho? (Consultar Quadro 1)	A qual crença o par de itens se refere? (Consultar Quadro 2)
Os meus superiores valorizam quem exerce esforço discricionário no trabalho.	A opinião dos meus superiores sobre o meu comportamento no trabalho para mim é [-3] nada importante [+3] muito importante.	100	87,5
Remuneração financeira pode facilitar ou dificultar o emprego de esforço discricionário no trabalho.	Ser financeiramente remunerado pelo esforço adicional dificulta [-3] [-2] [-1] [0] [+1] [+2] [+3] facilita o emprego de esforço discricionário no trabalho.	100	100
Possuir atributo ou interesse pessoal para desempenhar certa atividade pode facilitar ou dificultar o emprego de esforço discricionário no trabalho.	Possuir atributo ou interesse pessoal para desempenhar certa atividade dificulta [-3] [-2] [-1] [0] [+1] [+2] [+3] facilita o emprego de esforço discricionário no trabalho.	100	87,5
Se eu empregar um esforço discricionário no trabalho eu poderei ser <b>reconhecido profissionalmente.</b>	Ser reconhecido profissionalmente para mim é [-3] extremamente indesejável [+3] extremamente desejável.	87,5	<b>37,5</b>
A existência de suporte organizacional (pessoal, estrutura física, sistemas, apoio) pode facilitar ou dificultar o emprego de esforço discricionário no trabalho.	A existência de suporte organizacional (pessoal, estrutura física, sistemas, apoio) dificulta [-3] [-2] [-1] [0] [+1] [+2] [+3] facilita o emprego de esforço discricionário no trabalho	100	100

Fonte: Elaborado pelo autor

Para Pasquali (1998), itens que não alcançarem uma concordância mínima de 80% podem apresentar problemas, e deveriam ser descartados do instrumento. Três crenças apresentaram índice de concordância inferior a 80% em um dos seus itens, conforme apresentado no Quadro 37. Embora a crença “frequência” tenha apresentado índice de concordância inferior a 80% em um dos seus itens, decidiu-se por mantê-la no estudo, pois, dos oito juízes, apenas dois não a consideraram como uma crença associada ao EDT, contudo, o índice de sua associação a um constructo da TAP foi superior aos 80%. Além disso, parece ser pertinente estudar tal crença.

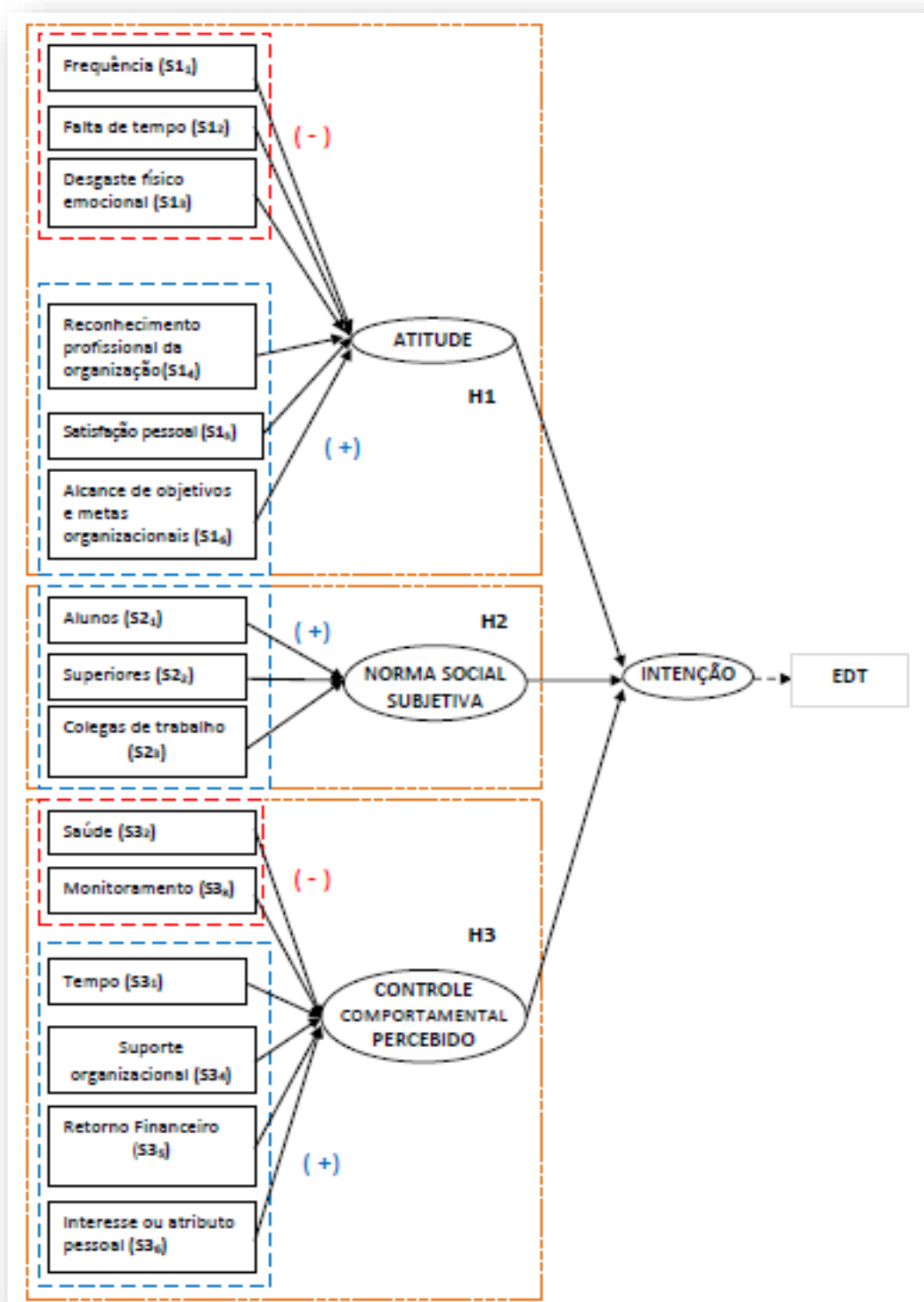
As crenças *reconhecimento organizacional* e *reconhecimento profissional* também apresentaram índices inferiores em seus pares de itens. Além disso, por sugestão de mais de um avaliador, foram unificados em uma única crença,

denominada de “reconhecimento profissional da organização”.

O instrumento completo utilizado na análise de juízes, bem como os seus resultados detalhados encontram-se no Apêndice D.

A unificação das crenças em uma única variável impactou no Modelo Operacional Proposto e nas suposições inicialmente propostas. O Modelo Operacional após a análise de juízes apresenta-se conforme Figura 20.

Figura 20 - Modelo Operacional após Análise de Juízes



Fonte: Elaborada pelo autor

Nesse novo modelo, a variável atitude passa a ser composta por seis crenças, ao invés de sete. As crenças *reconhecimento profissional* e *reconhecimento*

*organizacional* foram unificadas em uma única crença, denominada de *reconhecimento profissional da organização*. As demais variáveis do modelo permanecem inalteradas.

O novo conjunto de hipóteses e suposições é apresentado no Quadro 38.

**Quadro 38** - Hipóteses e Suposições após Análise de Juízes

Hipótese 1 (H1): As atitudes influenciam significativamente a intenção de empregar esforço discricionário no trabalho.
Hipótese 2 (H2): As normas sociais subjetivas influenciam significativamente a intenção de empregar esforço discricionário no trabalho.
Hipótese 3 (H3): O controle comportamental percebido influencia significativamente a intenção de empregar esforço discricionário no trabalho.
Suposição S1 <sub>1</sub> : A <b>frequência</b> com que se emprega esforço discricionário no trabalho <b>contribui negativamente</b> para a atitude.
Suposição S1 <sub>2</sub> : A <b>falta de tempo</b> para atividades extra trabalho <b>contribui negativamente</b> para a atitude.
Suposição S1 <sub>3</sub> : O <b>desgaste físico e emocional contribui negativamente</b> para a atitude.
Suposição S1 <sub>4</sub> : O <b>reconhecimento</b> profissional da organização <b>contribui positivamente</b> para a atitude.
Suposição S1 <sub>5</sub> : A <b>satisfação pessoal contribui positivamente</b> para a atitude.
Suposição S1 <sub>6</sub> : O <b>alcance de objetivos e de metas organizacionais contribui positivamente</b> para a atitude.
Suposição S2 <sub>1</sub> : Os <b>alunos contribuem positivamente</b> para a norma social subjetiva.
Suposição S2 <sub>2</sub> : Os <b>superiores contribuem positivamente</b> para a norma social subjetiva.
Suposição S2 <sub>3</sub> : Os <b>colegas de trabalho contribuem positivamente</b> para a norma social subjetiva.
Suposição S3 <sub>1</sub> : A <b>disponibilidade de tempo</b> no trabalho <b>contribui positivamente</b> para o controle comportamental percebido.
Suposição S3 <sub>2</sub> : Os danos sobre a <b>saúde físico emocional contribuem negativamente</b> para o controle comportamental percebido.
Suposição S3 <sub>3</sub> : O <b>monitoramento contribui negativamente</b> para o controle comportamental percebido.
Suposição S3 <sub>4</sub> : O <b>suporte organizacional contribui positivamente</b> para o controle comportamental percebido.
Suposição S3 <sub>5</sub> : O <b>retorno financeiro contribui positivamente</b> para o controle comportamental percebido.
Suposição S3 <sub>6</sub> : O <b>interesse ou atributo pessoal contribui positivamente</b> para o controle comportamental percebido.

Fonte: Elaborado pelo autor

Após a incorporação dos ajustes, foi elaborada uma nova versão do instrumento de coleta de dados. Esse instrumento foi enviado por *e-mail* a professores de IES e servidores da Sefaz-BA entre os dias 12 de agosto e 04 de setembro de 2015.

A base de dados final da coleta foi de 487 questionários válidos, representando aproximadamente 10% do total de questionários enviados. Após a coleta dos dados, foi feita a tabulação, inicialmente em uma planilha do *Microsoft Excel* e, em seguida, procedeu-se à sua análise.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados e análises dos dados da pesquisa, que podem ser descritos em quatro etapas.

Na primeira etapa, a estatística descritiva foi empregada para qualificar os dados demográficos e descrever as amostras.

Na segunda etapa, são apresentados os resultados da confiabilidade das escalas pela aplicação da técnica de construção de questionários baseados na TAP, os quais identificaram as crenças salientes dos constructos atitude, normas sociais subjetivas e controle comportamental percebido. Para tanto, utilizou-se o alfa de Cronbach.

Na terceira etapa, são aplicados os princípios e formulações da TAP, conforme Francis *et al.* (2004), Fishbein e Ajzen (2010), para mensurar as crenças salientes, variáveis observáveis a serem empregadas na modelagem de equações estruturais. Também nessa etapa, são apresentados os resultados do efeito de cada crença saliente sobre os seus respectivos constructos, permitindo manter as suposições, ou não.

A quarta e última etapa consiste na apresentação da modelagem de equações estruturais, utilizando-se das variáveis observáveis compostas pelas crenças salientes, e pelas variáveis não observáveis, compostas pela atitude, norma social subjetiva controle comportamental percebido e intenção. Nessa quarta etapa, foi feita a especificação do modelo que descreve a influência (peso) e significância das atitudes, das normas sociais subjetivas e do controle comportamental percebido sobre a intenção de emprego do EDT. A modelagem de equações estruturais evidencia, também, os pesos e significância de cada crença saliente sobre o seu respectivo constructo.



#### 4.1 DADOS DEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA

A amostra foi composta por duas categorias profissionais, conforme já anteriormente explicado: professores de IES e funcionários públicos da Sefaz-BA. Ao todo, foram coletados 487 questionários válidos. As análises quantitativas serão feitas por amostra, assim sendo, será apurado um resultado para a amostra composta por professores de IES e outro para os funcionários públicos da Sefaz-BA. Espera-se que, ao final, os modelos das duas amostras sejam válidos, ou seja, espera-se confirmar a tese de que a intenção comportamental direcionada ao emprego do EDT seja explicada pelas atitudes, pelas normas sociais subjetivas e pelo controle comportamental percebido para as duas amostras coletadas. Os dados demográficos das amostras são apresentados na Tabela 4.

**Tabela 4** - Dados Demográficos das Amostras

Principal atividade		Idade em anos completos	Gênero Masculino	Tempo de trabalho	Função Gratificada
Funcionário público Sefaz-BA	N =282		201		113
	Média	52,33		22,01	
	Desvio Padrão	8,111		9,683	
IES particular	N =169		92		73
	Média	42,31		6,85	
	Desvio Padrão	10,278		7,052	
Professores IES pública	N = 36		20		9
	Média	43,53		9,67	
	Desvio Padrão	9,729		8,539	

Fonte: Elaborada pelo autor

Os dados apresentados na Tabela 4 mostram que, da amostra total, 282 indivíduos compõem a amostra de funcionários públicos da Sefaz-BA e 205 compõem a amostra de professores de IES, sendo 169 de IES particular e 36 de IES pública. A idade média dos servidores públicos, 52 anos, é mais elevada do que a

idade média dos professores, observando-se que, entre professores de IES públicas e privadas, a média de idade é praticamente a mesma. O desvio padrão menor observado entre os funcionários públicos indica que existe uma maior concentração de idades em torno de sua média, enquanto que entre os professores, tanto de IES pública quanto privada, o maior desvio padrão indica uma maior dispersão.

Quanto ao gênero, prevalece o masculino, seja entre os funcionários públicos, seja entre os professores. Entre os funcionários públicos, 71% são do gênero masculino, e entre os professores, em torno de 55% (54,4% professores de IES pública e 55,6% professores de IES particular).

O tempo de trabalho é significativamente maior entre os servidores públicos, 22 anos em média, com um desvio padrão de 9,6, enquanto que entre os professores se observa apenas 6,8 e 7 anos, respectivamente, para professores de IES particular e pública.

A maioria dos indivíduos das duas amostras não exerce função gratificada. Entre os funcionários públicos, 40% exercem função gratificada, e entre os professores, 43% e 25% entre professores de IES particular e pública, respectivamente, exercem função gratificada.

A diferença dos perfis das duas amostras enriquece a pesquisa. Uma vez constatada a estabilidade dos modelos que se pretende desenvolver para ambas as amostras, com perfis demográficos desiguais, entende-se que os argumentos apresentados ao longo desta tese ganham relevo diante da possibilidade de generalização dos seus achados.

## 4.2 CONFIABILIDADE DAS ESCALAS

A confiabilidade das escalas foi testada por meio do Alfa de Cronbach, medida empregada em diversos estudos. Admite-se, segundo Hair *et al.* (2009), alfas mínimos de 0,7. Contudo, aceitam-se índices na faixa de 0,6 (FRANCIS *et al.* 2004; OLUKA; NIE; SUN, 2014), especialmente quando se investiga constructos psicológicos (BURCH; PAVELIS; PORT, 2008; ZIBARRAS; PORT; WOODS, 2008). Para Greaves, Zibarras e Stride (2013), embora devam ser interpretados com

alguma cautela, admitem-se alfas mínimos de 0,5, especialmente quando se tratam de constructos de natureza psicológica. Os autores, em estudo recente publicado no *Journal of Environmental Psychology* (2013), investigaram a intenção direcionada ao comportamento ambiental no trabalho. Essa pesquisa foi realizada no Reino Unido utilizando os conceitos da TAP. Os autores consideraram três categorias de comportamento: desligar o computador, utilizar videoconferência e reciclar. A Tabela 5 apresenta os alfas encontrados por Greaves, Zibarras e Stride (2013).

**Tabela 5** - Alfas de Cronbach: Greaves, Zibarras e Stride (2013)

Comportamento/Alfa	Atitude	Norma Social	Controle Comportamental
Desligar o computador	0.88	0.77	0.81
Videoconferência	0.77	0.67	0.50
Reciclagem	0.74	0.57	0.67

Fonte: Greaves, Zibarras e Stride (2013, p. 113)

As escalas das crenças, segundo Greaves, Zibarras e Stride (2013) e Charoenung *et al.* (2013) não necessariamente possuem altas correlações para apresentar consistência interna. Para esses autores:

Segundo Francis *et al.* (2004), análises de confiabilidade não são requeridas para as crenças antecedentes. Isso porque é lógico que indivíduos possuam crenças diferentes, e possivelmente opostas, em relação a um comportamento em particular. [...] Adicionalmente, como recomendado por Ajzen (2006) e Francis *et al.* (2004), os itens correspondentes às crenças antecedentes requerem pares de itens para serem explorados juntos, usando os seus produtos [...] e assim sendo, a análise fatorial foi praticamente impossível no sentido convencional. (GREAVES; ZIBARRAS; STRIDE, 2013, p. 113)

Os alfas de Cronbach dos construtos desta pesquisa, associados à atitude, norma social subjetiva e controle comportamental percebido, das amostras de professores e funcionários públicos são apresentados na Tabela 6.

**Tabela 6** - Confiabilidade: Alfa de Cronbach

Amostra	Atitude	Norma Social	Controle Comportamental
Professores	0.58	0.50	0.51
Funcionários Públicos	0.63	0.71	0.53

Fonte: Elaborado pelo autor

Os Alfas do controle comportamental das duas amostras, quando calculados com os seis itens (crenças) da escala, apresentou resultados insatisfatórios: 0,40 para a amostra dos funcionários públicos e 0,31 para a amostra dos professores. Procedeu-se, então, a exclusão seletiva dos itens. Foi calculado o alfa dos constructos de cada amostra excluindo-se cada item, um a um. Iniciou-se excluindo o item CCP\_1 e calculando o alfa. Em seguida o item CCP\_1 era reinserido no conjunto de itens, se excluía o item CCP\_2 e calculava o alfa, e assim sucessivamente até o último item. Após a exclusão do item CCP\_3 *danos à saúde*, em ambas as amostras, os alfas passaram a apresentar valores aceitáveis, conforme apresentado na Tabela 6. Assim sendo, essa crença foi excluída das etapas de análises futuras.

#### 4.3 MENSURAÇÃO DAS CRENÇAS SALIENTES

Nessa fase, buscou-se mensurar as variáveis observáveis do modelo de equações estruturais, compostas pelas crenças salientes. Assim sendo, cada variável foi determinada, conforme Francis *et al.* (2004), Fishbein e Ajzen (2010), pelo somatório da força de cada crença e multiplicado pela sua valência (positiva ou negativa). As crenças relacionadas à atitude foram obtidas por meio da expressão ( $A \propto \sum b_i e_i$ ); as crenças associadas à norma social subjetiva foram obtidas por meio da expressão ( $SN \propto \sum n_i m_i$ ); e as crenças associadas ao controle comportamental percebido foram obtidas por meio da expressão ( $PBC \propto \sum c_i p_i$ ). A Tabela 7

apresenta o resultado da mensuração das crenças salientes.

**Tabela 7 - Mensuração das Crenças Salientes**

<b>Constructo</b>	<b>Func. Público</b>	<b>Professor</b>
<b>ATITUDE</b>	<b>7843</b>	<b>4889</b>
[ATT_5]-Satisfação pessoal	4395	3051
[ATT_4]-Alcance de objetivos e metas organizacionais	4232	2405
[ATT_7]-Reconhecimento profissional pela organização	2731	2055
[ATT_6]-Frequência	37	267
[ATT_1]-Desgaste físico-emocional	-1407	-1051
[ATT_2]-Faltar tempo para outras atividades extratrabalho	-2145	-1838
<b>NORMA SOCIAL</b>	<b>4724</b>	<b>5655</b>
[NSS_1]-Alunos		2509
[NSS_3]-Superiores	2705	1914
[NSS_2]-Colegas de trabalho	2019	1232
<b>CONTROLE COMPORTAMENTAL</b>	<b>13456</b>	<b>10047</b>
[CCP_5]-Atributo ou interesse impessoal	4001	2909
[CCP_1]-Suporte organizacional	3994	2732
[CCP_4]-Remuneração Financeira	3086	2518
[CCP_2]-Disponibilidade de tempo no trabalho	2805	2035
[CCP_6]-Monitoramento	-430	-147

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme explicam Francis *et al.* (2004) e Fishbein e Ajzen (2010), a atitude, a norma social subjetiva e o controle comportamental percebido são resultantes do somatório das crenças de cada constructo. Observa-se da Tabela 7 que, para ambas as amostras, o resultado das crenças dos três constructos resultam em valores positivos, o que sinaliza uma pré-disposição à intenção de se empregar EDT. Em outras palavras, os constructos contribuem positivamente para o emprego do EDT.

As crenças podem contribuir positiva ou negativamente para o resultado geral do constructo. Com relação à atitude, as crenças *desgaste físico-emocional* e *faltar tempo para outras atividades extratrabalho* contribuem negativamente para a atitude, ao passo que *alcance de objetivos e metas organizacionais*, *satisfação pessoal*, *frequência* e *reconhecimento profissional pela organização* contribuem positivamente. Interessante notar que a valência e força das crenças foram de igual magnitude para ambas as amostras. Conforme se observa na Tabela 7, a crença mais forte no polo positivo, em ambas as amostras, foi a *satisfação pessoal*, seguida

de *alcance de objetivos e metas organizacionais, reconhecimento e frequência*. No polo negativo, a crença *faltar tempo para outras atividades* foi a mais forte, seguida de *desgaste físico-emocional*, também em ambas as amostras.

As crenças do constructo norma social subjetiva contribuem positivamente em direção à intenção. A crença *alunos* apresenta-se como um caso particular, pois aplica-se exclusivamente aos professores. Nas crenças comuns em ambas as amostras, a contribuição ocorreu na mesma direção positiva.

As crenças associadas ao constructo controle comportamental percebido, assim como as demais, no seu conjunto, contribuíram positivamente para a intenção comportamental em estudo. A crença *Monitoramento*, em escala muito pequena, contribuiu negativamente, enquanto que *suporte organizacional, disponibilidade de tempo no trabalho, remuneração financeira e atributo ou interesse pessoal* contribuíram positivamente. Assim como aconteceu com as crenças associadas à atitude, as crenças associadas ao controle comportamental também apresentaram igual magnitude, em ambas as amostras.

Os resultados obtidos possibilitam analisar os supostos efeitos das crenças salientes sobre os constructos da TAP, conforme apresentado no Quadro 39.

**Quadro 39** - Análise das Suposições dos Efeitos das Crenças Salientes

Suposição	Func. Público	Professor
Suposição S1 <sub>1</sub> : A <b>frequência</b> com que se emprega esforço discricionário no trabalho <b>contribui negativamente</b> para a atitude.	Não mantida	Não mantida
Suposição S1 <sub>2</sub> : A <b>falta de tempo</b> para atividades extra trabalho <b>contribui negativamente</b> para a atitude.	Mantida	Mantida
Suposição S1 <sub>3</sub> : O <b>desgaste físico e emocional</b> <b>contribui negativamente</b> para a atitude.	Mantida	Mantida
Suposição S1 <sub>4</sub> : O <b>reconhecimento</b> profissional da organização <b>contribui positivamente</b> para a atitude.	Mantida	Mantida
Suposição S1 <sub>5</sub> : A <b>satisfação pessoal</b> <b>contribui positivamente</b> para a atitude.	Mantida	Mantida
Suposição S1 <sub>6</sub> : O <b>alcance de objetivos e de metas organizacionais</b> <b>contribui positivamente</b> para a atitude.	Mantida	Mantida
Suposição S2 <sub>1</sub> : Os <b>alunos</b> <b>contribuem positivamente</b> para a norma social subjetiva.	Não se Aplica	Mantida
Suposição S2 <sub>2</sub> : Os <b>superiores</b> <b>contribuem positivamente</b> para a norma social subjetiva.	Mantida	Mantida
Suposição S2 <sub>3</sub> : Os <b>colegas de trabalho</b> <b>contribuem positivamente</b> para a norma social subjetiva.	Mantida	Mantida
Suposição S3 <sub>1</sub> : A <b>disponibilidade de tempo</b> no trabalho <b>contribui positivamente</b> para o controle comportamental percebido.	Mantida	Mantida

<b>Suposição</b>	<b>Func. Público</b>	<b>Professor</b>
Suposição S3 <sub>2</sub> : Os danos sobre a <b>saúde físico emocional contribuem negativamente</b> para o controle comportamental percebido.	Mantida	Mantida
Suposição S3 <sub>3</sub> : O <b>monitoramento contribui negativamente</b> para o controle comportamental percebido.	Mantida	Mantida
Suposição S3 <sub>4</sub> : O <b>suporte organizacional contribui positivamente</b> para o controle comportamental percebido.	Mantida	Mantida
Suposição S3 <sub>5</sub> : O <b>retorno financeiro contribui positivamente</b> para o controle comportamental percebido.	Mantida	Mantida
Suposição S3 <sub>6</sub> : O <b>interesse ou atributo pessoal contribui positivamente</b> para o controle comportamental percebido.	Mantida	Mantida

Fonte: Elaborado pelo autor

Das quinze suposições analisadas, apenas uma não foi mantida: a frequência com que se emprega EDT. A parte qualitativa da pesquisa sugeriu que a frequência, entendida como a habitualidade com que se emprega EDT, conduziria a uma atitude negativa em relação à intenção de empregar EDT. Os resultados da pesquisa quantitativa, contudo, revelaram que a contribuição da frequência na formação da atitude é positiva. Vale ressaltar a coerência do resultado obtido nas duas amostras, pois, em ambas, a contribuição da frequência foi positiva. Análise similar pode ser feita com a crença *monitoramento*. A suposição de que o monitoramento contribui negativamente para a formação do controle comportamental percebido foi mantida, em linha com a teoria e os resultados da pesquisa qualitativa, contudo, a contribuição dessa crença em relação à formação geral do controle comportamental percebido é muito pequena.

Em relação ao resultado geral desse grupo de suposições, vale pontuar a coerência do efeito das crenças em ambas as amostras. Por exemplo, a crença *satisfação pessoal* apresentou a maior contribuição positiva na formação da atitude tanto dos professores quanto dos funcionários públicos, assim como a crença *frequência* apresentou a menor contribuição positiva, também em relação à atitude. A crença *atributo* ou *interesse pessoal* apresentou a maior contribuição positiva na formação do controle comportamental percebido em ambas as amostras, enquanto que a crença *disponibilidade de tempo no trabalho* apresentou a menor contribuição positiva, ou seja, os resultados das contribuições das crenças na formação dos constructos atitude, norma social subjetiva e controle comportamental percebido se

equivalem nas duas amostras.

A análise com base nesses resultados, porém, possui limitações. Por ser fundamentada em expressões matemáticas, não oferece elementos para se avaliar a significância estatística das variáveis nem as interações existentes entre elas. Limita-se a análise, portanto, em manter ou não manter a suposição do efeito positivo ou negativo de cada crença sobre o seu constructo, e da magnitude desse efeito. As inferências estatísticas serão feitas por meio de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), conforme apresentado a seguir.

#### 4.4 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

A quarta fase deste Capítulo se constitui na modelagem de equações estruturais. Esse procedimento permitirá testar as hipóteses H1, H2 e H3, inferindo o melhor modelo, a partir dos componentes da TAP, para se determinar a intenção comportamental em empregar esforço discricionário no trabalho. O emprego de equações estruturais tem sido utilizado para testar estudos amparados pela TAP. Alguns trabalhos recentes utilizaram equações estruturais para inferir uma relação estrutural linear de causa/efeito entre uma intenção comportamental e a atitude, a norma social subjetiva e o controle comportamental percebido, a exemplo de Plotnikoff *et al.* (2012); Wu e Wu (2014); Swaim *et al.* (2014); López-Mosquera, García e Barrena (2014); Mäntijmäki *et al.* (2014); Mak e Davis (2014); Maes, Leroy e Sels (2014); Jiang *et al.* (2014); Cheng e Chu (2014).

Adotou-se neste estudo a MEE para determinar o peso de cada crença em relação ao seu constructo, e o peso de cada constructo sobre a intenção de emprego do EDT. Ao se utilizar essa técnica, busca-se por modelos que expliquem a intenção de empregar EDT a partir da atitude, da norma social subjetiva e do controle comportamental percebido, e estes, por sua vez, são determinados pelas variáveis observáveis, que são as crenças salientes.

O emprego do EDT pode ser entendido como uma realidade do comportamento organizacional. Ao se adotar a MEE, segundo Gosling e Gonçalves (2003, p. 84), busca-se, portanto, tentar “explicar como a realidade se comporta”.



Essa relação hipotética estabelece uma possível relação linear entre variáveis, fundamentada em uma explicação lógica que faça sentido.

Em se tratando de MEE, Gosling e Gonçalves (2003, p. 85) explicam que “as relações entre as variáveis latentes e seus indicadores são usualmente definidas como direcionais, da latente para o indicador”. Por variáveis latentes, entendem-se aquelas que não são diretamente observáveis, também chamadas de constructos. Por indicadores, têm-se as variáveis que são diretamente observáveis, coletadas por meio de um questionário, por exemplo. Nos modelos desenvolvidos nesta pesquisa, têm-se as crenças salientes como indicadores (variáveis observáveis coletadas por meio de questionário), e a atitude, a norma social subjetiva, o controle comportamental percebido e a intenção de empregar EDT por variáveis latentes (constructos, variáveis não observáveis).

Tendo em vista essa relação entre variáveis observáveis e não observáveis, Weston (2006) relata que a MEE provê um resumo parcimonioso de interação entre variáveis que permite aos pesquisadores testar relações hipotéticas entre constructos. Assim como Gosling e Gonçalves (2003), Weston (2006) considera que uma MEE especifica uma relação estrutural hipotética entre variáveis latentes.

Os passos para aplicar uma MEE, segundo Weston (2006), devem ser: especificação do modelo, identificação, estimação, avaliação e modificação. A especificação do modelo ocorre quando o pesquisador indica quais relações são esperadas entre as variáveis. A identificação, afirma Weston (2006, p. 731), “não é considerada pela maioria dos autores como um dos passos da MEE, mas como uma condição que deve ser observada antes de se analisar os dados”. Consiste em identificar previamente as relações hipotetizadas entre as variáveis, que resultam no modelo mais parcimonioso que descreva as possíveis relações previamente hipotetizadas. Associado ao passo de identificação, estão o tamanho da amostra e a quantidade de parâmetros estudados. Weston (2006) aceita um tamanho mínimo de amostra de dez indivíduos por parâmetro estimado, ressaltando que essa é uma questão em que não existe consenso. Hair, Gabriel e Patel (2014), por exemplo, apontam que amostras entre cinco e dez indivíduos para cada indicador é suficiente. A recomendação de Weston (2006) é que se adote um tamanho mínimo de amostra de duzentos participantes. As amostras coletadas para a presente pesquisa atende

ao parâmetro mínimo de dez participantes por parâmetro estimado, bem como à recomendação de tamanho mínimo de duzentos participantes.

O terceiro passo, a estimação, “envolve a determinação dos valores dos parâmetros desconhecidos e dos erros associados aos valores estimados” (WESTON, 2006, p. 737). São os *outputs* do modelo. Esses resultados são obtidos por meio de *softwares*, a exemplo do *Analyses of Moment Structures* (AMOS), utilizado nesta pesquisa.

Os passos seguintes, avaliação e modificação, consistem em observar a adequação do modelo aos parâmetros de ajuste, assim como a significância das variáveis, e ajustar o modelo por meio dos parâmetros de ajuste, que são apresentados pelo próprio *software*. O objetivo dessa importante etapa da MEE, segundo Weston (2006, p. 741), é “determinar se a associação entre as variáveis observadas e latentes do modelo estimado pelo pesquisador reflete adequadamente a associação observada entre os dados”.

#### 4.4.1 Parâmetros de Ajuste

Weston (2006) apresenta como principais parâmetros de ajuste de MEE reportado pelos *softwares* mais utilizados o *Goodnes of Fit Index* (GFI), o qui-quadrado ( $\chi^2$ ), o *Comparative of Fit Index* (CFI), o *Steiger's Root Mean Square* (RMSEA) e o *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR). Ullman (2007) divide os parâmetros de ajuste em cinco categorias, sendo que uma delas é composta pelos índices de grau de parcimônia *Parcimony Goodness of Fit Index* (PGFI), *Akaike Information Criterion* (AIC) e *Consistent Akaike Information Criterion* (CAIC). Com relação aos parâmetros de ajuste, vale destacar que não há uma regra de quais índices devem ser considerados no ajuste. Valladares (2012), por exemplo, em sua tese, amparado por Hair *et al.* (2009), utilizou o qui-quadrado normalizado (qui-quadrado dividido pelos graus de liberdade), o CFI e o RMSEA.

Hair, Gabriel e Patel (2014) também adotaram como parâmetros de ajuste, assim como Valladares (2014) e Dyrne (2010), o qui-quadrado normalizado, o CFI e o RMSEA. Na presente pesquisa, utilizou-se um rol de parâmetros de ajuste mais

amplo, conforme apresentado no Quadro 40.

**Quadro 40** - Parâmetros de Ajuste da MEE

Parâmetros	Valor Esperado
Qui-quadrado	$p > 0,05$ , Weston (2006, p.743) e Ullman (2007).
CMIN/DF	Menor melhor, até 5, Weston (2006).
GFI	Maior melhor, espera-se valores próximos a 1. Acima de 0,9, Weston (2006) e Ullman (2007).
AGFI	Maior melhor, espera-se valores próximos a 1. Acima de 0,9, Weston (2006) e Ullman (2007).
IFI (Delta 2)	Maior melhor, espera-se valores próximos a 1. Acima de 0,9, Weston (2006) e Ullman (2007).
CFI	Maior melhor, espera-se valores próximos a 1. Acima de 0,9, Weston (2006); entre 0,9 e 0,95 é suficiente, acima de 0,95 bons ajustes, Ullman (2007).
RMSEA	Menor melhor. Aceita-se entre 0,05 e 0,1 a depender do tamanho da amostra e da complexidade do modelo, Weston (2006); abaixo de 0,08, Ullman (2007); inferior a 0,08 indica um bom ajuste do modelo, Browne e Cudeck (1993).
SRMR	Menor melhor. Aceita-se entre 0,08 e 0,15, a depender do tamanho da amostra e da complexidade do modelo, Weston (2006); valores próximos a zero, Ullman (2007).
AIC	Permite comparação de modelos. Valores menores indicam melhor ajuste, Ullman (2007), Byrne (2010).
CAIC	Assim como o AIC, também permite comparação de modelos. Valores menores indicam melhor ajuste, Ullman (2007), Byrne (2010).

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.5 DESCRIÇÃO DO MODELO PROPOSTO

Para Hair, Gabriel e Patel (2014), a aplicação de MEE permite ampliar a explicação de uma teoria, especialmente em fatores de segunda e até de terceira ordem, permitindo melhor compreender as relações que podem, a princípio, não estar presente. Conforme será demonstrado mais adiante, aplicou-se nesta pesquisa um modelo de segunda ordem. Ainda segundo Hair, Gabriel e Patel (2014), a MEE “permite a eliminação de indicadores com grandes erros (desvios) e/ou pesos baixos, melhorando, assim, a qualidade dos constructos latentes modelados” (HAIR; GABRIL; PATEL, 2014, p. 45).

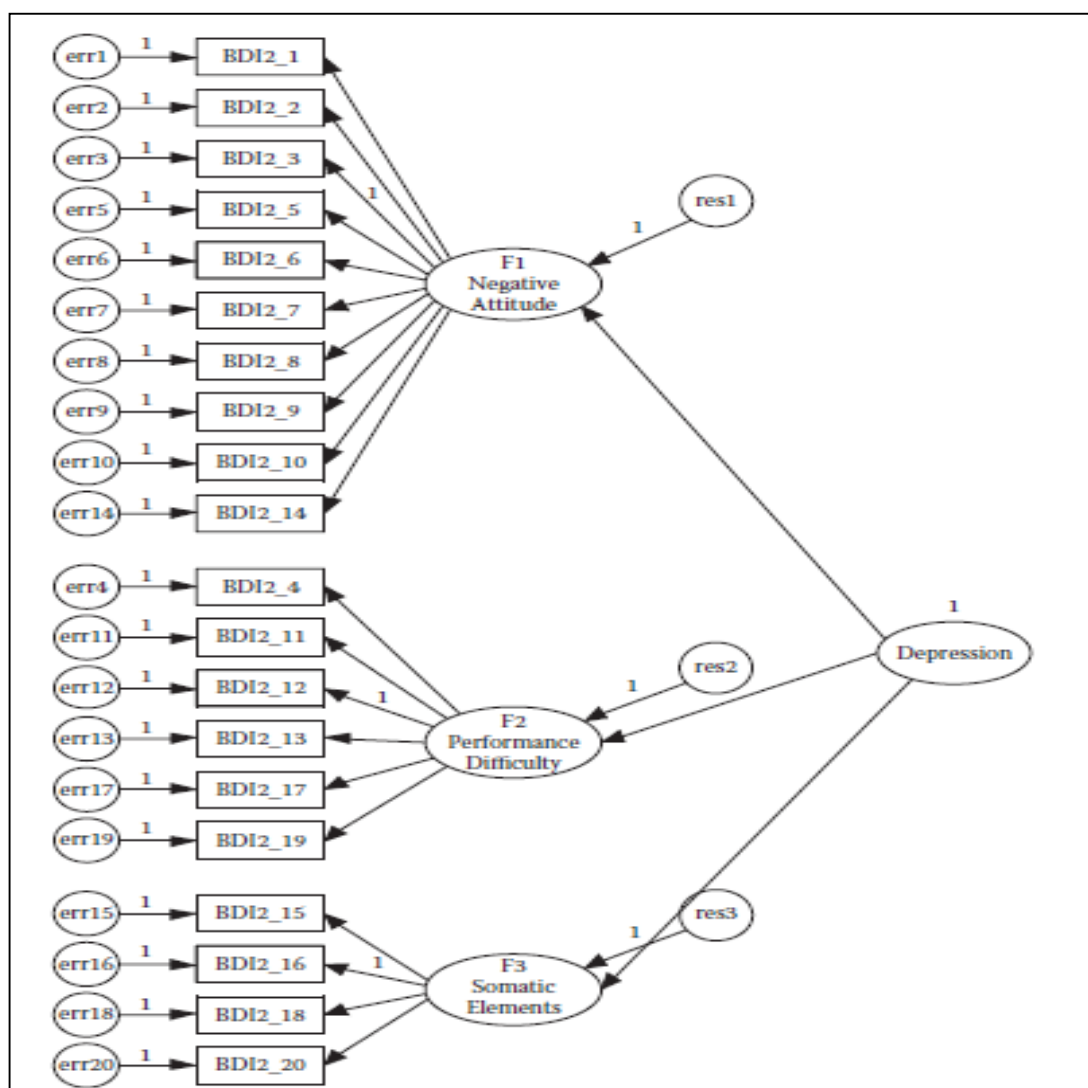
Esses são procedimentos empregados durante a modelagem, de forma a obter um modelo adequado aos parâmetros de ajuste.

O objetivo do processo de eliminação de erros de mensuração elevados e de cargas fatoriais baixas é a obtenção de um modelo com um ajuste aceitável entre os possíveis modelos observados e estimados de modo que os modelos estruturais possam, então, ser avaliados. (HAIR; GABRIL; PATEL, 2014, p. 46)

Um modelo de segunda ordem, segundo Hair *et al.* (2009), é aquele que possui dois níveis de variáveis não observáveis (latentes), de forma que o desenho teórico indica o efeito causado pela variável latente de segunda ordem sobre a primeira, e o efeito desta sobre as variáveis mensuráveis.

Dadas as características da TAP, que adotando-se a MEE pressupõe as crenças influenciarem os constructos atitude, norma social subjetiva e controle comportamental percebido, os quais, por sua vez, influenciam a intenção, utilizou-se no presente estudo um modelo de segunda ordem. Como explicado por Byrne (2010), o número de níveis, ou setas unidirecionais, que partem do fator superior em direção às variáveis observadas determina o número de ordem do modelo, conforme apresenta a Figura 21.

Figura 21 - Modelo de Segunda Ordem



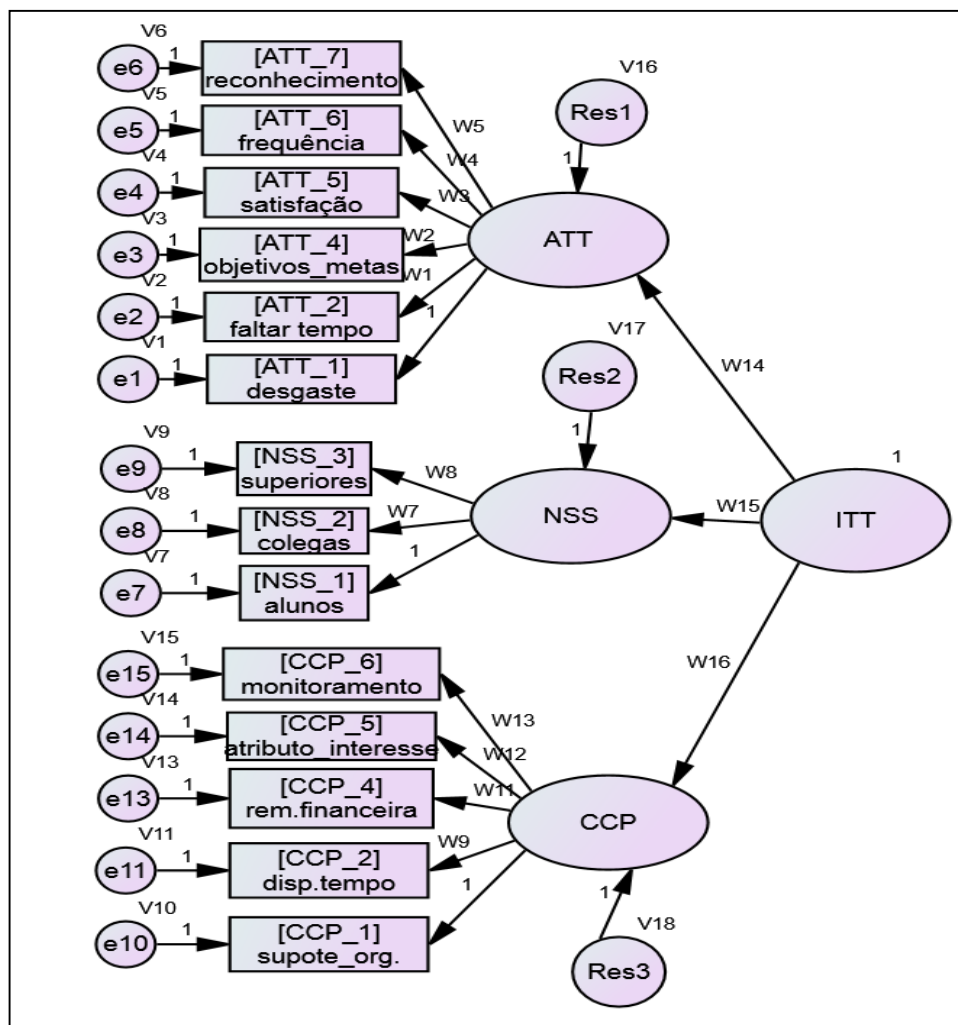
Fonte: Byrne (2010, p. 131)

Byrne (2010) chama a atenção para dois pontos: primeiro, uma vez que uma variável em MEE possui uma seta apontada para si, assumindo no modelo a função de variável dependente, ela mantém essa condição durante a análise, embora graficamente pareça o contrário. Em modelos de segunda ordem, não se aplicam setas curvas bidirecionais entre fatores de primeira ordem, indicando que nem as suas covariâncias nem as suas variâncias devem ser estimadas. Segundo, as estimativas dos fatores de primeira ordem para a de segunda ordem não estão livres de erros. Assim sendo, associa-se um erro residual a cada um dos fatores de primeira ordem.

Tomando-se como referência um modelo de segunda ordem, construiu-se,

então, o modelo base sobre o qual iniciaram-se as estimativas, conforme apresentado na Figura 22.

**Figura 22 - Modelo Base**



Fonte: Elaborada pelo autor: *Output* do AMOS

O Modelo Base<sup>8</sup> é composto por quatorze variáveis observáveis, três constructos de primeira ordem e um construto de segunda ordem. Considerando-se as duas amostras (professores de IES e servidores públicos da Sefaz-BA) utilizadas, foram elaborados dois modelos, um para cada amostra, partindo-se do Modelo Base. Ressalte-se que a variável observável [NSS\_1] - *alunos* integrou apenas o modelo dos professores de IES, haja vista não se aplicar à amostra dos funcionários públicos.

Adotando-se o Modelo Base como referência, conforme Byrne (2010),



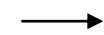

<sup>8</sup> Do Modelo Base, foi excluída a variável [CCP\_3] *danos à saúde*, conforme explicado na Seção 4.2.

iniciaram-se os procedimentos de modelagem e ajustes, utilizando-se o *software* AMOS versão 21.

#### 4.5.1 Software AMOS

Para operacionalizar uma MEE, faz-se necessário o uso de pacotes computacionais, a exemplo do AMOS. Um diferencial desse pacote reside na sua interface gráfica, que permite estabelecer as relações entre as variáveis de forma visual, gráfica, por meio de ferramentas de desenho. Os principais símbolos gráficos utilizados para se estabelecer as relações entre as variáveis são apresentados no Quadro 41.

**Quadro 41** - Símbolos Gráficos de Relações entre Variáveis do AMOS

Símbolo	Descrição
 Quadrados ou retângulos	Representam as variáveis observadas, variáveis medidas pelo pesquisador.
 Elipses ou círculos	Representam os constructos latentes (um constructo hipotético não observado).
 Setas com uma ponta	Indicam o caminho ou a relação de causa entre duas variáveis e um efeito direto entre elas.
 Setas curvas com duas pontas	Representam correlação ou covariância, mas não há uma hipótese específica de como tal correlação aparece, também chamada de associação não analisada.

Fonte: Adaptado de Silva (2006, p. 30)

#### 4.6 RESULTADOS DA MODELAGEM

Estimaram-se dois modelos para cada amostra, sendo o primeiro chamado de Modelo 1, composto por todas as variáveis, conforme já demonstrado no Modelo Base, e um segundo modelo, denominado de Modelo 2, resultado do processo de ajuste e modelagem, de forma a atender aos parâmetros de ajuste. Os resultados dos parâmetros apresentados pelos Modelos 1, referentes às amostras de professores e de funcionários públicos, são exibidos na Tabela 8.

**Tabela 8** - Parâmetros de Ajuste do Modelo 1: Professores e Funcionários Públicos

Parâmetros	Professores	Func. Públicos	Indicado pela Literatura
Qui-quadrado	236,293 (p=0,000)	208,641 (p=0,000)	Menor melhor
CMIN/DF	2,716	3,43	Até 5. Menor melhor
GFI	0,858	0,9	Acima de 0,9. Maior melhor
AGFI	0,804	0,852	Acima de 0,9. Maior melhor
IFI (delta 2)	0,713	0,814	Acima de 0,9. Maior melhor
CFI	0,702	0,810	Acima de 0,9. Maior melhor
RMSEA	0,092	0,093	Entre 0,05 e 0,1. Bom ajuste abaixo de 0,08
SRMR	0,0959	0,0905	Entre 0,08 e 0,15
AIC	302,293	231,776	Por comparação. Menor melhor
CAIC	444,953	347,824	Por comparação. Menor melhor

Fonte: Elaborada pelo autor

Weston (2006), citando o estudo de Marsh *et al.* (2004) e de Hu e Bentler (1998; 1999), indica que o tamanho da amostra, a complexidade do modelo e o grau de incorreção na especificação dos modelos afetam os valores de corte dos parâmetros. Para Weston (2006), a aplicação inapropriada de linhas de corte dos parâmetros pode levar à rejeição indevida de modelos aceitáveis, especialmente quando o tamanho da amostra é inferior a quinhentas observações. Para amostras menores do que quinhentos, Weston (2006) admite como aceitável modelos que apresentem CFI maior ou igual a 0,90, RMSEA menor ou igual a 0,10 e SRMR menor ou igual a 0,10.

Embora os Modelos 1 de professores e funcionários públicos atendam a alguns parâmetros, constituem-se em *modelos pobres*, pois, outros parâmetros importantes, a exemplo do GFI (para professores), AGFI, IFI, CFI, não foram atendidos.

Outro ponto a observar é a significância das variáveis, conforme apresentado na Tabela 9.



**Tabela 9** - Significância das Variáveis do Modelo 1

Variável	Construto	Professor			Funcionário Público				
		p	Estimativa	S.E.	C.R.	p	Estimativa	S.E.	C.R.
ATT (Atitude)	ITT	,148	1,091	,754	1,448	***	1,755	,277	6,340
NSS (Norma Social Subjetiva)	ITT	***	1,863	,499	3,731	***	2,103	,399	5,275
CCP (Controle Comportamental Percebido)	ITT	***	2,991	,623	4,802	***	3,167	,361	8,771
ATT_1 Desgaste físico-emocional	ATT	***	1,000			***	1,755	,277	6,340
ATT_2 Faltar tempo para outras atividades extra-trabalho	ATT	,704	,255	,674	,379	***	2,103	,399	5,275
ATT_4 Alcance de objetivos e metas organizacionais	ATT	,148	4,262	2,945	1,447	***	3,167	,361	8,771
ATT_5 Satisfação pessoal	ATT	,158	1,995	1,412	1,412	***	3,068	,394	7,795
ATT_6 Frequência	ATT	,173	2,363	1,734	1,362	***	3,453	,600	5,753
ATT_7 Reconhecimento profissional pela organização	ATT	,146	4,788	3,295	1,453	***	3,043	,429	7,096
NSS_1 Alunos	NSS	***	1,000				não se aplica		
NSS_2 Colegas de trabalho	NSS	***	1,180	,345	3,419	***	,286	0,056	5,103
NSS_3 Superiores	NSS	***	2,289	,589	3,885	***	,932	,152	6,136
CCP_1 Suporte organizacional	CCP	***	1,000			***	,798	,078	10,253
CCP_2 Disponibilidade de tempo no trabalho	CCP	***	1,030	,183	5,641	***	,831	,079	10,474
CCP_4 Remuneração Financeira	CCP	***	,542	,153	4,549	***	,278	,061	4,529
CCP_5 Atributo ou interesse impessoal	CCP	***	,709	,119	5,627	***	,373	,061	6,069
CCP_6 Monitoramento	CCP	,738	,047	,126	,334	,491	,052	,076	,689

Fonte: Elaborada pelo autor: Output do Amos

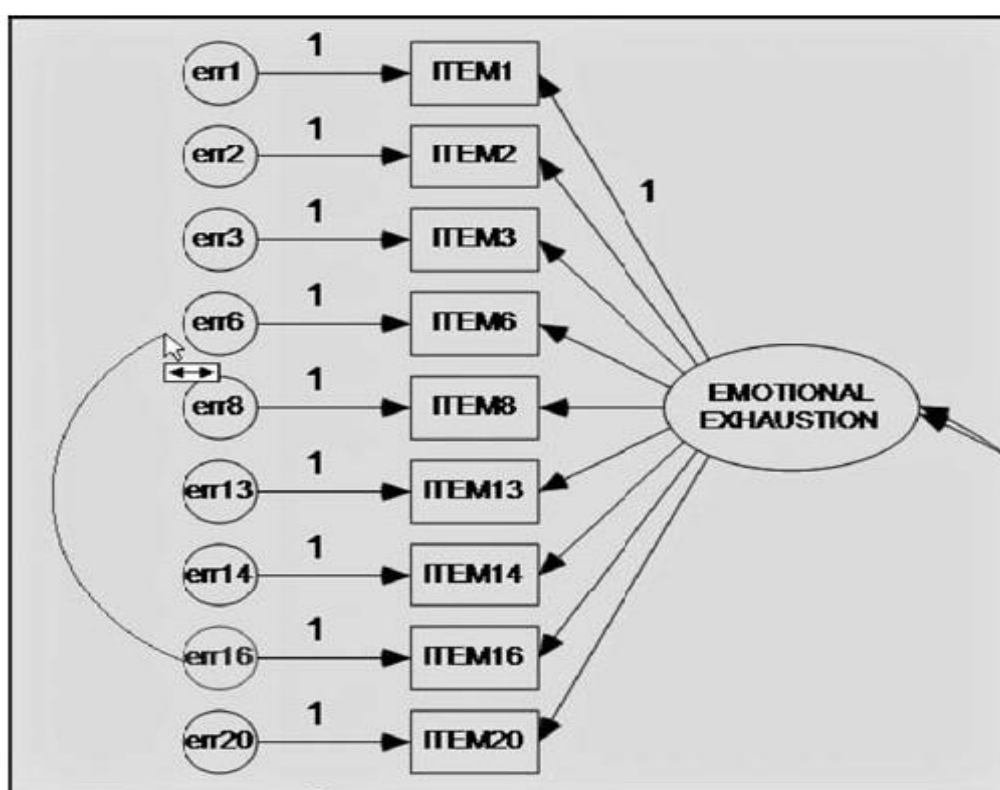
Nota: O símbolo \*\*\* na coluna p indica que  $p < 0,01$

No Modelo 1 de professores, diversas variáveis apresentaram-se como não significativas, enquanto que no Modelo 1 de funcionários públicos a variável *monitoramento*, associada ao constructo CCP, se mostrou não significativa. Esses resultados, combinados ao não atendimento de alguns parâmetros de ajuste conduzem às técnicas de modelagem e ajuste, conforme seguem.

#### 4.6.1 Ajustes dos Modelos

Os ajustes nos modelos são feitos a partir, inicialmente, pela correlação entre os erros associados às variáveis de um mesmo constructo. Conforme explica Byrne (2010), tais erros podem representar fator de cruzamento de cargas, ou seja, carregamento em mais de um fator. A Figura 23 apresenta o recurso disponibilizado pelo AMOS para efetuar esses ajustes (modelagem).

**Figura 23** - Exemplo de Ajuste de Modelo



Fonte: Byrne (2010, p. 112)

A Figura 23 representa um ajuste de modelo feito por meio da correlação dos erros *err6* e *err16*, através de uma linha curva de pontas duplas. Ambos os erros estão associados ao constructo exaustão emocional (*Emotional Exhaustion*).

Esses ajustes visam a obter o modelo mais adequado aos parâmetros. Para identificar quais erros devem ser correlacionados, o AMOS fornece como *output* a tabela de "Modification Indices" (BYRNE, 2010, p. 109). A Tabela 10 apresenta um exemplo do *Modification Indices* do modelo de funcionários públicos, aplicado nesse

estudo.

**Tabela 10** - Exemplo de *Modification Indices*

		erro	M.I.	Par Change
e11	<-->	e12	8,453	9,598
e8	<-->	e12	4,035	4,235
e7	<-->	ITT	5,521	,564
e7	<-->	Res1	4,811	,800
e6	<-->	Res2	22,987	9,273
e6	<-->	Res1	4,504	-,861
e6	<-->	e8	9,835	5,018
e6	<-->	e7	13,469	5,971
e4	<-->	e6	5,208	-3,382
e3	<-->	Res3	6,000	-6,250
e3	<-->	e4	4,091	2,432
e2	<-->	e5	18,548	19,186
e2	<-->	e3	9,731	-7,027
e1	<-->	Res3	5,553	-10,723
e1	<-->	e6	5,451	-6,361
e1	<-->	e5	8,716	13,111
e1	<-->	e2	17,362	16,635

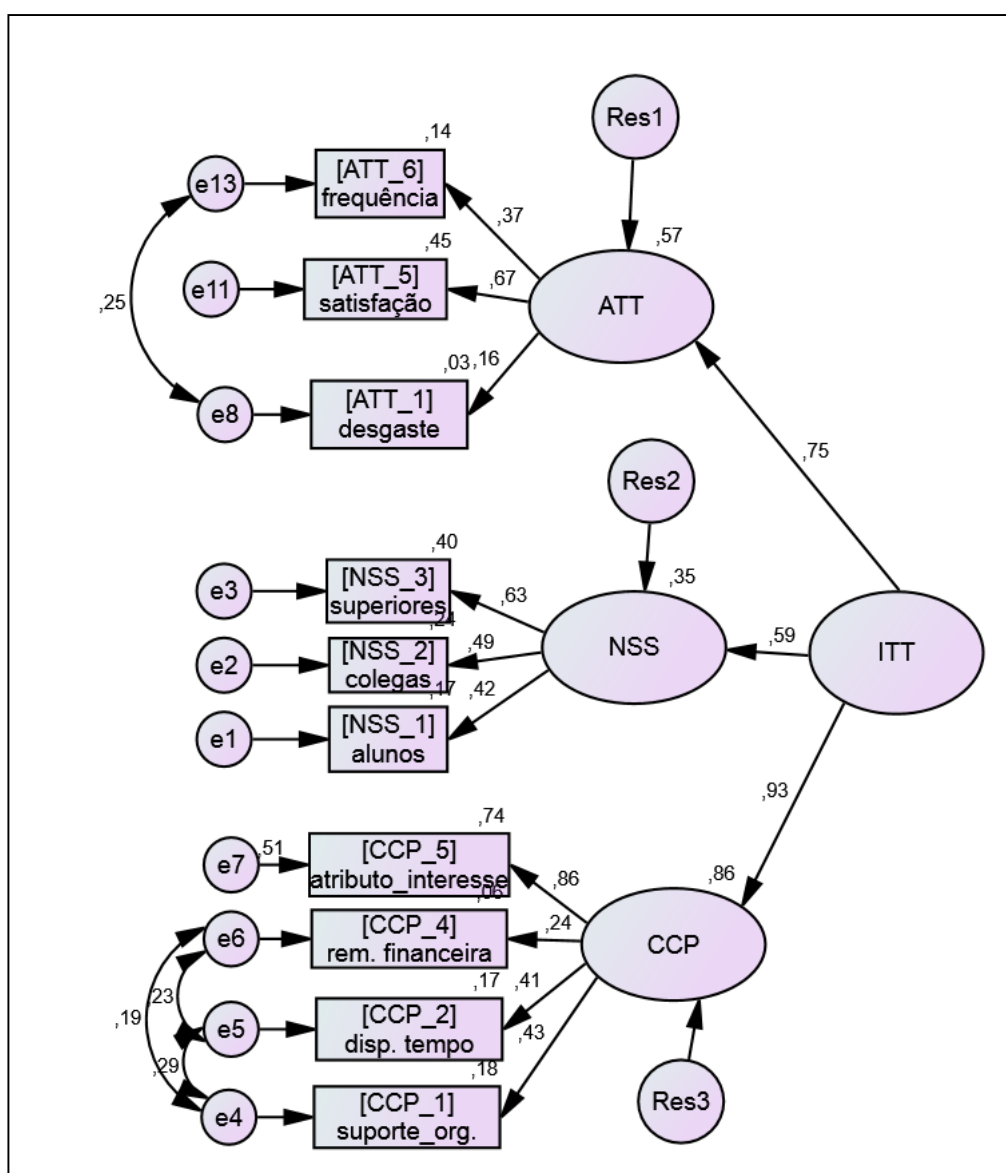
Fonte: Elaborada pelo autor: Output do AMOS

O símbolo <--> indica que existe correlação entre os erros, assim sendo, o pesquisador deve identificar os erros correlacionados que pertencem ao mesmo constructo e proceder aos ajustes. A cada ajuste, é gerada uma nova tabela de *Modification Indices*, assim como observam-se os parâmetros e a significância das variáveis. Deve-se, também, verificar erros de constructos que estejam correlacionados com erros de outros constructos, bem como o peso das variáveis. Variáveis que apresentam erros altamente correlacionados com erros de mais de uma variável de outro constructo pode indicar que essa variável não esteja adequada ao modelo, tornando o modelo pobre em termos de ajustamento. Após feitos os ajustes nos modelos de professores e funcionários públicos, obteve-se um modelo para cada amostra, observando-se o seu ajuste, os pesos das variáveis e a sua significância.

#### 4.6.2 Modelo Ajustado de Professores

O modelo ajustado de professores, aqui chamado de Modelo 2P, apresenta-se conforme Figura 24.

**Figura 24** - Modelo Ajustado para Professores



Fonte: Elaborada pelo autor: *Output* do AMOS

No Modelo 2P, as variáveis [ATT\_2]-faltar tempo, [ATT\_4]-objetivos e metas e [ATT\_7]-reconhecimento, vinculadas ao constructo atitude, e a variável [CCP\_6]-monitoramento, vinculada ao constructo controle comportamental percebido,

precisaram ser retiradas a fim de que o modelo se ajustasse aos parâmetros. Ao se manter essas variáveis no modelo os parâmetros de ajuste não eram alcançados. Assim sendo, iniciou-se retirando as variáveis que apresentavam maiores erros correlacionados com erros de variáveis de outros constructos. Observou-se, também, se tais variáveis apresentavam significância estatística, e por fim, se possuíam baixos pesos na determinação do constructo. A cada alteração era rodado um novo modelo e observado os parâmetros de ajuste. Após a retirada das variáveis [ATT\_2]-*faltar tempo*, [ATT\_4]-*objetivos e metas*, [ATT\_7]-*reconhecimento* e [CCP\_6]-*monitoramento* o modelo se ajustou aos parâmetros. Como se trata de variáveis que representam crenças, conforme já abordado, é possível que diferentes pessoas desenvolvam diferentes crenças em relação a um mesmo objeto, fazendo com que algumas dessas crenças não se ajustem a uma MEE. Procedimento semelhante foi adotado na modelagem da amostra dos funcionários públicos.

Todas as variáveis restantes são significativas, conforme se observa na Tabela 11.

**Tabela 11** - Significância das Variáveis do Modelo Ajustado para Professores

		Estimate	S.E.	C.R	P	Label
NSS	<--- ITT	,659	,260	2,536	<b>,011</b>	W15
CCP	<--- ITT	2,006	,712	2,820	<b>,005</b>	W16
ATT	<--- ITT	1,037	,302	3,430	<b>***</b>	W3
NSS_1 Alunos	<--- NSS	2,508	,799	3,139	<b>,002</b>	W1
NSS_2 Colegas de trabalho	<--- NSS	2,629	1,045	2,517	<b>,012</b>	W7
NSS_3 Superiores	<--- NSS	3,640	1,427	2,551	<b>,011</b>	W8
CCP_1 Suporte organizacional	<--- CCP	1,874	,639	2,932	<b>,003</b>	W2
CCP_2 Disponibilidade de tempo no trabalho	<--- CCP	1,819	,629	2,891	<b>,004</b>	W9
CCP_4 Remuneração Financeira	<--- CCP	,782	,344	2,275	<b>,023</b>	W11
CCP_5 Atributo ou interesse pessoal	<--- CCP	2,597	,808	3,213	<b>,001</b>	W12
ATT_1 Desgaste físico-emocional	<--- ATT	1,037	,302	3,430	<b>***</b>	W3
ATT_5 Satisfação pessoal	<--- ATT	2,597	,808	3,213	<b>,001</b>	W12
ATT_6 Frequência	<--- ATT	2,508	,799	3,139	<b>,002</b>	W1

Fonte: Elaborada pelo autor: *Output* do AMOS

Nota: O símbolo \*\*\* na coluna "p" indica que  $p < 0,01$

O resultado da Tabela 11 sugere que todas as variáveis exercem efeito significativo em suas relações em um nível de confiança de 95%, pois, conforme se observa da coluna P, os alfas foram inferiores a 0,05 ( $p < 0,05$ ). Os parâmetros de ajuste do Modelo 2P comparados ao modelo base (Modelo 1P) são apresentados na Tabela 12.

**Tabela 12** - Parâmetros Comparados do Modelo Ajustado para Professores

Parâmetro	Modelo 1P (antes do ajuste)	Modelo 2P (depois do ajuste)	Indicado pela Literatura
Qui-quadrado	236,293 (p=0,000)	52,030 (p=0,014)	Menor melhor
CMIN/DF	2,716	1,626	Até 5. Menor melhor
GFI	0,858	0,955	Acima de 0,9. Maior melhor
AGFI	0,804	0,922	Acima de 0,9. Maior melhor
IFI (Delta 2)	0,713	0,924	Acima de 0,9. Maior melhor
CFI	0,702	0,921	Acima de 0,9. Maior melhor
RMSEA	0,092	0,055	Entre 0,05 e 0,1. Bom ajuste abaixo de 0,08
SRMR	0,0959	0,0588	Entre 0,08 e 0,15
AIC	302,293	98,030	Por comparação. Menor melhor
CAIC	444,953	197,459	Por comparação. Menor melhor

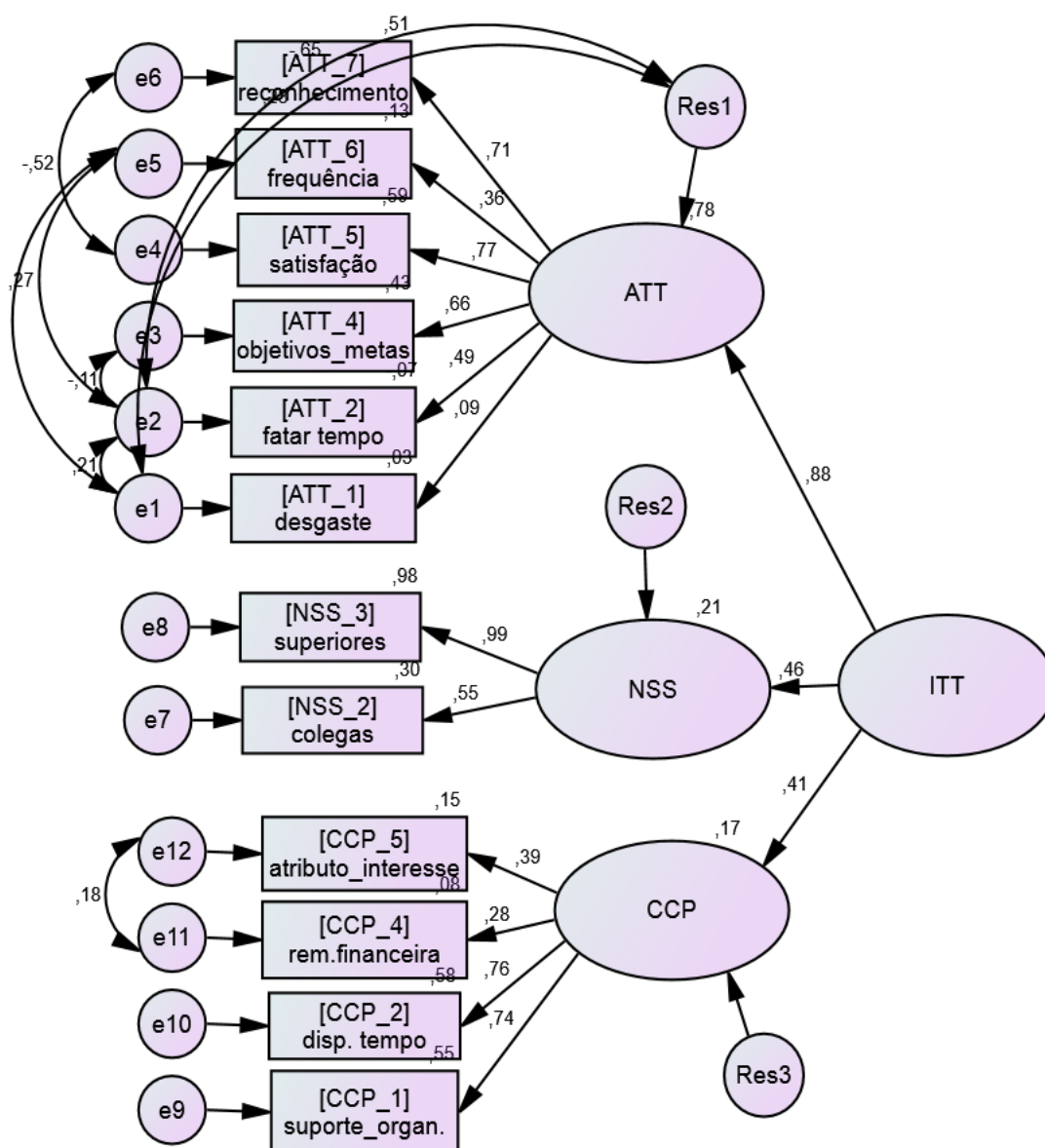
Fonte: Elaborada pelo autor: *Output* do AMOS

Conforme se observa da Tabela 12, todos os parâmetros melhoraram após o ajuste e encontram-se atendendo aos critérios mínimos, o que sugere que o Modelo 2P representa adequadamente a influência de cada constructo sobre as crenças, bem como a influência (peso) da intenção de empregar EDT sobre cada constructo.

#### 4.6.3 Modelo Ajustado de Funcionários Públicos

O modelo ajustado de funcionários públicos, aqui chamado de Modelo 2FP, apresenta-se conforme Figura 25.

Figura 25 - Modelo Ajustado para Funcionários Públicos



Fonte: Elaborada pelo autor: *Output* do AMOS

No Modelo 2FP, apenas a variável [CCP\_6]-*monitoramento*, vinculada ao constructo controle comportamental percebido, precisou ser retirada a fim de que o modelo se ajustasse aos parâmetros. É possível que nesse modelo as variáveis tenham se ajustado melhor em função da homogeneidade da amostra, pois a amostra de funcionários públicos foi coletada na mesma instituição, em um grupo específico (grupo fisco), ao passo que a amostra de professores envolveu professores de IES de entidades públicas e privadas, com uma abrangência geográfica também maior, tornando-se uma amostra mais heterogêna. Todas as variáveis do modelo ajustado, conforme se observa da Tabela 13, foram

significativas.

**Tabela 13** - Significância das Variáveis do Modelo Ajustado para Funcionários Públicos

			Estimate	S.E.	C.R	P	Label
ATT	<--	ITT	,835	,232	3,606	***	W1
NSS	<--	ITT	4,323	,758	5,701	***	W2
CCP	<--	ITT	3,918	,847	4,627	***	W3
ATT_1 Desgaste físico-emocional	<--	ATT	,835	,232	3,606	***	W1
ATT_2 Faltar tempo para outras atividades extratrabalho	<--	ATT	4,323	,758	5,701	***	W2
ATT_4 Alcance de objetivos e metas organizacionais	<--	ATT	3,918	,847	4,627	***	W3
ATT_5 Satisfação pessoal	<--	ATT	4,444	1,051	4,227	***	W4
ATT_6 Frequência	<--	ATT	3,774	,998	3,782	***	W5
ATT_7 Reconhecimento profissional pela organização	<--	ATT	4,798	1,154	4,157	***	W6
NSS_2 Colegas de trabalho	<--	NSS	,339	,038	8,879	***	W7
NSS_3 Superiores	<--	NSS	,656	,044	15,057	***	W8
CCP_1 Suporte organizacional	<--	CCP	,728	,076	9,607	***	W9
CCP_2 Disponibilidade de tempo no trabalho	<--	CCP	,750	,077	9,694	***	W10
CCP_4 Remuneração Financeira	<--	CCP	,227	,057	4,009	***	W11
CCP_5 Atributo ou interesse impessoal	<--	CCP	,322	,056	5,693	***	W12

Fonte: Elaborada pelo autor: *Output* do AMOS

Nota: O símbolo \*\*\* na coluna p indica que  $p < 0,01$

Os resultados da Tabela 13 indicam que todas as variáveis exercem efeito significativo em um nível de 95% de confiança em suas relações. Os parâmetros de ajuste do Modelo 2FP comparados ao modelo base (Modelo 1FP) são apresentados na Tabela 14.

**Tabela 14** - Parâmetros Comparados do Modelo Ajustado para Funcionários Públicos

Parâmetro	Modelo 1FP (antes do ajuste)	Modelo 2FP (depois do ajuste)	Indicado pela Literatura
Qui-quadrado	208,641 (p=0,000)	109,461 (p=0,000)	Menor melhor
CMIN/DF	3,430	2,329	Até 5. Menor melhor
GFI	0,900	0,942	Acima de 0,9. Maior melhor
AGFI	0,852	0,905	Acima de 0,9. Maior melhor
IFI (Delta 2)	0,814	0,910	Acima de 0,9. Maior melhor
CFI	0,810	0,908	Acima de 0,9. Maior melhor
RMSEA	0,093	0,069	Entre 0,05 e 0,1. Bom ajuste abaixo de 0,08
SRMR	0,0905	0,0701	Entre 0,08 e 0,15
AIC	231,776	171,461	Por comparação. Menor melhor
CAIC	347,824	315,360	Por comparação. Menor melhor

Fonte: Elaborada pelo autor: *Output* do AMOS



Assim como no modelo ajustado para os professores, o modelo ajustado para os funcionários públicos melhorou todos os parâmetros após o ajuste e encontra-se atendendo aos critérios mínimos. Pode-se inferir que o modelo ajustado representa adequadamente a relação entre as variáveis.

#### 4.7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DOS MODELOS AJUSTADOS

Segundo Silva (2006, p.37), “o objetivo primário do pesquisador em MEE é confirmar um bom ajuste entre o modelo criado e os dados amostrais, para tanto é necessário verificar a adequação geral do modelo”. Os modelos apresentados nesta pesquisa baseiam-se na TAP (FISHBEIN e AJZEN, 1975; FISHBEIN, 1977; AJZEN, 1985; 1991; 2005; 2010; 2012), partindo-se das crenças salientes para os seus constructos (atitude, norma social subjetiva e controle comportamental percebido), e destes para a intenção em empregar EDT. Ambos os modelos ajustados desenvolvidos nesta pesquisa mostraram bons ajustes, conforme previamente abordado, confirmando a admissibilidade de se representar a intenção comportamental aqui estudada pelos modelos apresentados.

##### 4.7.1 Resultado do Modelo para Professores

Os pesos dos constructos e das crenças do modelo ajustado dos professores são apresentadas na Tabela 15.

**Tabela 15** - Pesos do Modelo Ajustado de Professores

		Peso
	ATT	,75
	NSS	,59
	CCP	,93
	satisfação	,67
	reconhecimento	
ATT	objetivos_metas	
	faltar tempo	
	freqüência	,37
	desgaste	,16
	superiores	,63
NSS	colegas	,49
	alunos	,42
	disp. Tempo	,41
CCP	suporte_org	,43
	atributo_interesse	,86
	rem. Financeira	,24

Fonte: Elaborada pelo autor

Os pesos dos constructos atitude, norma social subjetiva e controle comportamental percebido, respectivamente 0,75; 0,59 e 0,93, indicam que o controle comportamental percebido exerce um efeito maior sobre a intenção. Com relação às crenças salientes associadas à atitude, foram significativas a *frequência* com que se emprega EDT, a *satisfação* e o *desgaste físico-emocional*, sendo que o maior peso recaiu sobre a satisfação (0,67).

Das crenças associadas à norma social subjetiva a opinião dos *superiores* exerce um efeito maior (0,63), sendo que *colegas* de trabalho e *alunos* também apresentaram pesos significativos.

As crenças relacionadas ao controle comportamental percebido apontam para um maior peso na crença *atributo\_interesse* pessoal (0,86), enquanto que o menor peso recai sobre a crença *remuneração financeira* (0,24). Esse resultado dialoga com questões relacionadas à racionalidade limitada (SIMON, 1956; 1978) e com questões relacionadas a relações sociais *versus* relações econômicas, descritas por Gneezy e Rustichini (2000) e Heyman e Ariely (2004). Não se refuta a importância da dimensão econômica, contudo, no EDT, o resultado do modelo sugere uma prevalência da dimensão social.

Dos resultados apresentados pelo modelo dos professores, aplicando-se a MEE, é possível afirmar que as crenças salientes exercem influência significativa sobre os constructos a elas associados e que a atitude, a norma social subjetiva e o controle comportamental percebido exercem influência significativa sobre a intenção de empregar EDT.

#### 4.7.2 Resultado do Modelo para Funcionários Públicos

Os pesos dos constructos e das crenças dos Modelos ajustados são apresentadas na Tabela 16.

**Tabela 16** - Pesos do Modelo Ajustado de Funcionários Públicos

		Peso
	ATT	,88
	NSS	,46
	CCP	,41
ATT	satisfação	,77
	reconhecimento	,71
	objetivos_metas	,66
	faltar tempo	,49
	frequência	,36
	desgaste	,09
NSS	superiores	,99
	colegas	,55
	alunos	
CCP	disp. Tempo	,76
	suporte_org	,74
	atributo_interesse	,39
	rem. financeira	,28

Fonte: Elaborada pelo autor

No modelo ajustado para funcionários públicos, a atitude exerceu um maior peso sobre a intenção (0,88), seguida da norma social subjetiva (0,46) e do controle comportamental percebido (0,41). As crenças relacionadas à atitude foram todas estatisticamente significativas, com maior peso associado à crença *satisfação* (0,77), seguida de *reconhecimento* (0,71).

No constructo norma social subjetiva, a crença de que a opinião de *superiores* influencia apresentou elevado peso (0,99). No modelo dos professores, a crença *superiores* também apresentou o maior peso (0,63), associado ao constructo norma social subjetiva, confirmando a prevalência dessa crença.

No constructo controle comportamental percebido, a crença *disponibilidade de tempo* no trabalho apresentou o maior peso (0,76), seguida de *suporte organizacional*, com peso de (0,74). Importante pontuar que, assim como no modelo de professores, o modelo de funcionários públicos também apresentou o menor peso do constructo controle comportamental percebido para a crença *remuneração financeira* (0,28), reforçando a tese de que no EDT as relações sociais prevalecem sobre as relações econômicas.

#### 4.7.3 Resultado Comparado dos Modelos e Hipóteses de Pesquisa

O resultado comparado dos modelos, aplicado em amostras distintas, pode ajudar na compreensão dos fatores antecedentes ao EDT. O resultado comparado dos pesos é apresentado na Tabela 17.

**Tabela 17** - Resultado Comparado dos Pesos

Crença	Pesos		Crença
	Func. Público	Professor	
<b>[ATT_5]-Satisfação</b>	<b>0,77</b>	<b>0,67</b>	<b>[ATT_5]-Satisfação</b>
[ATT_7]-Reconhecimento	0,71	0,37	[ATT_6]-Frequência
[ATT_4]-Objetivos_metas	0,66	<b>0,16</b>	<b>[ATT_1]Desgaste</b>
[ATT_2]-Faltar tempo	0,49		[ATT_4]-Objetivos_metas
[ATT_6]-Frequência	0,36		[ATT_7]-Reconhecimento
<b>[ATT_1]-Desgaste</b>	<b>0,09</b>		[ATT_2]-Faltar tempo
<b>[NSS_3]-Superiores</b>	<b>0,99</b>	<b>0,63</b>	<b>[NSS_3]-Superiores</b>
[NSS_2]-Colegas	0,55	0,49	[NSS_2]-Colegas
[NSS_1]-Alunos	N/A	0,42	[NSS_1]-Alunos
[CCP_2]-Disp. tempo	0,76	0,86	[CCP_5]-Atributo_interesse
[CCP_1]-Sup. organizacional	0,74	0,43	[CCP_1]-Sup. organizacional
[CCP_5]-Atributo_interesse	0,39	0,41	[CCP_2]-Disp. tempo

Crença	Pesos		Crença
	Func. Público	Professor	
[CCP_4]-Remun. Financeira [CCP_6]-Monitoramento	0,28	0,24	[CCP_4]-Remun. Financeira [CCP_6]-Monitoramento
ATT	0,88	0,93	CCP
NSS	0,46	0,75	ATT
CCP	0,41	0,59	NSS

Fonte: Elaborada pelo autor

Em relação às crenças do constructo atitude [ATT], observa-se que em ambos os modelos a crença com maior peso foi a *satisfação* no trabalho. Esse seria o componente de maior peso na formação da atitude do indivíduo em relação ao EDT, de forma que indivíduos mais satisfeitos com o trabalho estariam mais dispostos a empregar EDT. Morris (2009) afirma que indivíduos que gostam mais do trabalho, apresentam uma maior propensão a empregar EDT. Pavalache-Ilie (2014) sugere existir uma relação positiva entre pessoas satisfeitas com o trabalho e práticas de CCO. Conforme já abordado anteriormente, o EDT pode ser considerado um CCO.

Mais recentemente Kurland e Hasson-Gilad (2015) investigaram a relação entre a aprendizagem organizacional escolar, a satisfação do trabalho docente e o esforço extra do professor, utilizando uma amostra composta por 1.474 professores em 104 escolas do ensino fundamental em Israel. Utilizaram MEE e concluíram que a satisfação do trabalho do professor é um importante preditor do trabalho extra, e que também funciona como um mediador entre a aprendizagem organizacional escolar e o esforço extra, o que ressalta a importância da satisfação para o EDT.

A crença *desgaste* físico-emocional, por sua vez, em ambos os modelos, foi pouco significativa na formação da atitude. Tal resultado faz sentido à luz da própria definição de EDT, pois, por se tratar de um comportamento voluntário, discricionário, sob controle volitivo do indivíduo, parece estar mais aderente ao sentido de satisfação do que ao sentido de desgaste.

Com relação às crenças sociais [NSS], em ambos os modelos, a crença *superiores* apresentou o maior peso, indicando que a avaliação que os superiores fazem dos subordinados exerce uma grande influência no indivíduo para o

comportamento aqui estudado. Morris (2009) relata que a qualidade do relacionamento que superiores criam com seus subordinados pode exercer importante efeito na motivação para o trabalho, e como observado por Parrey (2014), a motivação é um importante antecedente do EDT. Antes, Yankelovich e Immerwahr (1983) já sinalizavam para a importância do papel do gerente na indução do EDT em seus subordinados.

As crenças relacionadas ao controle comportamental [CCP] despertam atenção pelo baixo peso apresentado pela *remuneração financeira* quando comparada com as demais crenças que foram estatisticamente significativas, e pela não significância estatística do *monitoramento*. Em ambos os modelos, a crença *remuneração financeira* foi a que apresentou o menor peso, reforçando o que Heyman e Ariely (2004) chamam de relações sociais *versus* relações econômicas. A remuneração financeira não foi desprezada, ela apresentou significância, contudo, no contexto em que se insere, de um comportamento baseado em vontade própria, relacionado à satisfação, a remuneração financeira, dentre as crenças de controle comportamental, foi a que apresentou menor peso e, importante pontuar, com pesos muito próximos nos dois modelos. Diante de tais resultados, pode-se inferir que, de fato, a remuneração financeira não é o elemento mais importante para levar um indivíduo a empregar EDT dentre as crenças de controle.

O *monitoramento*, pelos resultados obtidos, não alcança o EDT. Considerando-se que o EDT se constitui de um comportamento de iniciativa do indivíduo, cujo esforço excede ao que é minimamente exigido pela organização, sob controle volitivo da pessoa, esse esforço não tem como ser monitorado. O monitoramento das atividades obrigatórias, aquelas descritas no contrato de trabalho, conforme Besanko (2013), estas sim poderiam ser monitoradas e virem a exercer algum efeito sobre o EDT, contudo, esse efeito, se é que existe, não foi capturado na presente pesquisa. É possível inferir que por se situar mais em uma relação de contexto social, que envolve satisfação, ao invés de uma relação de contexto econômico, o monitoramento das atividades obrigatórias não interfere no emprego de EDT.

O baixo peso apresentado pela crença desgaste físico-emocional, associado ao também baixo peso da crença remuneração financeira e a não significância da crença monitoramento, obtidos em ambas as amostras, sugere haver uma

separação de motivações para o esforço obrigatório, aquele exigido pelo contrato de trabalho, e o esforço discricionário, aquele sobre o qual o empregado tem o livre arbítrio de exercer. Para o emprego do esforço obrigatório podem ser associadas mais fortemente crenças de natureza negativas, com suas consequências, a exemplo de estresse e sofrimento. Para o EDT associam-se mais fortemente crenças de natureza positivas.

Tais achados de pesquisa, que convergem em ambos os modelos, podem ser explicados pelo tipo de relação que os indivíduos desenvolvem com a organização quando analisadas à luz do EDT. Pela própria natureza do EDT, que é voluntário e exercido ao livre arbítrio do indivíduo, observa-se a predominância de crenças de natureza substantiva, relacionadas à satisfação pelo que se faz, em detrimento do próprio desgaste que essa ação possa provocar.

O indivíduo se enxerga, ao exercer um EDT, realizando uma atividade prazerosa, que o envolve mesmo em momentos em que se encontra fora do ambiente de trabalho. Decorre daí, talvez, o maior peso exercido pela crença satisfação na dimensão atitude e o menor peso exercido pela crença remuneração financeira na dimensão controle comportamental. O EDT, pelos resultados encontrados, se posiciona em uma dimensão social.

Sojka (2015), investigou por meio de uma pesquisa empírica com 102 empresas o efeito de práticas de recursos humanos (estratégia, estrutura organizacional, cultura corporativa e gerenciamento operacional) sobre o desempenho econômico das empresas. O estudo revelou que quando tais práticas são exercidas em níveis médios ou acima da média a correlação é estatisticamente positiva e significativa. Por outro lado, quando tais práticas são exercidas abaixo da média apenas a remuneração se mostra significativa. Esse estudo reforça a importância que se deve dar às pessoas em uma organização e evidência que práticas adequadas de recursos humanos, não necessariamente ancoradas em remuneração, surtem efeitos financeiros positivos.

Importante destacar o papel da liderança e do ambiente de trabalho. Zigarmi; Roberts e Randolph (2015), estudaram os efeitos que o exercício do poder pelos líderes em uma organização pode causar nos funcionários. Utilizando uma amostra de 651 funcionários e aplicando a técnica de MEE, os autores buscaram por evidências que correlacionasse a intenção dos funcionários em relação ao trabalho e

o tipo de poder exercido pelos líderes. Foram identificadas cinco tipos de intenção: realizar, apoiar a organização, permanecer na organização, ser um cidadão organizacional e empregar esforço discricionário. O despertar de um afeto positivo em relação ao poder exercido pelo líder mostrou que quando o poder é exercido com o significado de alguém que é especialista (*expert*), ou como uma referência, a intenção do funcionário empregar EDT é mais forte, não se mostrando significativa quando o poder é exercido por legitimidade ou coerção.

Os resultados dos dois modelos desenvolvidos nessa tese indicaram um maior peso dos superiores sobre a norma social subjetiva. Esse resultado dialoga e contribui para reforçar o papel da liderança sobre o comportamento da equipe. Também ficou evidenciado em ambos os modelos a importância da opinião de colegas de trabalho sobre o comportamento do indivíduo. Ambientes de trabalho que propiciem o exercício de CCO poderão contribuir para o emprego de EDT, e por consequência, melhores resultados.

Para o campo da Administração os achados de pesquisa reforçam a necessidade de se desenvolver ambientes de trabalho com elevados níveis de CCO, reforçam o papel da liderança no desempenho de suas equipes e sinalizam para a necessidade de se desenvolver mecanismos que façam com que a atividade laboral seja, também, uma atividade que leve satisfação ao indivíduo.

Os constructos principais dos dois modelos apresentaram significância estatística. As hipóteses H1, H2 e H3, conforme apresentado no Quadro 42, foram aceitas.

**Quadro 42** - Teste de Hipóteses dos Constructos ATT, NSS e CCP

Hipótese	Func. Público	Professor
Hipótese 1 (H1): As atitudes influenciam significativamente na intenção de empregar esforço discricionário no trabalho.	Aceita	Aceita
Hipótese 2 (H2): As normas sociais subjetivas influenciam significativamente na intenção de empregar esforço discricionário no trabalho.	Aceita	Aceita
Hipótese 3 (H3): O controle comportamental percebido influencia significativamente na intenção de empregar esforço discricionário no trabalho.	Aceita	Aceita

Fonte: Elaborado pelo autor



Diante dos resultados apresentados, pode-se afirmar que a tese de que a intenção de empregar esforço discricionário no trabalho pode ser explicada por fatores atitudinais, sociais e comportamentais de controle foi confirmada.

No capítulo seguinte, serão apresentadas as considerações finais do trabalho, as conclusões sugeridas pelos resultados da pesquisa, as limitações do estudo e uma agenda para novas investigações envolvendo o EDT.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Se já soubéssemos de antemão qual é o ponto central de algo, sequer necessitaríamos defini-lo. Como não sabemos, podemos arquitetar hipóteses de trabalho que sugiram centralidades, sempre questionáveis; já que nunca podemos decidir totalmente se o que vemos como central é central no fenômeno ou central por que o vemos melhor. (DEMO, 2013, p. 12)

Este capítulo final encontra-se subdividido em três seções.

Na primeira seção, expõe-se a discussão dos resultados à luz da teoria que o fundamentou, a TAP. Apresenta-se, também, uma avaliação dos achados de pesquisa e sua importância para o campo da Administração, bem como responde-se ao problema de pesquisa, aos objetivos e à tese propriamente dita. Alguns pontos para reflexão são apresentados ao final desta seção.

Na segunda seção, apresentam-se as limitações da pesquisa e os cuidados tomados para minimizar os efeitos dessas limitações. Por se tratar de um estudo que trabalhou com dados primários, coletados no campo, está sujeito a vieses. O instrumento de coleta de dados, desenvolvido especialmente para este estudo, sob uma complexa lógica de interação de duas escalas para a determinação de cada variável, também pode não estar livre de vieses, tanto por crenças pré-concebidas quanto por vieses de interpretação do próprio pesquisador. Tanto esses vieses quanto os cuidados tomados para minorá-los são apresentados nesta seção.

A terceira seção traz as sugestões para investigações futuras e as considerações finais. Dois artigos recentemente publicados, resultantes das atividades envolvidas na elaboração desta tese, já lançaram ao mundo acadêmico o EDT, e sugerem uma agenda de pesquisa.

## 5.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta pesquisa buscou investigar, em um contexto de comportamento organizacional na dimensão micro, no campo da Administração, de que forma as atitudes, as normas sociais subjetivas e o controle comportamental percebido influenciam a intenção do indivíduo em empregar EDT. Para tanto, apoiou-se na TAP, teoria que toma tais constructos como base, a fim de explicar a intenção comportamental. Iniciou-se a pesquisa com uma fundamentação teórica da TAP e de uma revisão bibliográfica sobre EDT, no Brasil e no exterior, apontando-se não só a lacuna existente no estudo do EDT no Brasil, mas, também, no seu estudo a partir da TAP.

Na pesquisa empírica, partiu-se da identificação das crenças salientes relacionadas ao EDT por meio de uma pesquisa qualitativa, utilizando-se de um grupo constituído por funcionários públicos e outro por professores de IES. Em seguida, desenvolveu-se um instrumento de coleta de dados baseado na TAP para, por meio de um estudo quantitativo, identificar as relações entre as crenças e seus constructos, e destes com a intenção comportamental. O instrumento de coleta de dados foi submetido a um pré-teste e à análise de juízes, processo que lhe confere maior rigor metodológico.

O estudo quantitativo visou identificar a significância e os pesos das crenças salientes e dos constructos atitude, norma social subjetiva e controle comportamental percebido utilizando-se de MEE.

Ao final da pesquisa, foi possível responder ao problema proposto: como as atitudes individuais, as normas sociais subjetivas e o controle comportamental percebido influenciam a intenção de empregar EDT? Nas amostras estudadas, as atitudes individuais, as normas sociais subjetivas e o controle comportamental percebido influenciaram de forma significativamente positiva. É possível identificar a intenção de exercer EDT a partir desses três constructos. Para os administradores, tal conclusão apresenta-se como uma possibilidade de gestão com vistas à adoção de medidas que induzam o corpo funcional de uma organização ao emprego de EDT.

Foi demonstrado, por exemplo, que no grupo de professores o fator de controle comportamental apresenta maior peso na composição da intenção, assim como as atitudes o são para os funcionários públicos. De posse desses resultados, é possível agir sobre tais constructos, reforçando as crenças que contribuem na formação da intenção. Os modelos, também, permitem identificar as crenças salientes que mais contribuem na formação dos constructos. Para o grupo de professores, no constructo controle comportamental percebido, a crença *atributo\_interesse pessoal* é a que mais contribui. Um administrador atento, de posse dessa informação, iria alocar os indivíduos de sua equipe em atividades em que os indivíduos possuíssem maior atributo (habilidade) ou interesse pessoal para desempenhá-la. No campo das atitudes, a crença mais importante foi a satisfação, logo, ações voltadas ao desenvolvimento da satisfação do indivíduo no ambiente de trabalho induziria o grupo ao EDT.

Os objetivos específicos, dispostos em três fases, foram todos atendidos. Na fase 1, tem-se por objetivo identificar as crenças salientes de natureza comportamental (voltadas à atitude), as crenças normativas (voltadas à norma social subjetiva) e as crenças de controle (voltadas ao controle comportamental percebido). Esse objetivo foi alcançado por meio da pesquisa qualitativa.

A fase 2 tem por objetivo determinar os constructos atitude, norma social subjetiva e controle comportamental percebido. Os constructos foram determinados aplicando-se as expressões matemáticas da TAP, conforme se apresenta na seção 4.3. Os resultados indicam que, em ambas as amostras estudadas, os três constructos contribuem positivamente na formação da intenção voltada ao emprego de EDT.

A terceira fase dos objetivos específicos foi determinar o peso de cada crença saliente em relação ao seu constructo e o peso de cada constructo em relação à intenção. Esse objetivo foi alcançado por meio da MEE, que desenvolveu um modelo para cada grupo estudado.

O conjunto de objetivos específicos permitiu alcançar o objetivo geral: desenvolver um modelo para determinar o peso de cada crença saliente sobre o seu respectivo constructo (atitude, norma social subjetiva e controle comportamental percebido) e o peso de cada constructo sobre a intenção de esforçar-se discricionariamente no trabalho.

Os procedimentos de pesquisa, à luz das abordagens qualitativa e quantitativa, com dois grupos diferentes de amostras, possibilitou confirmar a tese. A intenção de empregar EDT pode ser explicada por fatores atitudinais, sociais e comportamentais de controle. Os modelos apresentados oferecem evidências suficientes de que a intenção comportamental é explicada pelos constructos. Dos resultados, extraem-se alguns pontos de reflexão:

- a) As crenças salientes associadas aos constructos atitude, norma social subjetiva e controle comportamental percebido mostraram-se significativas nos modelos, permitindo afirmar que existe uma relação entre elas;
- b) A intenção comportamental e os constructos também apresentam relações significativas nos modelos, permitindo inferir que tais constructos influenciam na intenção;
- c) Os modelos desenvolvidos para funcionários públicos e professores apresentaram resultados convergentes, conferindo maior robustez aos achados de pesquisa e à confirmação da tese aqui defendida;
- d) A crença satisfação do constructo atitude apresentou maior peso na composição da atitude, sugerindo que, ao sentir-se satisfeito com o trabalho, o indivíduo estaria mais propenso a empregar EDT. Esse resultado foi obtido nas duas amostras;
- e) Os superiores hierárquicos exerceram o maior peso dentre as crenças salientes associadas à norma social subjetiva, reforçando o papel do líder como motivador de suas equipes. Esse resultado foi obtido nas duas amostras;
- f) A remuneração financeira não exerceu papel central como dificultador ou facilitador do controle comportamental percebido. Os resultados dos seus pesos, também em ambas as amostras, indicam que o seu peso na formação do controle comportamental foi o menor dentre as crenças salientes. Tal resultado reforça a necessidade de se pesquisar mais e melhor compreender o papel dos incentivos não monetários no ambiente organizacional;
- g) A relação existente entre a intenção e os constructos foi significativa em ambos os modelos, embora a hierarquia de força de cada constructo tenha sido diferente entre os grupos. Como resultado, pode-se inferir que grupos

diferentes respondem de forma diferente à importância dos constructos na formação da intenção;

- h) Por fim, e talvez o mais importante. O comportamento organizacional descrito por EDT se apresentou como um tema ainda a ser descoberto pela academia e pelas organizações brasileiras. O levantamento bibliográfico revelou o desconhecimento do tema no Brasil e a pouca pesquisa realizada em nível internacional, o que instiga e estimula a realização de novas pesquisas.

## 5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Embora a arquitetura da pesquisa tenha se cercado de cuidados a fim de se minimizar os vieses, limitações sempre existem. As crenças salientes, levantadas por meio de pesquisa qualitativa, por exemplo, não estão livres desses vieses. Ao se entrevistar diferentes atores, compostos por professores de IES pública e privada e funcionários públicos, bem como utilizar um *software* (QDA – Miner), de forma a capturar o máximo das percepções dos entrevistados, representado pela frequência com que as crenças eram relatadas, buscou-se diminuir o viés de interpretação, que pode, inclusive, ser influenciado pelo próprio pesquisador a partir das suas próprias crenças.

A elaboração do instrumento de coleta de dados enfrentou o desafio de não possuir um instrumento previamente aplicado como referência. Buscou-se reduzir o viés de interpretação dos respondentes por meio de um pré-teste e de uma análise de juízes. Foram elaboradas doze versões do instrumento até se chegar ao produto final que foi aplicado na coleta de dados.

A aplicação do instrumento também merece realce. O fato de não ser um experimento feito em laboratório, possibilita que o estado emocional do indivíduo, no momento em que está respondendo, interfira nas respostas.

A técnica quantitativa aplicada também impõe restrições. Segundo Pilati e Laros (2007, p. 214), uma limitação da MEE é que “seus modelos fazem parte da família de técnicas multivariadas pertencentes ao modelo linear geral”, ou seja, não

é indicado para avaliar relações entre variáveis que apresentem um padrão não linear de relacionamento. Outro ponto a destacar são as amostras. A amostra utilizada no grupo de professores foi muito próxima do número mínimo aceitável de 200 (a amostra foi composta por 207 indivíduos), além de ser heterogênea, pois envolveu professores de IES públicas e privadas. Essa heterogeneidade, associada ao número menor de observações, pode ter dificultado a modelagem, em função dos altos erros associados a algumas variáveis, o que pode ter levado à perda de algumas variáveis, notadamente associadas ao constructo atitude.

A discussão dos resultados encontrados e as limitações apontadas abrem espaço para a continuidade de novas pesquisas em torno do EDT.

### 5.3 SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Este estudo traz à luz o EDT, um tema novo dentro do Comportamento Organizacional, com amplas possibilidades de investigações futuras. Na verdade, dois estudos originados desta tese já se encontram publicados. No primeiro estudo, Milhorne e Gonzalez (2015) investigaram por meio de mapas cognitivos o que leva servidores públicos a empregarem EDT, em diversos níveis, ou seja, de atividades mais complexas às menos complexas. Os resultados apontaram, dentre outros achados, que a maioria está disposta a empregar EDT, desde que em atividades menos complexas; que fatores monetários não são acessados como elemento motivador ou inibidor; e que indivíduos mais velhos estariam menos propensos a empregar EDT.

Em outro trabalho, Gonzalez e Bruni (2015) apresentaram um ensaio teórico apontando a lacuna existente na literatura científica brasileira no estudo do EDT, bem como sugerem uma agenda de pesquisa:

- a) Desenvolvimento de produção teórica sobre o EDT;
- b) Investigação dos fundamentos teóricos e aplicabilidade do EDT no ambiente organizacional brasileiro público e privado;
- c) Investigação empírica dos fatores que levariam os indivíduos a empregarem esforço discricionário no trabalho, incluindo-se fatores monetários e não monetários;

- d) Investigação das crenças associadas ao EDT;
- e) Investigação de casos práticos de comportamentos considerados como EDT. (GONZALEZ; BRUNI, 2015, p. 12)

Além dos pontos acima, acrescente-se:

- a) Investigar o efeito de variáveis moderadoras sobre o EDT, a exemplo da idade, do gênero e do tempo de serviço;
- b) Desenvolver pesquisas em outros contextos organizacionais (comércio, indústria, organizações não governamentais);
- c) Desenvolver pesquisas comparando as crenças em diversas regiões (capital-interior, Norte-Sul, etc.).
- d) Aprofundar os estudos sobre o efeito das remunerações financeiras e não financeiras sobre o EDT;
- e) desenvolver uma escala brasileira para o EDT;
- f) Investigar as relações, se é que existem, entre o EDT e aspectos de personalidade do indivíduo.

Como se pode observar, existe um imenso caminho a ser percorrido para se compreender o EDT e suas interfaces com o comportamento humano.

Encerra-se esta tese, não com a pretensão de se ter esgotado o estudo de um tema, mas com a esperança de tê-lo aberto a novas pesquisas.



## REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. A. F. de. **Psicologia aplicada à administração**: uma abordagem multidisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2005.

AJZEN, I. From intentions to actions: a theory of planned behaviour. In: KUHL, J.; BECKMAN, J. (Ed.). **Action-control**: from cognition to behavior. Heidelberg, Germany: Springer, 1985. p. 11-39.

\_\_\_\_\_. **Attitudes, personality and behaviour**. Chicago: Dorsey Press, 1988.

\_\_\_\_\_. The theory of planned behaviour. **Organizational Behaviour and Human Decision Processes**, n. 50, p.179-211, 1991.

\_\_\_\_\_. **Attitudes, personality, and behaviour**. 2. ed. Milton-Keynes, England: Open University Press / McGraw- Hill, 2005.

\_\_\_\_\_. **Constructing a TPB questionnaire**: conceptual and methodological consideration. 2006 Disponível em: <<http://www.people.umass.edu/aizen/pdf/tpb.measurement.pdf>>. Acesso em: 13 fev. 2015.

\_\_\_\_\_. Consumer attitudes and behaviour. In: Haugtvedt, C. P.; Herr, P. M.; F. R. Cardes, F. R. (Ed.). **Handbook of consumer psychology**. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2008. p. 525-548.

\_\_\_\_\_. **Martin 's legacy**: the reasoned action approach. 2010. Disponível em: <[http://www.annenbergpublicpolicycenter.org/downloads/FishbeinLectures/Ajzen\\_ReasonedAction\\_Sept2010.pdf](http://www.annenbergpublicpolicycenter.org/downloads/FishbeinLectures/Ajzen_ReasonedAction_Sept2010.pdf)>. Acesso em: 02 out. 2013.

\_\_\_\_\_. Job satisfaction, effort, and performance: a reasoned action perspective. **Contemporary Economics**, v. 5, n. 4, p. 32-43, 2011.

\_\_\_\_\_. The theory of planned behaviour. In: LANGE, P. A. M.; KRUGLANSKI A. W.; HIGGINS, E. T. (Ed.). **Handbook of theories of social psychology**. Londres: SAGE, 2012. p. 438-459. V. 1.

\_\_\_\_\_. **Theory of planned behaviour questionnaire**: measurement instrument database for the social science. 2013. Disponível em: <<http://www.midss.ie>>. Acesso em: 03 fev. 2015.

\_\_\_\_\_. Commentary: the theory of planned behaviour is alive and well, and not ready to retire: a commentary on Sniehotta, Pesseau, and Araújo-Soares. **Health Psychology Review**, 2014.

\_\_\_\_\_. ALBARRACIN, D.; HORNIK, R. **Prediction and change of health behaviour**: applying the reasoned action approach. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.

AJZEN, I.; DRIVER, B. L. Prediction of leisure participation from behavioural, normative, and control beliefs: an application of the theory of planned behaviour. **Leisure Science**, v. 13, p. 185-204, 1991.

\_\_\_\_\_; FISHBEIN, M. Attitude-behaviour relations: a theoretical analysis and review of empirical research. **Psychological Bulletin**, v. 84, n. 5, p. 888-917, 1977.

\_\_\_\_\_. The prediction of behavioral intentions in a choice situation. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 5, p. 400-416, 1969.

\_\_\_\_\_. The prediction of behaviors from attitudinal and normative beliefs. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 6, p. 466-487, 1970.

\_\_\_\_\_. Attitudes and normative beliefs as factors influencing behavioral intentions. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 21, n. 1, p. 1-9, 1972.

\_\_\_\_\_. Attitudinal and normative variables as predictors of specific behaviours. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 27, n. 1, p. 41-57, 1973.

\_\_\_\_\_. **Understanding attitudes, and predicting social behaviour**. Englewood Cliffs, Nova Jersey: Prentice-Hall, 1980.

\_\_\_\_\_; KLOBAS, J. Fertility intentions: an approach based on the theory of planned behaviour. **Demographic Research**, v. 8, n. 29, p. 203-232, 2013.

\_\_\_\_\_; SHEIKH, S. Action versus inaction: anticipated affect in the theory of planned behaviour. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 42, p. 155-162, 2013.

ALMEIDA, G. de O. **Valores, atitudes e intenção empreendedora: um estudo com universitários brasileiros e cabo-verdianos**. 2013. 402 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013.

ALLPORT, G. W. Attitudes in the history of social psychology. In: LINDZEY, G. (Org.). **Handbook of social psychology**. USA: Addison-Wesley, 1954. p. 3-56. V. 1.

ALMEIDA, R. S.; BOTELHO, D. Construção de questionários. In: BOTELHO, D; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa quantitativa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 90 .

ANDRADE, S. P. C.; TOLFO, S. da R.; DELLAGNELO, E. H. L. Sentidos do trabalho e racionalidades instrumental e substantiva: interfaces entre a administração e a psicologia. **RAC**, v. 16, n. 2, p. 200-216, mar./abr. 2012.

ARIELY, D. **Previsivelmente irracional: as forças ocultas que formam as nossas decisões**. Trad. Jussara Simões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ASKEW, K., et al. Explaining cyberloafing: the role of the theory of planned behavior. **Computers in Human Behavior**, v. 36, p. 510–519, 2014.

ASTONE, N. M.; et al. Men's work efforts and the transition to fatherhood. **Journal of Family and Economic Issues**, n. 31, p. 3-13, 2010.

BAGOZZI, R. P.; BURNKRANT. Attitude organization and attitude-behaviour relationship. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 37, n. 6, p. 913-929, 1979.

\_\_\_\_\_. Attitude organization and attitude-behaviour relation: a reply to Dillon and Kumar. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 49, p. 47-57, 1985.

BAHIA. Decreto nº 8.415, de 06 de janeiro de 2003. Regulamenta a Avaliação de Desempenho Individual dos integrantes do Grupo Ocupacional. **Diário Oficial do Estado da Bahia**, Salvador, BA, 07 jan. 2003.

\_\_\_\_\_. LEI 8.210, de 22 de março de 2002. Reestrutura o Grupo Ocupacional Fisco da Secretaria da Fazenda. **Diário Oficial do Estado**, Salvador, BA, 23 e 24 mar. 2003.

BAI, L.; et al. Hygienic food handling intention: an application of the theory of planned behaviour in the Chinese cultural context. **Food Control**, v. 42, p. 172-180, ago. 2014.

BAKKER, A. B.; LEITER, M. P. Where to go from here: integration and future research on work engagement. In: \_\_\_\_\_ (Ed.). **Work engagement: a handbook of essential theory and research**. New York: Psychology Press, 2010. p. 181-196.

BAMBERG, S.; AJZEN, I.; SCHMIDT, P. Choice of travel mode in the theory of planned behaviour: the roles of past behaviour, habit, and reasoned action. **Basic and Applied Social Psychology**, n. 25, p. 175-188, 2003.

BARNARD, C. I. **The functions of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

\_\_\_\_\_. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BASTOS, A. V. B.; et al. Conceito e perspectivas de estudo das organizações. In ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 73-108.

\_\_\_\_\_; et al. Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Org.). **O trabalho e as organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 279.

BATEMAN, T. S.; ORGAN, D. W. Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee "citizenship". **Academy of Management Journal**, v. 26, n. 4, p. 587-595, 1983.

BELLINI, C. G. P.; et al. Limitações digitais: evidências teóricas preliminares. **Análise Revista de Administração da PUCRS**, v. 23, n. 1, p. 58-70, 2012.

BEM, D. J. **Beliefs, attitudes, and human affairs**. Belmont, CA: Brooks/Cole, 1970.

BESANKO, D.; et al. **Economics of strategy**. 6. ed. New York: John Willey & Sons, Inc., 2013.

BILHIM, J. A. **Teoria organizacional: estruturas e pessoas**. Lisboa: ISCSP, 2006.

BINNEWIES, C.; SONNENTAG, S.; MOJZA, E. J. Daily performance at work: feeling recovered in the morning as a predictor of day-level job performance. **Journal of Organizational Behaviour**, n. 30, p. 67-93, 2009.

BLAIKIE, N. **Approaches do social enquiry: advancing knowledge**. 2 ed. Oxford: PolityPress, 2007.

BOAVENTURA, E. M. **Metodologia da pesquisa: monografia, dissertação, tese**. São Paulo: Atlas, 2004.

BOILEAU, C.; et al. Monitoring HIV risk and evaluating interventions among young people in urban West Africa: development and validation of an instrument. **AIDS Educ Prev.**, v. 20, n. 3, p. 203-219, 2008.

BOOTH, B. M. Beliefs and attitudes regarding drug treatment: application of the theory of planned behavior in African-American cocaine users. **Addictive Behaviors**, n. 39, p. 1441-1446, 2014.

BORGES, L. de O.; YAMAMOTO, O. H. Mundo do trabalho: construção histórica e desafios contemporâneos. In ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 25-72.

\_\_\_\_\_; MOURÃO, L. **O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013.

BORGES, M. C. Das funções de confiança *strictu sensu* e dos cargos em comissão: abordagem constitucionalmente adequada. **Revista TCEMG**, n. 1, p. 45-54, jan./mar. 2012.

BOURDIEU, P. **Os usos sociais da ciência: por uma sociologia clínica do campo científico**. Trad. Denice Barbara Catani. São Paulo: Editora UNESP, 2004.

BRACHA, A.; FERSHTMAN, C. Competitive incentives: working harder or working smarter? **Management Science**, v. 59, n. 4, p. 771-781, 2013.

BROWN, S. P.; PETERSON, R. A. the effect of effort on sales performance and job satisfaction. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 70-80, 1994.

BROWNE, M. W.; CUDEK, R. Alternative ways of assessing model fit. In: BOLLEN, K. A.; LONG, J. S. (Ed.). **Testing structural equation models**. Newbury, CA: Sage, 1993. p. 136-162.

\_\_\_\_\_. LEIGHT, T. W. A new look at psychological climate and its relationships to job involvement, effort, and performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 81, n. 4, p. 358-368, 1996.

BURCH, G. S. J.; PAVELIS, C.; PORT, R. L. Selecting for creativity and innovation: the relationship between the innovation potential indicator and the team selection inventory. **International Journal of selection and Assessment**, v. 16, p. 177-181, 2008.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**: elements of the sociology of corporate life. Portsmouth, NH: Heinemann, 1979.

BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with AMOS**: basic concepts, applications and programming. 2 ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2010.

CAMERER, C. Behavioural economics: reunifying psychology and economics. **Proc. Natl. Acad. Sci. USA**, v. 96, p. 10575-10577, set. 1999.

CAMPBELL, J. P.; PRINTCHARD, R. D. Motivation theory in industrial and organizational psychology. In: DUNNETT, M. (Ed.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally, 1976. p. 63-130.

CHENG, P-Y.; CHU, M-C. Behavioral factors affecting students' intentions to enroll in business ethics courses: a comparison of the theory of planned behavior and social cognitive theory using self-identity as a moderator. **J Bus Ethics**, v. 124, p. 35-46, 2014.

CHOU, H.; LI, H.; YIN, X. The effects of financial distress and capital structure on the work effort of outside directors. **Journal of Empirical Finance**, n. 17, p. 300-312, 2010.

CORDERY, J. **Accentuating the positive**: building hope, optimism, confidence and resilience in organizations. Perth: Australian Institute of Management, 2007.

COSTA, A. de S. M. da. **Convergências, divergências e silêncios**: o discurso contemporâneo sobre o empreendedorismo nas empresas juniores e na mídia de negócios. 2010. 286 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Programa de Pós-Graduação em Administração, Fundação Getulio Vargas (FGV/EBAPE), Rio de Janeiro, 2010.

CHAROENUNG, T.; et al. Development of a questionnaire based on the theory of planned behavior to identify factors affecting pharmacists' intention to consult physicians on drug-related problems. In: MAE FAH LUANG UNIVERSITY INTERNATIONAL CONFERENCE, 1., 2012, Bangkok. **Proceedings...** Disponível em:  
< [http://mfuic2012.mfu.ac.th/electronic\\_proceeding/Documents/00\\_PDF/O-HS/O-HS-09%20Teeranan%20Charoenung.pdf](http://mfuic2012.mfu.ac.th/electronic_proceeding/Documents/00_PDF/O-HS/O-HS-09%20Teeranan%20Charoenung.pdf).>. 2012. Acesso em: 09 mar. 2015.

CURSINATO, R. T. **Teoria da decisão sob incerteza e a hipótese da utilidade esperada**: conceitos analíticos e paradoxos. 2003, 176 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas, UFRGS, Porto Alegre, 2003.

D'AMORIM, M. A. M.; FREITAS, C. M. A. de.; SÁ, G. A. C. de. A motivação para realizar o autoexame da mama: uma aplicação da teoria da ação planejada. **Psic.: Teor. e Pesq.**, v. 8, n. 2, p. 169-185, 1992.

DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

DAVIS, L. E.; et al. The decision of African American students to complete high school: an application of the theory of planned behaviour. **Journal of Educational Psychology**, v. 94, p. 810-819, 2002.

DE COOMAN, R.; et al. How job characteristics relate to need satisfaction and autonomous motivation: implications for work effort. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 43, p. 1342-1352, 2013.

\_\_\_\_\_; et al. Development and validation of the work effort scale. **European Journal of Psychological Assessment**, v. 25, n. 4, p. 266-273, 2009.

DEMO, P. **Metodologia da investigação em educação**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

\_\_\_\_\_. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3 ed., 15 reimp. São Paulo: Atlas, 2012.

DESMETTRE, S.; GOULD, J.; SZIMAYER, A. Own-company stockholding and work effort preferences of an unconstrained executive. **Mathematical Methods of Operations Research**, n. 72, p. 347-378, 2010.

DULANY, D. E. The place of hypotheses and intentions. In: ERIKSEN C. W. (Ed.). **Behaviour and Awareness**. Durham, NC: Duke University Press, 1962. p.102-129. (Originally appeared (1962) *Journal of Personality*, v. 30, p. 102-129, 1962).

\_\_\_\_\_. Awareness, rules, and propositional control: a confrontation with S-R behaviour theory. In: Dixon, T.; Horton, D. (Ed.). **Verbal behaviour and general behaviour theory**. Nova York: Prentice Hall, 1968. p. 340-387.

DYBÅ, T.; DINGSØYR, T. Streingth of evidence in Systematic Reviews in software engineering. **Empirical Software Engineering and Measurement (ESEM)**, v. 8, p.178 -187, 2008.

DYSVIK, A.; KUVAAS, B. Intrinsic and extrinsic motivation as predictors of work effort: the moderating role of achievement goals. **British Journal of Social Psychology**, v. 52, p. 412-430, 2013.

EAGLY, A. H.; CHAIKEN, S. **The psychology of attitudes**. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich, 1993.

ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. DIVISÕES ACADÊMICAS. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/sobre\\_divisoes\\_academicas.php](http://www.anpad.org.br/sobre_divisoes_academicas.php). Acesso em: 05 de out. 2014.

ENGELLANDT, A.; RIPHANN, R.T. Evidence on incentive effects of subjective performance evaluations. **Industrial & Labor Relations Review**, v. 64, n. 2, p. 241-257, 2011.

ENTWISTLE, G. H. **Measuring effort expended in the workplace**: discretionary effort and its relationship to established organizational commitment and attachment dimensions. 2001. Boston: Unpublished Doctoral Dissertation, Boston University, 2011.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.

FADUL, E. M. C.; SILVA, M. de A. M.; SILVA, L. P. Ensaio de interpretações e estratégias para o campo da administração pública no Brasil. **RAP**, Rio de Janeiro 46, n. 6, p. 1437-1458, nov./dez. 2012.

\_\_\_\_\_. Limites e possibilidades disciplinares da administração pública e os estudos organizacionais. **RAC**, Curitiba, v. 13, n. 3, p. 351-365, jul./ago. 2009.

FARH, J. L.; HACKETT, R. D. E.; CHEN, Z. J. Organizational citizenship behaviour in the global context. In: PETER B. S.; MARK, F. P.; DAVID, C. T. (Org.). **The Handbook of cross-cultural management research**. Los Angeles, CA: Sage, 2008. p. 165-184.

\_\_\_\_\_. ZHONG, C. B.; ORGAN, D. W. Organizational citizenship behaviour in the people's Republic of China. **Organization Science**, v. 15, p. 241-253, 2004.

FAZIO, R. H. Multiple processes by which attitudes guide behaviour: the MODE model as an integrative framework. In: ZANNA, M. P. (Org.). **Advances in experimental social psychology**. San Diego, CA: Academic Press, 1990. p. 75-109.

FEITOSA, I. L.; POPADIUK, S.; DROUVOT, H. Estruturação de pesquisas acadêmicas: a perspectiva multi-paradigmática. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E PESQUISA – EnANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Anpad, 2009.

FERNANDES, J. de M. **O planejamento estratégico como instrumento de gestão em cenários complexos**: um estudo sobre os planos estratégicos do Rio de Janeiro e de Barcelona. 2008. 236 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Programa de Pós-Graduação em Administração, Fundação Getúlio Vargas (FGV/EBAPE), Rio de Janeiro, 2008.

- FERRAZ, V. N. **As mudanças na cultura organizacional de uma instituição pública federal sob o olhar estético**. 2012. 184 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Programa de Pós-Graduação em Administração, Fundação Getulio Vargas (FGV/EBAPE), Rio de Janeiro, 2012.
- FERREIRA, V. R. de M. **Psicologia econômica: como o comportamento econômico influencia nas nossas decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- FISHBEIN, M. An investigation of the relationships between beliefs about an object and the attitude toward that object. **Human Relations**, v. 16, p. 233-240, 1963.
- \_\_\_\_\_. Attitude and the prediction of behaviour. In: \_\_\_\_\_ (Org.). **Readings in attitude theory and measurement**. Nova York: Wiley, 1967. p. 477-492.
- \_\_\_\_\_; AJZEN, I. Attitudes towards objects as predictors of single and multiple behavioral criteria. **Psychological Review**, v. 81, n. 1, p. 57-74, 1974.
- \_\_\_\_\_. **Belief, attitude, intention, and behaviour: an introduction to theory and research**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1975.
- \_\_\_\_\_. **Predicting and changing behaviour: the reasoned action approach**. Nova York: Psychology Press, 2010.
- FISKE, A. P. The four elementary forms of sociality: framework for a unified theory of social relations. **Psychological Review**, v. 99, p. 689-723, 1992.
- FRANCIS, J.; et al. **Constructing questionnaires based on the theory of planned behaviour: a manual for health services researchers**. Newcastle upon Tyne, UK: Centre for Health Services Research, University of Newcastle upon Tyne, 2004.
- FREY, B. S. **Not just for the money: an economic theory of personal motivation**. Cheltenham, Reino Unido: Edward Elgard Publishing, 1997.
- GAZZOLI, P. Comunidades de prática enquanto viabilizadoras de projetos comuns m ambientes turbulentos: uma abordagem crítica. **RAC**, v. 16, n 6, p. 806-826, 2012.
- GILES M.; et al. Measuring young people's attitudes to breastfeeding using the theory of planned behaviour. **J Public Health**, v. 29, n. 1, p. 17-26, 2007.
- GNEEZY, U.; RUSTICHINI, A. A fine is a price. **The Journal of Legal Studies**, v. 29, n. 1, p. 1-17, 2000.
- GOIA, D. A.; PITRE, E. Multiparadigm perspectives on theory building. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 4, p. 584-602, 1990.
- GOMES, A. C. P. **Construção, desenvolvimento e validação da escala de intenções comportamentais de cidadania organizacional (EICCOrg)**. 2011. 165 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.



GONZALEZ, R. A. BRUNI, A. L. Esforço discricionário no trabalho: elementos conceituais e proposta para uma agenda de pesquisa. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO – EnGPR, 5., 2015, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2015.

GOSLING, M.; GONÇALVES, C. A. Modelagem por equações estruturais: conceitos e aplicações. **FACES R. Adm.** v. 2, n. 2, p. 83-95, 2003.

GREAVES, M.; ZIBARRAS, L. D.; STRIDE, C. Using the theory of planned behavior to explore environmental behavioral intentions in the workplace. **Journal of Environmental Psychology**, v. 34, p. 109-120, 2013.

GUBA, E.G; LINCOLN, Y.S. Competing paradigms in qualitative research. In: DEZIN, N. K.; LINCOLN, Y.S. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

GULLEY, T.; BOGGS, D. Time perspective and the theory of planned behavior: moderate predictors of physical activity among central appalachian adolescents. **Journal of Pediatric Health Care**, v. 28, n.5, p. e41-e47, 2014.

GUPTA, B. Wages, unions, and labour productivity: evidence from Indian cotton mills. **Economic History Review**, n. 64, S1, p. 76-98, 2011.

HAIR, J. F., et al. **Análise multivariada de dados**. Tradução de Adonai S. Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

\_\_\_\_\_; GABRIEL, M. L. D. S.; PATEL, V. K. Modelagem de equações estruturais baseado em covariância (CB-SEM) com o AMOS: orientações sobre a sua aplicação como uma ferramenta de pesquisa de marketing. **REMark – Revista Brasileira de Marketing**, edição especial, v. 13, n. 2, p. 44-55, 2014.

HERZBERG, F. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, *Best of HBR*, p. 1-13, jan. 2003.

HESS, T, R.; TRACEY, T. J. G. Psychological help-seeking intention among college students across three problem areas. **Journal of Counseling & Development**, v. 91, p. 321-330, jul. 2013.

HEYMAN, J.; ARIELY, D. Effort for payment: a tale of two markets. **Psychological Science**, v. 15, n. 11, p. 787-793, 2004.

HICKS, J. R. **The theory of wages**. 2. ed. Londres: Macmillian and Co., 1932.

HIPPLE, S. Contingent work: results from the second survey. **Monthly Labor Review**, v. 121, n. 11, p. 22-35, 1998.

HITT, M. A.; MILLER, C.C.; COLELLA, A. **Comportamento organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

HOCAYEN-DA-SILVA, A. J.; ROSSONI, L.; FERREIRA JÚNIOR, I. Administração pública e gestão social: a produção científica brasileira entre 2000 e 2005. **RAP**, v. 42, n. 4, p. 655-80, 2008.

ILGEN, D. R.; KLEIN, H. J. Organizational behaviour. **Annual Review of Psychology**, v. 40, p. 327-35, 1989.

INARELLI, P. B. **Fatores antecedentes na atitude de alunos de graduação frente ao plágio**. 2011. 84 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2011.

JEVONS, W.S. **The theory of political economy**. 5. ed. New York: Reprints of Economics Classics, 1965.

JORGE, M. J.; CARVALHO, F. A. de.; MEDEIROS, R de O. Esforços de inovação organizacional e a qualidade do serviço público: um estudo empírico sobre unidades hospitalares. **RAP**, v. 47, n. 2, p. 327-56, 2013.

JIANG, F.; et al. Dialectical thinking and health behaviors: the effects of theory of planned behavior. **International Journal of Psychology**, v. 48, n. 3, p. 206-214, 2013.

KAHNEMAN, D. **Rápido e devagar**: duas formas de pensar. Trad. Cássio de Arantes Leite. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KALBERG, S. Max Weber's types of rationality: coming stones for the analysis of rationalization process in history. **American Journal of Sociology**, v. 85, n.5, p. 1145-1179, 1980.

KATZ, D. The motivational basis of organizational behaviour. **Behavioural Science**, n. 9, p. 131-146, 1964.

\_\_\_\_\_; STOTLAND, E. A preliminary statement to theory of attitude structure and change. In: KOCH, S. (Ed.). **Psychology**: a study of a science. New York: McGraw-Hill, 1959. p. 423-475.

\_\_\_\_\_; KAHN, R. L. **The social psychology of organizations**. 2. ed. New York: Wiley, 1978.

KIRKHAUG, R. Charisma or group belonging as antecedents of employee work effort? **Journal of Business Ethics**, n. 96, p. 647-656, 2010.

KNABE, A. **Applying Ajzen's theory of planned behaviour to a study of online course adoption in public relations education**. 2012. 186 f. Dissertação (Doctor of Philosophy) – Graduate Scholl, Marquette University, Milwaukee, Wisconsin, 2012.

KOHLI, M. Wages, work effort, and productivity. **Journal of Radical Political Economics**, v. 20, n. 2-3, p. 190-195, 1988.

KREIJNS, K. What stimulates teachers to integrate ICT in their pedagogical practices? The use of digital learning materials in education. **Computers in Human Behavior**, v. 29, p. 217-225, 2013.

KUEAN, W, L.; KAUR, S.; WONG, E. S. K. The relationship between organizational commitment and intention to quit: the Malaysian companies perspectives. **Journal of Applied Sciences**, v. 10, n. 19, p. 2251-2260, 2010.

KURLAND, H.; HASSON-GILAD, D. R. Organizational learning and extra effort: The mediating effect of job satisfaction. **Teaching and Teacher Education**, v. 49, p. 56-67, 2015.

KUVAAS, B.; DYSVIK, A. Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. **Human Resource Management Journal**, v. 19, n. 3, p. 217-236, 2009.

LAC, A.; et al. Attachment theory and theory of planned behaviour: an Integrative model predicting underage drinking. **Developmental Psychology**, v. 49, n. 8, p. 1590-2013, 2013.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M de A. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1991.

LEA, S. E. G.; TARPY, R. M.; WEBLEY, P. **The individual in the economy: a survey of economic psychology**. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.

LEIBEINSTEIN, H. Allocative efficiency vs "X-efficiency". **The American Economic Review**, v. 56, n. 3, p. 392-415, 1966.

\_\_\_\_\_. Beyond economic man: economics, politics, and the population problem. **Population and Development Review**, v. 3, n. 3, p. 183-189, 1977.

\_\_\_\_\_. A branch of economics is missing: micro-micro theory. **Journal of Economic Literature**, v. 17, n. 2, p. 477-502, 1979.

LIMA, M. L.; CORREIA, I. Psicologia social. Cap. V. Atitudes: medida, estrutura e funções. In: VALA, J.; MONTEIRO, M. B. (Coord.). **Psicologia Social**. 9 ed. Fundação Calouste Gulbenkian: Lisboa, 2013. p. 201-243.

LOIOLA, E.; BASTOS, A. V. B. A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. **RAC**, v. 7, n. 3, p. 181-201, jul./set. 2003.

LÓPEZ-MOSQUERA, N.; GARCÍA, T.; BARRENA, R. An extension of the theory of planned behavior to predict willingness to pay for the conservation of an urban park. **Journal of Environmental Management**, v. 135 p. 91-99, 2014.

MACÊDO, I. I. de. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MACFARLANE, K.; WOOLFSON, L. M. Teacher attitudes and behavior toward the inclusion of children with social, emotional and behavioral difficulties in mainstream schools: an application of the theory of planned behavior. **Teaching and Teacher Education**, v. 29, p. 46-52, 2013.

MACHADO-DA-SILVA, C.; et al. Periódicos brasileiros de administração: análise bibliométrica de impacto no triênio 2005-2007. **RAC-Eletrônica**, Curitiba, v. 2, n.3, p.351-373, 2008.

MAES, J.; LEROY, H.; SELS, L. Gender differences in entrepreneurial intentions: a TPB multi-group analysis at factor and indicator level. **European Management Journal**, v. 32, p. 784-79, 2014.

MAHONEY, J. T. The relevance of Chester I. Barnard's teachings to contemporary management education: communicating the aesthetics of management. **International Journal of Organizational Theory & Behaviour**, v. 5, n. 1-2, p. 159-172, 2002.

MAK, H. W.; DAVIS, J. M. The application of the theory of planned behavior to help-seeking intention in a Chinese society. **Soc Psychiatry Psychiatr Epidemiol**, v. 49, p. 1501-1515, 2014.

MALVEZZI, S. Prefácio. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

MÄNTYJMÄKI, M.; et al. Does a contextualized theory of planned behavior explain why teenagers stay in virtual worlds? **International Journal of Information Management**, v. 34, p.567-576, 2014.

MARCH, J.; SIMON, H. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1967.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARSHAL, A. **Principles of economics**. 8. ed. Londres:Macmillian and Co., 1920.

MASCARENHAS, A. O.; BARBOSA, A. C. Q. Produção científica brasileira em gestão de pessoas no período de 2000-2010. **RAE**, São Paulo, v. 53, n.1, p. 35-45, 2013.

McGRATH, J. E.; JOHNSON, B. A. Methodology makes meaning: how both qualitative and quantitative paradigms shape evidence and its interpretation. In: CAMIC, P. M.; RHODES, J. E.; YARDLEY, L. (Ed.). **Qualitative research in psychology: expanding perspectives in methodology and design**. Washington D. C.: American Psychological Association, 2003. p. 31-48.

McSHANE, S. L.; VON GLINOW, M. A. **Comportamento organizacional**. Trad. Luiz Cláudio de Queiroz Faria. São Paulo: AMGH Editora Ltda., 2013.

MEIRELES, M. **Teorias da administração**: clássicas e modernas. São Paulo: Futura, 2003.

MENEZES, I. G. **Escala de intenções comportamentais de comprometimento organizacional (EICCO)**: concepção, desenvolvimento, validação, e padronização. 2006. 355 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.

\_\_\_\_\_. Heurísticas afetivas no mercado de ações: um estudo quase experimental. Salvador: UFBA, 2011. (Parecer para banca de qualificação de mestrado).

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v.1, n. 1, p. 61-89, 1991.

MILHOME, J. C.; GONZALEZ, R. A. Esforço discricionário no trabalho: um estudo a partir de mapas cognitivos. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO DA USP – SEMEAD, 18., 2015, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2015.

MOCAN, N.; ALTINDAG, D. T. Salaries and work effort: an analysis of the european union parliamentarians. **The Economic Journal**, n. 123, p. 1130-1167, 2013.

MOREIRA, H.; CALEFFE, L. G. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador**. 2.ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2008.

MORGAN, D. L. Paradigms lost and pragmatism regained – methodological implications of combining qualitative and quantitative methods. **Journal of Mixed Methods Research**, v. 1, n. 1, 48-76, 2007.

MORRIN, E. **Para sair do século XX**: as grandes questões do nosso tempo. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1981.

MORRIS, R. J. **Employee work motivation and discretionary work effort**. 2009. 391 f. Thesis (Doctor of Philosophy) – Faculty of Business. Brisbane School of Business, Australia, 2009.

MORRISON, E. W.; PHELPS, C. C. Taking charge at work: extrarole efforts to initiate workplace change. **Academy of Management Journal**, v. 42, p. 403-419, 1999.

MOUTINHO, K.; ROAZZI, A. As teorias da ação racional e da ação planejada: relações entre intenções e comportamentos. **Avaliação Psicológica**, v. 9, n. 2, p. 279-287, 2010.

NAYLOR, J. C.; PRITCHARD, R. D.; ILGEN, D. R. **A theory of behaviour in organizations**. New York: Academic Press, 1980.

OLIVEIRA, E. R. de.; BOMTEMPO, J. V.; QUENTAL, C. Capacidade tecnológica dos laboratórios farmacêuticos oficiais. **RAC**, v. 12, n. 4, p. 953-74, 2008.

OLSON, J. M.; ZANNA, M. P. Attitudes and attitude change. **Annual Review of Psychology**, v. 44, p. 117-154, 1993.

OLUKA, O. C.; NIE, S.; SUN, Y. Quality assessment of TPB-based questionnaires: a systematic review. **PLoS ONE**, v. 9, n. 4, p. 1-8, 2014.

ORGAN, D. W. **Organizational citizenship behaviour: the good soldier syndrome**. Lexington, MA: Lexington Books, 1988.

\_\_\_\_\_. Organizational citizenship behaviour: it's construct clean-up time. **Human Performance**, v. 10, n. 2, p. 85-97, 1997.

\_\_\_\_\_; PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B. **Organizational citizenship behaviour: it's nature, antecedents, and consequences**. Thousand OA: SAGE Publications, 2006.

\_\_\_\_\_; RYAN, K. A meta analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. **Personnel Psychology**, v. 48, p. 775-802, 1995.

\_\_\_\_\_; KONOVSKY, M. Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 74, n. 1, p. 157-164, 1989.

OTTOBONI, C. Perspectivas de triangulação entre diferentes paradigmas na pesquisa em Administração. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E PESQUISA – EnANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Anpad, 2009.

PARREY, A. H. **Discretionary work effort and employee motivation: theory and practice**. Seattle: CreatSpace: Independent Publishing Platform, 2014.

PASQUALI, L. Princípios de elaboração de escalas psicológicas. **Revista de Psiquiatria Clínica**, v. 25, n.5, p. 206-213, 1998.

PAVALACHE-ILIE, M. Organizational citizenchip behaviour, work satisfaction and employee's personality. **PROCEDIA – Social and Behavioural Sciences**, 127, p. 489-493, 2014.

PAYNE, R.; PUGH, D. S. Organizations as psychological environments. In: Warr, P. B. (Org.). **Psychology at work**. Harmondsworth: Penguin, 1971. p. 374-402.

PEIXOTO, F. C. **Estudo do comportamento planejado na escolha da faculdade: uma aplicação ao contexto itabirano**. 2007. 85 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2007.

PEREIRA, S. J. N. **Da "invenção" da homossexualidade ao discurso das posses: uma análise interpretativa da identidade homossexual**. 2009. 193 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Programa de Pós-Graduação em Administração, Fundação Getulio Vargas (FGV/EBAPE), Rio de Janeiro, 2009.

PERRY, A. R.; LANGLEY, C. Even with the best of intentions: paternal involvement and the theory of planned behavior. **Fam Proc.** n. 52, p. 179-192, 2013.

PETTY, R. E.; WEGENER, D. T.; FABRIGAR, L. R. Attitudes and attitude change. **Annual Review of Psychology**, v. 48, p. 609-647, 1997.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B. **Vínculos do trabalhador com a organização: comprometimento, entrincheiramento e consentimento.** São Paulo: Hucitec, 2014.

PIRES, A. Amostragem e pesquisa qualitativa: ensaio teórico e metodológico. In: POUPART, J. et al. (Org.). **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. p. 154-211.

PLOTNIKOFF, R. C.; et al. A test of the theory of planned behavior to predict physical activity in an overweight/obese population sample of adolescents from Alberta, Canada. **Health Education & Behavior**, v. 40, n. 4, p. 415-425, 2012.

PODSAKOFF, P. M.; et al. Organizational citizenship behaviours: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 513-563, 2000.

POTTS, J. **X-efficacy vs X-efficiency.** Renaissance in Behavioural Economics. Essays in Honour of Harvey Leibenstein, 2007.

PUGH, D. S. Modern organization theory: psychological study. **Psychological Bulletin**, v. 66, p. 235-51, 1966.

\_\_\_\_\_. Organization theory: an approach from psychology. **Human Relations**, v. 22, p. 345-54, 1969.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de investigação em ciências sociais.** 2. ed. Lisboa: Gradiva, 1998.

RAE-REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS. **Realizações em destaque.** São Paulo: FGV-EAESP, 2012.

RIDLEY, S. Can you buy discretionary effort? time to rethink reward. **Australian Institute of Management**, White Paper n. 1, 2010.

ROBBINS, L. On the elasticity of demand for income in terms of effort. **Economica**, n. 29, p. 123-129, 1930.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**, 14. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2010.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional**, 8. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

ROBERTSON, D. H. Economic incentive. **Economica**, v. 1, n. 3, p. 231-245, 1921.

ROCHA, F. E. de.; et al. **Aplicação da teoria da ação planejada**: uma possibilidade para estudos comportamentais com agricultores familiares. Planaltina, DF: Embrapa Cerrados (Documentos), 2008.

RODRIGUES, E. M. T. **A interação entre sistemas de informação e o trabalho no setor bancário no Brasil**: uma análise estruturalista. 2008. 192 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Programa de Pós-Graduação em Administração, Fundação Getulio Vargas (FGV/EBAPE), Rio de Janeiro, 2008.

ROSENBERG, M. J.; HOVLAND, C. I. Cognitive, affective and behavioural components of attitudes. In: HOVLAND, C. I.; ROSENBERG, M. J. (Ed.). **Attitude organization and change**: an analyses of consistency among attitudes components. New Haven: Yale University Press, 1960. p. 1-14.

ROWE, D. E.; BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M. Múltiplos comprometimentos com o trabalho e suas influências no desempenho: um estudo entre professores do ensino superior no Brasil. **O&S**, v. 20, n. 66, p. 501-21, 2013.

\_\_\_\_\_. Comprometimento e entrincheiramento na carreira: um estudo de suas influências no esforço instrucional do docente do ensino superior. **RAC**, v. 15, n. 6, p. 973-992, 2011.

\_\_\_\_\_. Vínculos com a carreira e esforço instrucional: um estudo entre docentes do ensino superior. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E PESQUISA – EnANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** São Paulo: Anpad, 2010.

\_\_\_\_\_. O comprometimento organizacional e o esforço instrucional de docentes do ensino superior: explorando o impacto das diferentes bases de comprometimento. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – ENEO, 6., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2010a.

SAKURAI, K.; JEX, S. M. Coworker incivility and incivility targets' work effort and counterproductive work behaviours: the moderating role of supervisor social support. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 17, n. 2, p. 150-161, 2012.

SCHULTZ, M.; HATCH, M. J. Living with multiple paradigms: the case of paradigm interplay in organizational culture studies. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 2, p. 527-557, 1996.

SERVA, M.; PINHEIRO, D. M. Epistemologia e sociologia da ciência da Administração: uma reflexão inicial sobre os estudos do campo no Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E PESQUISA – EnANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Anpad, 2009.

SHEFRIN, H. **Beyond greed and fear**: understanding behavioural finance and psychology of investing. Oxford: Oxford University Press, 2002.



SILVA, J. S. F. **Modelagem de equações estruturais**: apresentação de uma metodologia. 2006. 105 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRS), Porto Alegre, 2006.

SILVEIRA, D. T.; CÓDOVA, F. P. A pesquisa científica. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 31-42.

SIQUEIRA, M. M. M. Medidas do comportamento organizacional. **Estudos de Psicologia**, n. 7 (número especial), p. 11-18, 2002.

\_\_\_\_\_; GOMIDE JUNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 316-348.

SIMON, H. A. **Administrative behaviour**. New York: Macmillan, 1947.

\_\_\_\_\_. Rational choice and the structure of the environment. **Psychological Review**, v. 63, n. 2, p. 129-138, mar. 1956.

\_\_\_\_\_. Rationality as process and product of thought. **The American Economic Review**, v. 68, n. 2, p. 1-16, maio 1978.

SIRAGUSA, L.; DIXON, K. Theory of planned behaviour: higher education students' attitudes towards ICT-based learning interactions. In: **Same places, different spaces**. Proceedings ascilite Auckland, 2009.  
<http://www.ascilite.org.au/conferences/auckland09/procs/siragusa.pdf>

SMIRCICH, L.; STUBBART, C. I. Strategic management in an enacted world. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 724-736, 1985.

SMITH, C. A.; et al. Organizational citizenship behaviour: it's nature and antecedents. **Journal of Applied Behaviour**, v. 68, p. 655-663, 1983.

SOBRAL, F. J. de A.; MANSUR, J. A. Produção científica brasileira em comportamento organizacional no período 2000-2010. **RAE**, v. 53, n 1, p. 21-34, 2013.

SOJKA, L. Investigation the Relationship Between Human Resource Management Practices And Firm's Finance Performance. **European Scientific Journal**, v.11, N.34, p. 87-105, 2015.

SOUZA, G. F. M. de.; et. al. Propagação de mensagens na internet: teoria do comportamento planejado. **PRETEXTO**, v. 13, n. 3, p. 11-27, jul./set. 2012.

SPENCE, J. T.; ROBBINS, A. S. Workaholism: definition, measurement, and preliminary results. **Journal of Personality Assessment**, v. 58, n. 1, p. 160-178, 1992.

SPENCER, D. A. "The labor-less labor supply model" in the era before Philip Wickspeed. **Journal of the history of economic thought**, v. 25, n. 4, p. 506-513, 2003.

\_\_\_\_\_. From pain cost to opportunity cost: the eclipse of the quality of work as a factor in economic theory. **History of Political Economy**, v. 36, n. 2, p. 387-400, 2004.

STAW, B. M. Organizational behaviour: a review and reformulation of the field's outcome variables. **Annual Review of Psychology**, v. 35, p. 627-66, 1984.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro, Prentice-Hall, 1995.

SWAIM, J. A.; et al. Influences on student intention and behaviour toward environmental sustainability. **J Bus Ethics**, p. 465-484, 2014.

TAMBE, S; SHANKER, M. A Study of organizational citizenship behaviour (OCB) and its dimensions: a literature review. **International Research Journal of Business and Management – IRJBM**, v. 1, p. 67-73, 2014.

TERRENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO-FILHO, E. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA E PRODUÇÃO – ENEGEP, 26., 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: ABEPRO, 2006.

THOMAS, W. I.; ZNANIECKI, F. **The polish peasant in Europe and in America**. Boston: Bader, 1918.

TODOROVA, T. Optimal work effort and monitoring cost. **Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology**, v. 6, p. 1-20, dez. 2012.

\_\_\_\_\_. Optimal work effort, income and wage. **Advances in Management & Applied Economics**, v. 2, n. 1, p. 121-137, 2012a.

TOMOHARA, A.; OHNO, A. Valuing non-pecuniary instruments of human resource management. **Int. Rev. Econ.**, n. 61, p. 1-11, 2014.

TONELLI, M.; et al. Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. **RAE**, v. 43, n. 1, p. 105-122, 2003.

TIPTON, J. A. Using the theory of planned behavior to understand caregivers' intention to serve sugar-sweetened beverages to non-hispanic black preschoolers. **Journal of Pediatric Nursing**, v. 29, p. 564-575, 2014.

TUMMERS, L. G.; DULK, L. D. The effects of work alienation on organisational commitment, work effort and work-to-family enrichment. **Journal of Nursing Management**, 21, p. 850-859, 2013.

ULLMAN, J. B. Structural equation modeling. In: TABACHNICK, B.G.; FIDELL, L. S. (Org.). **Using multivariate statistics**. 5 ed. Boston: Pearson education, 2007.

VALLADARES, P. S. D de A. **Capacidade de inovação**: análise estrutural e o efeito moderador da organicidade da estrutura organizacional e da gestão de projetos. 2012. 139 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração de Empresas da Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2012.

VAN DYNE, L.; CUMMINGS, L. L.; MCLEAN-PARKS; J. M. Extra-role behaviours: in pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). Cummings, L. L.; Staw, B. M. (Ed.). **Research in Organizational Behaviour**, v. 17, p. 215-285, 1995.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Editora Atlas. 2009.

\_\_\_\_\_. Resiliência de profissionais angolanos. **RAP**, v. 42, n. 4, p. 701-18, 2008.

Vijaykumar, S.; et al. Determinants of food Label use among supermarket shoppers: a singaporean perspective. **Journal of Nutrition Education and Behavior**, v. 45, n. 3, p. 204-12, 2013.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. A. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.

WALKER, J. R. Earnings, effort, and work flexibility of self-employed women and men: the case of St. Croix County, Wisconsin. **Journal of Labor Research**, v. 30, p. 269-288, 2009.

WEISSKOPF, T. E. The effect of unemployment on labour productivity: an international analysis. **International Review of Applied Economics**, v. 1, n. 2, p. 127-151, 1987.

WESTON, R. A brief guide to structural equation modeling. **The Counseling Psychologist**, v. 34, n. 5, p. 719-51, 2006.

WHEELER, A. R.; HARRIS, K. T.; SABLINSKI, C. J. How do employees invest abundant resources? The mediating role of work effort in the job-embeddedness/job-performance relationship. **Journal of Applied Social Psychology**, 41, S1, p. E244-266, 2012.

WICKSTEED, P. H. **The common sense of political economy**. Londres: Macmillan and Co., 1910.

WILLIAMS, S.; SHIAW, W. T. Mood and organizational citizenship behavior: the effects of positive affect on employee organizational citizenship behavior. **The Journal of Psychology**, v. 133, n. 6, p. 656-668, 1999.

WILLMOTT, H. Breaking the paradigm mentality. **Organization Studies**, v. 14, n. 5, p. 681-719, 1993.

WOLCOTT, S.; CLARK, G. Why nations fail: managerial decisions and performance in Indian cotton textiles, 1890-1938. **Journal of Economic History**, v. 59, p. 397-423, 1999.

WOOD JR., T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950 – 2010). **RAE**, v. 51, n. 3, p. 232-243, São Paulo, 2011.

WOOD, W. Attitude change: persuasion and social influence. **Annual Review of Psychology**, v. 51, p. 539-570, 2000.

WU, S.; WU, Y. The influence of enterprisers' green management awareness on green management strategy and organizational performance. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 31 n. 4, p. 455-476, 2014.

YANG, J. The theory of planned behavior and prediction of entrepreneurial intention among chinese undergraduates. **Social Behavior and Personality: an international journal**, v.41, n. 3, p. 367-76, 2013.

YANKELOVICH, D.; IMMERSWAHR, J. Putting the work ethic to work. **Society**, special feature, p. 58-76, jan./fev. 1983.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

ZIBARRAS, L. D.; PORT, R. L.; WOODS, S. A. Innovation and the dark side of personality: dysfunctional traits and their relation to self-reported innovative characteristics. **Journal of Creative Behavior**, v. 42, p. 201-215, 2008.

ZILBER, M. A.; LAZARINI, L. C. Estratégias competitivas na área de saúde no Brasil: um estudo exploratório. **RAC**, v.12, n. 1, p.131-154, 2008.

ZIGARMI, D.; ROBERTS, T. P.; RANDOLPH, W. A. Employees' perceived use of leader power and implications for affect and work intentions. **Human Resource Development Quarterly**, p. 1-26, 2015.

**APÊNDICE A - Systematic Review Estágio 3.**

2014	Dominguez-Martinez, Sloof e Von Siemensc	Monitored by your friends, not your foes: Strategic ignorance and the delegation of real authority	Games and Economic Behaviour
2014	Gelens, et al.	Talent management and organisational justice: employee reactions to high potential identification	Human Resource Management Journal
2014	Tomohara e Ohno	Valuing non-pecuniary instruments of human resource management	International Review of Economics
2013	Bracha e Fershtman	Competitive Incentives: Working Harder or Working Smarter?	Management Science
2013	De Cooman, et. al.	How job characteristics relate to need satisfaction and autonomous motivation: implications for work effort	Journal of Applied Social Psychology
2013	Jones	Teacher behaviour under performance pay incentives	Economics of Education Review
2013	Mackey, et al.	Subordinate social adaptability and the consequences of abusive supervision perceptions in two samples	The Leadership Quarterly
2013	Paillé, Grima e Bernardeau	When subordinates feel supported by managers: investigating the relationships between support, trust, commitment and outcomes	International Review of Administrative Sciences
2013	Suarez-Alvarez, et al.	Professional Training in the Workplace: The Role of Achievement Motivation and Locus of Control	The Spanish Journal of Psychology
2013	Tummers e Knies	Leadership and Meaningful Work in the Public Sector	Public Administration Review
2013	Tummers e Dulk	The effects of work alienation on organisational commitment, work effort and work-to-family enrichment	Journal of Nursing Management
2013	Wu, Sturman e Wang	The Motivational Effects of Pay Fairness: A Longitudinal Study in Chinese Star-Level Hotels	Cornell Hospitality Quarterly
2012	Wheeler, Harris e Sablynski	How do employees invest abundant resources? The mediating role of work effort in the job-embeddedness/job-performance relationship	Journal of Applied Social Psychology
2013	Dysvik e Kuvaas	Intrinsic and extrinsic motivation as predictors of work effort: The moderating role of achievement goals	British Journal of Social Psychology
2013	Mocan e Altindag	Salaries and work effort: an analysis of the european union parliamentarians	The Economic Journal
2012	Papinczak	Perceptions of job satisfaction relating to affective organisation commitment	Medical Education
2012	Sakurai e Jex	Coworker incivility and incivility targets' work effort and counterproductive work behaviours: The moderating role of supervisor social support	Journal of Occupational Health Psychology
2012	Todorova	Optimal Work Effort and Monitoring Cost	Journal of Knowledge

			Management, Economics and Information Technology
2012	Todorova	Optimal Work Effort, Income and Wage	Advances in Management & Applied Economics
2012	Van Puyvelde, et al.	The Governance of Nonprofit Organizations: Integrating Agency Theory With Stakeholder and Stewardship Theories	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly
2012	Zieglmeyer, Schmelz e Ploner	Hidden costs of control: four repetitions and an extension	Experimental Economics
2011	Bartoska e Subrt	The effect of human agent in project management	Central European Journal of Operations Research
2011	Boly	On the incentive effects of monitoring: evidence from the lab and the field	Experimental Economics
2011	Das eDe Loach	Mirror, mirror on the wall: The effect of time spent grooming on earnings	The Journal of Socio-Economics
2011	De Cooman, et al.	A cross-sector comparison of motivation-related concepts in for-profit and not-for-profit service organizations	Nonprofit and Voluntary Sector
2011	Engellandt e Riphahn	Evidence on incentive effects of subjective performance evaluations	Industrial & Labor Relations Review
2011	Gupta	Wages, unions, and labour productivity: evidence from Indian cotton mills	Economic History Review
2011	Harris, Harvey e Kacmar	Abusive supervisory reactions to coworker relationship conflict	The Leadership Quarterly
2011	Kmec	Are motherhood penalties and fatherhood bonuses warranted? Comparing pro-work behaviours and conditions of mothers, fathers, and non-parents	Social Science Research
2011	Ajzen	Job Satisfaction, Effort, and Performance: A Reasoned Action Perspective	Contemporary Economics
2010	Alm	Testing behavioural public economics theories in the laboratory	National Tax Journal
2010	Astone, et al.	Men's Work Efforts and the Transition to Fatherhood	Journal of Family and Economic Issues
2010	Chou, Li e Yin	The effects of financial distress and capital structure on the work effort of outside directors	Journal of Empirical Finance
2010	Desmettre, Gould e Szimayer	Own-company stockholding and work effort preferences of an unconstrained executive	Mathematical Methods of Operations Research
2010	Kirkhaug	Charisma or Group Belonging as Antecedents of Employee Work Effort?	Journal of Business Ethics
2010	Kmec e Gorman	Gender and discretionary work effort: Evidence from the United States and Britain	Work and Occupations
2010	Knabe e Ratzel	Income, happiness, and the disutility of labour	Economics Letters

2010	Kuean, kaur e Wong	The Relationship between Organizational Commitment and Intention to Quit: The Malaysian Companies Perspectives	Journal of Applied Sciences
2010	Kuvaas e Dysvik	Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes	Human Resource Management Journal
2010	Lin e Yang	Reciprocity and downward wage rigidity	Journal of Macroeconomics
2010	Manning e Saidi	Understanding the gender pay gap: what's competition got to do with it?	Industrial & Labor Relations Review
2010	Pfeifer	Impact of wages and job levels on worker absenteeism	International Journal of Manpower
2010	Ridley	Can you buy discretionary effort? time to rethink reward	Australian Institute of Management, White Paper
2009	Binnewies, Sonnentag e Mojza	Daily performance at work: feeling recovered in the morning as a predictor of day-level job performance	Journal of Organizational Behaviour
2009	De Cooman, et al.	Development and validation of the work effort scale	European Journal of Psychological Assessment
2009	Ku e Salmon	The Incentive Effects of Inequality: An Experimental Investigation	Southern Economic Journal
2009	Kuvaas e Dysvik	Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance	Human Resource Management Journal
2009	Morris	Employee work motivation and discretionary work effort	Faculty of Business. Brisbane School of Business, Australia, Thesis (Doctor of Philosophy)
2009	Oh e Lewis	Can Performance Appraisal Systems Inspire Intrinsically Motivated Employees?	Review of Public Personnel Administration
2009	Walker	Earnings, Effort, and Work Flexibility of Self-Employed Women and Men: The Case of St. Croix County, Wisconsin	Journal of Labor Research

**APÊNDICE B:** Citações das entrevistas associadas às crenças de Esforço Discricionário no Trabalho

CONSTRUCTO	VARIÁVEL	ENTREVISTADO	CITAÇÃO
Atitude	Negativa	B_FP	eu acho que isso não pode ser uma coisa rotineira, né? Não posso ficar a vida inteira dedicando meu tempo além do mínimo necessário.
			Um sistema de informática desses, a gente estudando e vendo na prática, a gente diz assim que não se implanta um projeto desse tamanho como foi o FIPLAN, sem dor. E isso faz parte da nossa dor né? Esse esforço adicional de tempo, de dedicação. Então, assim, eu acho que é mais por aí.
			Vejo como um projeto, desde que de uma forma estruturada né? Também não pode ser assim: “amanhã você vai ter que ficar até 10 horas, não é isso né?”
			Foi fantástico pra mim, apesar de ser muito desgastante né? Aí já seria um ponto negativo.
			Claro que a parte que você deixa de fazer algumas coisas pessoais.
			Me prejudiquei em algumas coisas tipo, atividade física mesmo, eu passei quase dois anos sem fazer, entendeu?
			Tomando muito café, dormindo pouco.
		D_PPRI	Quando a gente não é reconhecido, não.
			Pra relacionar isso aí com sua vida pessoal, isso é negativo. Porque ela toma tempo da sua vida pessoal, então é nesse sentido realmente...
			Se isso fosse uma coisa corriqueira, sim.
			Agora se for uma coisa corriqueira, aí já compromete né? Não tem realização, não tem motivação que faça com que você ache isso como positivo.
			Reitero que, também, que se for uma coisa também prolongada, você já encara isso de uma forma negativa.
			Também chamo atenção, que isso seja uma coisa também esporádica, porque se for uma coisa que seja perene e perpetuando, isso não é salutar.
		E_PPRI	Acho que negativa no sentido de que não são coisas pré-contratadas,
		F_PPRI	Eu faço trabalho extra por exigência da instituição.
			É uma atividade que extrapola e que você faz por uma exigência da instituição



CONSTRUCTO	VARIÁVEL	ENTREVISTADO	CITAÇÃO
			Você aplicar provas colegiadas, provas que não está em seu escopo, na sua remuneração, nem no seu contrato.
			Agora eu acho que as instituições particulares elas tinham que de alguma forma remunerar o profissional por isso.
		G_PPUB	Mas poderia os dois,
			Ao mesmo tempo eu acho que no atual ambiente que tô, eu acho que é meio injusto ter professores que, ..., faz uma parte, talvez faça um terço do que faço e receba o mesmo salário, então eu acho que ... tem vez que eu passo a pensar porque que eu fico fazendo tanto se tem gente do meu lado que não faz um terço do que faço e recebe o mesmo salário, então, pra que eu vou ficar me matando.
			Sempre dizem que quem trabalha mais sempre tem mais trabalho.
		H_PPUB	Pra mim, chega a ser até um defeito às vezes, porque de repente, tem tanta intensidade dedicada à atividade profissional que o resto da vida fica esquecido.
			E tem tanto tempo dedicado à atividade profissional que o resto da vida fica em segundo plano, né.
			Eu me considero hoje uma pessoa muito mais dedicada à vida profissional do que pessoal.
			É tanto tempo e tanta energia aqui que falta pro resto.
			Do ponto de vista da saúde emocional e física, negativa, porque você tá sempre além daquilo do que você pode dar.
			Mas eu tenho consciência de que isso não é tão bom.
			Os órgãos superiores exigem muito dos professores.
			A gente trabalha muito mais do que deveria.
			Isso não é saudável pra saúde física e emocional do professor.
			Agora, o quanto eu estou preocupada com isso, eu colocaria seis também, então, assim, acho que eu estou dividida.
			Mas eu não posso deixar de dizer que isso também me preocupa, porque eu acho que eu trabalho demais.

CONSTRUCTO	VARIÁVEL	ENTREVISTADO	CITAÇÃO	
		I_PPUB	<p>Ainda que nem sempre o reconhecimento venha rapidamente, às vezes o reconhecimento vem mais de fora do que de dentro, aquela história, santo de casa não faz milagre, então, você tem um reconhecimento às vezes muito maior lá fora do que aqui dentro.</p> <p>Nem todos estão dispostos a fazer esse esforço discricionário.</p> <p>Em alguns momentos, eu aceitei de má vontade porque</p> <p>embora em alguns momentos específicos dá assim um ... desânimo, até uma falta assim de reconhecimento.</p>	
	positivo	A_FP	<p>Eu ensino o que eu sei e as pessoas aprendem o que eu passei, elas vão me dar um <i>feedback</i> e isso vai fazendo com que aquele conhecimento possa ser aprofundado, né? E isso ganha a organização como um todo, né? E como eu sou da organização, eu acabo ganhando também.</p> <p>Eu mesmo sinto gratificado em fazer.</p>	
		B_FP	<p>Esse trabalho foi um trabalho muito interessante, acho que foi o maior desafio profissional que eu já tive.</p> <p>Você sabe que é uma coisa passageira, você tem que se dedicar àquilo ali, às vezes é necessário.</p> <p>Tinha aquele sentimento de conseguir alcançar o objetivo.</p> <p>Mas foi muito bom profissionalmente.</p> <p>Pessoalmente foi uma experiência muito rica.</p>	
			C_FP	<p>Pra mim foi uma coisa muito prazerosa, porque foi um trabalho feito com muito critério, com procedimentos bem estabelecidos.</p> <p>Faço uma avaliação positiva, porque quando a gente quer desenvolver uma competência, a gente não deve fazer só as atribuições que são daquele tipo de trabalho que a gente desenvolve, a gente deve tá sempre buscando uma capacitação contínua, buscando novos desafios, fazendo com que o nosso trabalho diário seja mais dinâmico.</p> <p>Eu gosto muito de fazer tarefas que eu não sei nem como é que eu vou desenvolver. Eu gosto de criar os procedimentos, gosto de criar metodologias novas, e foi isso que foi feito nesse trabalho da requalificação. Teve todo um trabalho de planejamento, escolha da metodologia, validação da metodologia, e eu não atuo diretamente</p>

CONSTRUCTO	VARIÁVEL	ENTREVISTADO	CITAÇÃO
			com isso.
		D_PPRI	Quando a gente é reconhecido, esse esforço extra é positivo.
			Se for uma coisa eventual, não. Se forem coisas pontuais, aconteceu, houve uma necessidade, tudo bem.
			Eu acho que tudo que você faz quando você está satisfeito, quando você faz com carinho, com realização, você acaba vendo de uma forma positiva.
		E_PPRI	Aí, tem o ganho pessoal.
			De um certo sentido, aquela questão de ser alguém que possa ajudar pelo fato de ter conhecimento na área tributária e área contábil.
		F_PPRI	Eu acho que é boa, mais eu acho que é boa pro profissional, porque ele tem que estar se atualizando, ele tem que estar produzindo, é uma profissão que você não pode estar parado, você tem que estar sempre em produção acadêmica, então isso é bom.
		G_PPUB	Acho que positivo.
			Mais positiva do que negativa.
			É, mas eu acho que no frígir dos ovos é positivo.
		H_PPUB	Do ponto de vista do prazer, eu avalio como positiva.
			Eu gosto muito.
			Satisfeita eu estou, porque eu gosto muito.
			Seis, se eu for colocar assim, o quanto eu estou feliz com isso.
			Eu sou feliz com o meu trabalho, da forma como eu trabalho hoje.
		I_PPUB	Eu estou apostando nisso, eu quero, eu gosto de fazer isso, ou digamos assim, agora eu me achei, tô identificado com esse trabalho.
			Você acredita no que faz, acredita na importância do que você faz.
			Eu acho que traz mais um sentimento positivo.
			Meu <i>feeling</i> era positivo.
		J_PPUB	Ela é contínua, né, ela faz parte, assim, já do meu processo, e eu faço, assim, uma boa avaliação, mas na verdade essa avaliação que eu faço é só leitura do

CONSTRUCTO	VARIÁVEL	ENTREVISTADO	CITAÇÃO
			<i>feedback</i> que eu recebo.
			Não é encargo de jeito nenhum.
			Eu me sinto muito bem de fazer isso, talvez se eu não fizesse, me sentisse mal.
			Eu pessoalmente eu me sinto muito confortável em fazer isso. É como eu falei antes, não é esforço nenhum.
			Eu me sinto muito feliz em ir pra casa, fechar minha porta, e eu não me sinto cansado nem nada, porque eu sei que assim, eu fiz com prazer, eu fiz o meu melhor.
			Você fazer o melhor possível e ter que preparar uma aula, sei lá, de cinco minutos, fazer em quinze, então vamos fazer em quinze, entendeu, então assim, o tempo que você passa na dedicação a isso não é medido pelo relógio, é medido por essa versão final que lhe falei aí, pelo prazer de saber que eu fiz bem feito, não importa quanto tempo vai levar, quinze minutos, uma hora, duas horas.
Controle Comportamental Percebido	Adaptação cultural	B_FP	A gente tinha um problema cultural né? A gente tinha um sistema, um sistema antigo que ele estava ali tinha 16, ia fazer 17 anos.
			Os que ficaram do lado de fora tocando a rotina, alguns se sentiram alijados, outros começaram até um tipo de boicote.
	Experiência prévia	A_FP	O outro facilitador, é que esse conteúdo eu já trabalhava fora da Secretaria da Fazenda.
		E_PPRI	A primeira, o fato de eu ser auditor fiscal. O segundo, o fato de ser da área contábil,
	Interesse-Atributo pessoal	C_FP	tive que ser muito habilidosa na condução, no gerenciamento das pessoas.
			Eu tive que ter muita habilidade pra lidar com esses técnicos especializados, e a minha liderança ser legitimada por eles.
		E_PPRI	Não deixa de ser um desafio.
		F_PPRI	Facilita o interesse pessoal, facilita, o interesse pessoal mesmo, a dedicação pessoal, o interesse de estar produzindo coisas novas.
			Vantagem eu já falei, a questão de você tá aprimorando seu currículo, de você estar se atualizando, de você ter contato com outros profissionais, que às vezes você não tem, você ampliar seu <i>network</i> , você estar conhecendo coisas novas, se atualizando, o que tem de novo no mercado.

CONSTRUCTO	VARIÁVEL	ENTREVISTADO	CITAÇÃO	
		G_PPUB	Uma coisa que facilita muito, eu sou uma pessoa muito planejada,	
			Eu sou uma pessoa assim, eu sou uma pessoa que é difícil eu dizer não, assim, já aprendi a dizer a não, mas é difícil pra mim dizer não, então, na realidade, toda vez que me dão trabalho,..., só em último caso, oi não, não quero, mas sempre eu aceito, novos desafios, então eu acho que isso é uma desvantagem, você acaba aumentando um pouco essa bola de neve, desvantagem pro trabalho.	
			Na realidade, e eu tenho um pique completamente diferente do pique normal da burocracia.	
		H_PPUB	Eu acho que aí tem uma coisa que é inerente à minha personalidade	
			Eu sou muito inconformada com <i>status quo</i> das coisas.	
			Eu sou muito comprometida.	
			Eu adoro o que eu faço.	
			O meu desejo me move, e aí entra personalidade, entra inquietude, essas coisas todas, compromisso,	
			Ou, então, eu fico naquilo que eu chamo de mediocridade.	
			Professor usa muito daquilo que é seu né, eu trabalho muito em casa, eu uso a minha energia, o meu computador, o meu papel, a minha tinta.	
			A minha iniciativa própria e muito do que eu banco.	
			É uma escolha minha, é a minha consciência, é a minha opção de vida.	
		Satisfação pessoal, é o meu retorno daquilo que eu trabalho com os alunos, é saber a contribuição que eu dou pra formação.		
		J_PPUB	Na verdade, assim, cada uma das minhas ações eu não acho que seja esforço a mais, eu acho que seja assim, é fazer o melhor possível.	
			Na verdade, eu não posso ser feliz sendo só professor, eu tenho de ser feliz na junção do todo como indivíduo, então é professor, é administrador, é extensionista, é pesquisador, e mais né, em casa também como ser humano, então é esse pacote todo, buscar isso ai, fazer o melhor.	
		Monitoramento	G_PPUB	Você tem muito grau de liberdade.

CONSTRUCTO	VARIÁVEL	ENTREVISTADO	CITAÇÃO
			Você pode escolher o tema que você quiser, investigar, o que você quiser, trabalhar com autor que você quiser, não trabalhar também com o que você quiser, então, na realidade, acho que o ambiente é muito propício a isso.
			Hoje aqui, por exemplo, eu trabalho com pessoas que eu me afino mais, com os alunos que eu me afino mais, monto minha equipe, então, tenho autonomia pra fazer isso, então eu acho que isso é um facilitador.
		H_PPUB	Hoje em dia, o professor é monitorado demais.
			O que facilita, é porque na Universidade o professor tem muita autonomia.
			Não tem alguém que tá controlando a minha carga horária de trabalho com medo de depois eu entrar na justiça requerendo hora extra.
			O grande facilitador é a autonomia do professor.
			Nós estamos passando por um momento de muita cobrança de todos os lados, e o trabalho docente tá sendo muito comprometido por conta dessas cobranças, porque nós temos que atender a tantos órgãos avaliadores que tá se tornando assim, uma coisa absurda.
			Ele compromete porque o professor, ele trabalha, sobretudo, com a criatividade, e na minha opinião não tem criatividade que resista a monitoramento.
			Porque pra o órgão avaliador é isso, porque pras esferas superiores é isso.
			Esse monitoramento, monitoramento excessivo, via produção, via produtividade do professor, ele termina colocando esse profissional numa linha de tiro constante, e você de repente, tá correndo pra todos os lados pra dar conta daquele negócio.
		O deslocamento do ser pro ter é algo que compromete totalmente aquilo que é a essência de um professor: criatividade.	
		I_PPUB	Para o bem e para o mal né, então essa autonomia na Federal, você pode ficar no seu canto cumprindo a tabela como eu disse, mas também por outro lado autonomia no sentido positivo.
	Retorno Financeiro	F_PPRI	Dificultadores, já falei, a questão da remuneração, é uma atividade que você faz sem ser remunerada, então, se você está deixando de fazer uma atividade, você está deixando de fazer outra coisa que pode ser remunerada.

CONSTRUCTO	VARIÁVEL	ENTREVISTADO	CITAÇÃO	
		G_PPUB	Eu recebo mil e cem reais a mais no meu salário por ser mais produtivo do que os demais professores, então, isso é um incentivo.	
			Eu acho justo esse inventivo financeiro.	
		H_PPUB	Contrapartida financeira é muito pequena pro tanto que eles exigem.	
			Se for esperar contrapartida financeira, aí que não é mesmo.	
			O grande impedidor é a contrapartida financeira.	
			Uma contrapartida financeira que não cobre todos os custos.	
		Saúde	C_FP	Também existia a insalubridade, a gente precisava trabalhar com máscara, com guarda-pó, tomar cuidado pra não ficar com alergia.
			D_PPRI	Isso aí pode causar várias outras consequências, saúde que eu não coloquei aqui, mas isso aí também deve ser analisado.
			H_PPUB	Vai chegar um tempo que não vou dar conta, né, por uma questão de limitação mesmo, de idade.
	Sacrifício físico-emocional muito grande, não tem como, questão física, acho que é isso.			
	Suporte Organizacional		A_FP	Própria da estrutura da Universidade Cooperativa [organização] né? Que não só convida, mas dá as condições.
		O pessoal do diretor, da gerente da área, nos dá o suporte.		
		A gente sente que existe uma estrutura te estimulando a persistir, a continuar e te dando todo o suporte necessário. Isso realmente faz com que a gente se sinta bem, fazendo esse esforço adicional.		
		Eu não tive nenhuma resistência da minha unidade, da minha inspetora no caso para eu desenvolver esse trabalho.		
		Como dificultador eu coloco uma falta inicial de um treinamento na plataforma, eu não fui treinado na plataforma.		
		B_FP	Eu tive um superior que era superintendente de gestão, o superintendente financeiro aqui que me deu a liberdade muito grande de ação, me deu carta branca. Me empoderou,	
me deu autonomia para tocar o projeto então isso foi muito bom,				
C_FP		os facilitadores, a equipe,		
		assim como contei também com um bom espaço físico pra desenvolver todo o trabalho.		

CONSTRUCTO	VARIÁVEL	ENTREVISTADO	CITAÇÃO
		D_PPRI	Você vai fazer um determinado evento, então, você precisa de todos os setores envolvidos ali, se você dedica um tempo extra pra fazer esse evento, eu acho que todo mundo entra em sintonia com você, te ajuda, te dá estrutura pra isso, você acaba se realizando porque possivelmente o evento vai ser um sucesso.
			Falta de estrutura.
			A falta de estrutura organizacional, ela cansa, ela estressa.
			Em uma situação como essa, você tem que ter um esforço, uma intensidade muito maior pra desenvolver um determinado trabalho. E essa intensidade, esse esforço feito dessa forma não te faz feliz. Isso eu tenho plena certeza da minha resposta.
			Desvantagem, é quando você não, eu acho que a falta de valorização, não reconhecimento do seu trabalho, ela desmotiva a sua atuação.
			Às vezes, eu tenho até uma atitude, mas eu não consigo colocar essa atitude em prática, pra se transformar efetivamente em um comportamento profissional meu. Então, às vezes, você tem a boa vontade, você tem a ideia, você tem a vontade, mas uma falta de infraestrutura, falta de apoio, não só físico, mas também das pessoas que estão ao seu lado que fazem parte do trabalho, isso se torna, se configura como uma desvantagem da possibilidade de você transformar essa ação, essa atitude efetivamente num comportamento.
		E_PPRI	A falta de estruturação.
			Não ter uma estrutura, não ter alguma coisa previamente elaborada e planejada. Eu acho que isso que dificultaria.
		H_PPUB	Eu acho que nas estruturas que a gente tem hoje das escolas particulares falta um pouco mais de planejamento.
			Universidade dá aquilo que é básico, ela dá, mas, digamos que sim, tem um pouco de suporte organizacional, não vou dizer que é cem por cento não, mas tem.
		I_PPUB	Eu, por exemplo, sou uma professora que hoje aqui na escola não tem nem sala pra trabalhar.
			O que é que dificulta? Bom, as vezes, uma boa parte dos casos, as condições materiais.
			Então, é recursos, é recursos que passam por recursos financeiros né, então, pesa muito



CONSTRUCTO	VARIÁVEL	ENTREVISTADO	CITAÇÃO		
		J_PPUB	os fatores que dificultam, é a estrutura física pra que você possa desenvolver bem o seu trabalho.		
			Pode até que achar que não, mas eu acho que isso é muito importante uma estrutura física que permita que você faça sua atividade.		
			Quando eu falo estrutura física eu tô falando desse espaço que a gente tá utilizando aqui, tô falando de sistemas, de programas, de computadores, de mídias, você precisa dessa estrutura para você fazer o que você precisa.		
			Eu nunca fiz nesse ensino a distância, utilizei construção de vídeos, e é uma coisa, uma ferramenta, uma parte que é importante nesse contexto, mas eu não fiz porque não tinha uma estrutura física pra ta trabalhando, pra criar ele, pra poder incorporar ele, para melhorar.		
	Tempo		A_FP	O facilitador é a disponibilidade de tempo que é dada pra isso,	
			C_FP	Às vezes também eu fico sobrecarregada, então, eu fico, por conta do gestor ou do colega confiar no meu trabalho, então, eu fico com mais tarefas do que as pessoas, então, muitas vezes eu não consigo cumprir em tempo hábil, então, sobrecarrega um pouco a agenda e os prazos, então, eu termino, apesar da boa vontade, não conseguindo entregar as tarefas no prazo.	
			F_PPRI	A questão de tempo, porque quando você, quando você esta na docência, além de você tá na sala de aula, você tá se atualizando, preparar aula, corrigir prova, preparar prova, você tem que encontrar um tempo pra uma produção acadêmica, então, a questão do tempo pra mim é o maior dificultador.	
				As desvantagens, às vezes você abdicar de tempo que você tem pra lazer, pra família, pra outras atividades que não são atividades profissionais pra essas atividades, esse pra mim seria a maior desvantagem.	
			G_PPUB	Eu acho que a questão de tempo, eu acho que... eu diria até que em meu círculo familiar, tal, tal, ..., assim, me reclama nisso, oitenta por cento do tempo que você tem tá no trabalho, e só sobra vinte pra as outras atividades.	
				Grande parte do meu tempo é dedicada ao trabalho.	
			Vida familiar	B_FP	Claro que a parte que você deixa de fazer, algumas coisas pessoais né? Esse é o lado negativo.

CONSTRUCTO	VARIÁVEL	ENTREVISTADO	CITAÇÃO		
Norma Social Subjetiva	Alunos	D_PPRI	Alunos. São os alunos.		
		F_PPRI	Os próprios alunos, porque tem alunos que às vezes lhe motiva pelo próprio trabalho desenvolvido.		
		H_PPUB	Nós somos avaliados pelos alunos né, se você não se esforça, se você não dá esse gás todo, aí, você nem sempre tem uma avaliação boa. Os alunos determinam.		
		J_PPUB	Quem me dá essa luz é o aluno.		
		Colegas de trabalho	A_FP		Eu ensino o que eu sei e as pessoas aprendem o que eu passei, elas vão me dar um <i>feedback</i> . Quanto mais pessoas dentro da organização, auditores, conheçam Escrituração Contábil Digital e saibam operá-la, o que é que vai acontecer? Você cria uma rede de conhecimento de pessoas que vão usar essa ferramenta pra fazer auditoria. O pessoal do diretor, da gerente da área, nos dá o suporte.
	B_FP				Relaciono minha colega Isabel Carvalho que pra mim é um exemplo, o outro também, Carlos Fernandes outro que eu tenho assim como mentor assim, é uma pessoa que eu admiro muito pelas atitudes e eles sempre me influenciaram muito assim por esse lado positivo. Negativamente nós temos também né? Têm exemplos de pessoas que boicotaram.
				C_FP	
	D_PPRI		Professores. Professores.		
	E_PPRI		Mais alguns outros colegas.		
	F_PPRI		Colegas de trabalho são motivadores, então, outros professores, às vezes você vai fazer trabalhos com outros profissionais, também é motivador.		
	H_PPUB		Os meus pares, os meus colegas determinam		
	I_PPUB		digamos assim, nós temos um caso ultra, hiper que é Tânia Fischer [colega] aqui nessa casa.		

CONSTRUCTO	VARIÁVEL	ENTREVISTADO	CITAÇÃO	
	Família	B_FP	A família tem um lado aí, que eles me cobram muito também né? Mas, aí puxando pro lado de estar se dedicando demais né? Só pensa em trabalho, e tal.	
	Pais	G_PPUB	A origem é mais familiar mesmo no sentido de... sempre fui ..., a minha família sempre colocou o trabalho como uma coisa estruturante na vida de todos os meus irmãos, então, meu pai e minha mãe davam exemplo disso em casa.	
		J_PPUB	Eu acho que isso é um conjunto de crenças, de valores, o que me foi passado em casa.	
			Então, eu poderia colocar assim: primeiro em casa.	
	Professores de Referência	J_PPUB	Pai e mãe, é a educação familiar mesmo.	
			O que me foi passado na escola, de exemplos que eu tive de professores.	
	Superiores	B_FP	Eu lembrei dela, minha professora de jardim de infância, então quer dizer, eu lembro dela, entendeu, ela pra uma escola que era municipal, mas ela ia na pinta como se ela tivesse indo pra um baile, entendeu, ou seja, ela ia com prazer, amava aquela tarefa dela.	
			Eu acredito muito nisso, naquela liderança que dá pelo exemplo, aquele tipo de liderança servidora, de ajudar as equipes, que trabalha como facilitador.	
		C_FP	Ter um superior hierárquico que compra o projeto, isso foi um fator relevante aí, eu acho. Assumi algumas coisas que a gente não estava 100% pronto e ele comprou o risco de entrar junto. Pagou até um preço alto também por isso, mas eu acho assim, ele foi determinante nisso aí. Esse é um fator. Um dos que influenciou positivamente.	
			Se não fosse a colaboração de todos, o engajamento, a boa vontade, a confiança, inclusive no gestor, a gente não teria conseguido fazer.	
			O próprio modelo de gestão do gestor que entrou na época.	
				Contei com o apoio do gestor também
		D_PPRI	própria diretoria institucional	
		E_PPRI	foi a coordenadora	
		F_PPRI	E às vezes coordenadores de curso também são motivadores, pra você ir atrás de atividades além.	
H_PPUB		Por outro lado, você também é avaliado pelos órgãos superiores.		
	Sobretudo, os órgãos superiores.			
J_PPUB	Os chefes que eu tive, as pessoas que eu trabalhei diretamente enquanto eu era subordinado.			

**APÊNDICE C:** Instrumento de coleta de dados.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - NPGA  
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO  
PESQUISA ACADÊMICA SOBRE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

---

**TERMO DE CONSENTIMENTO**

Olá! este questionário destina-se a uma pesquisa de Doutorado em Administração desenvolvida por Ricardo Alonso Gonzalez, sob a orientação do professor Dr. Adriano Leal Bruni. Agradecemos antecipadamente à sua atenção. Você está sendo convidado a responder voluntariamente a algumas questões relacionadas à sua vida no trabalho. Trata-se de **uma pesquisa de âmbito acadêmico**. Não possui nenhum vínculo com a instituição em que você trabalha; assim sendo, **os resultados serão analisados fora da organização**, e esta não terá acesso às informações que você nos fornecer. Todas as informações serão mantidas em sigilo, divulgando-se os resultados da pesquisa apenas sob a forma de dados estatísticos globais, sem identificar individualmente os participantes. A qualquer momento, você poderá desistir de participar da pesquisa, sem qualquer implicação ou prejuízo a si próprio.

O pesquisador se coloca disponível para eventuais dúvidas e esclarecimentos através do telefone (71) 9161-3568 e do e-mail [ricardoalonsog5@gmail.com](mailto:ricardoalonsog5@gmail.com)

Ricardo Alonso Gonzalez – Doutorando      Prof. Dr. Adriano Leal Bruni – Orientador

Concordo

Não Concordo

**Considere o seguinte para responder ao questionário:**

No desempenho do seu trabalho, ainda que esporadicamente, pode ocorrer que você, por iniciativa própria, dedique um esforço a mais, além do que é exigido pela organização. Esse esforço a mais pode acontecer quando você trabalha mais horas (ou trabalha em horas que não deveria estar trabalhando), quando você dedica mais energia, quando você se esforça em uma determinada tarefa mais do que o usual, ou mesmo mais do que a organização requer. Esse esforço a mais é de sua livre iniciativa, a organização não lhe obriga a fazer. Considere, portanto, a sua intenção em desempenhar (ou continuar desempenhando) essas atividades nos próximos seis meses. Esse esforço a mais é chamado de **esforço discricionário no trabalho**.

Tendo isso em mente, pedimos que você responda às questões a seguir: <b>SEÇÃO I</b> Nessa primeira seção desejamos conhecer um pouco sobre você	
[1] Qual a sua idade em anos completos?	[   ] [   ]
[2] Qual o seu gênero?	Masculino [   ]      Feminino [   ]
[3] Há quanto tempo você trabalha na atual instituição, em anos completos? <b>(se inferior a 12 meses considere 1 ano).</b>	[   ] [   ] anos
[4] Qual atividade profissional você exerce? <b>(você pode marcar mais de uma opção caso exerça mais de uma atividade profissional).</b>	[   ] Funcionário público [   ] Professor de Instituição de Ensino Superior privada [   ] Professor de Instituição de Ensino Superior pública
[5] Se você exerce mais de uma atividade profissional qual delas você considera mais importante? <b>(assinale apenas uma alternativa).</b>	[   ] Funcionário público [   ] Professor de Instituição de Ensino Superior privada [   ] Professor de Instituição de Ensino Superior pública
[6] Você ocupa função gratificada, cargo de chefia, coordenação, supervisão, assessoria, ou alguma função correlata?	Sim [   ]      Não [   ]

### SEÇÃO II

Nessa seção você vai expressar a sua opinião sobre o **esforço discricionário no trabalho**. Assinale o número que melhor expressa a sua opinião sobre as frases e perguntas. Não existem respostas certas ou erradas, portanto, responda de acordo com a sua convicção.

<b>[Bloco 1]</b> Para cada umas das afirmações apresentadas a seguir, marque um número entre 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Concordo totalmente</b>
[7] ATT_1 - Se eu empregar esforço discricionário no trabalho, poderei me desgastar física e emocionalmente.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
[8] ATT_5 - Se eu empregar um esforço discricionário no trabalho, eu poderei ter satisfação pessoal.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
[9] NSS_1 - <b>(Se você não é professor passe para afirmação seguinte).</b> Meus alunos valorizam os professores que demonstram empregar um esforço discricionário no trabalho.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
[10] CCP_2 - A disponibilidade de tempo no trabalho pode facilitar ou dificultar o emprego de esforço discricionário no trabalho.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
[11] ITT_1 - Eu pretendo empregar esforço discricionário no trabalho nos próximos seis meses.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
[12] ATT_2 - Se eu empregar um esforço discricionário no trabalho, poderá me faltar tempo para outras atividades extratrabalho.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
[13] NSS_2 - Meus colegas de trabalho aprovam quem emprega um esforço discricionário no trabalho.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
[14] CCP_6 - Ser monitorado pode facilitar ou dificultar o emprego de esforço discricionário no trabalho.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

[15] ATT_6 - Se eu empregar esforço discricionário no trabalho, não poderia fazê-lo de forma rotineira.	1	2	3	4	5	6	7
[16] CCP_3 - Possíveis danos à minha saúde causados pelo trabalho podem facilitar ou dificultar o emprego de esforço discricionário no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
[17] ATT_7 - Se eu empregar esforço discricionário no trabalho, eu poderei ser profissionalmente reconhecido pela organização.	1	2	3	4	5	6	7
[18] ATT_4 - Se eu empregar um esforço discricionário no trabalho, eu poderei colaborar para o alcance de objetivos e metas organizacionais.	1	2	3	4	5	6	7
[19] NSS_3 - Os meus superiores valorizam quem exerce esforço discricionário no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
[20] CCP_4 - Remuneração financeira pode facilitar ou dificultar o emprego de esforço discricionário no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
[21] CCP_5 - Possuir atributo ou interesse pessoal para desempenhar certa atividade pode facilitar ou dificultar o emprego de esforço discricionário no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
[22] CCP_1 - A existência de suporte organizacional (pessoal, estrutura física, sistemas, apoio) pode facilitar ou dificultar o emprego de esforço discricionário no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

<b>[Bloco 2]</b> Para cada umas das afirmações apresentadas a seguir, marque um número entre -3 (extremamente indesejável) a +3(extremamente desejável).	<b>Extremamente indesejável</b>					<b>Extremamente desejável</b>	
	↓					↓	
[23] ATT_1 - Exercer uma atividade física e emocionalmente desgastante para mim é	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
[24] ATT_2 - Faltar tempo para outras atividades extratrabalho para mim é	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
[25] ATT_4 - Colaborar para o alcance de objetivos e metas organizacionais para mim é	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
[26] ATT_5 - Satisfação pessoal no trabalho para mim é	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
[27] ATT_6 - Empregar esforço discricionário no trabalho rotineiramente para mim é	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
[28] ATT_7 - O reconhecimento profissional da organização para mim é	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3

<b>[Bloco 3]</b> Para cada umas das afirmações apresentadas a seguir, marque um número entre -3 (Nada importante) a +3(muito importante).	<b>Nada importante</b>					<b>Muito importante</b>	
	↓					↓	
[29] NSS_1 - <b>(Se você não é professor passe para a firmação seguinte).</b> A opinião dos meus alunos para mim é	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
[30] NSS_2 - O que os meus colegas de trabalho pensam sobre o meu comportamento no ambiente de trabalho é	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
[31] NSS_3 - A opinião dos meus superiores sobre o meu comportamento no trabalho para mim é	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3

<p><b>[Bloco 4]</b> Para cada umas das afirmações apresentadas a seguir marque um número entre -3 (dificulta) a +3 (facilita).</p>
<p>[32] CCP_1 - A existência de suporte organizacional (pessoal, estrutura física, sistemas, apoio)</p> <p><b>dificulta</b> [-3] [-2] [-1] [0] [+1] [+2] [+3] <b>facilita</b> o emprego de esforço discricionário no trabalho.</p>
<p>[33] CCP_2 - A disponibilidade de tempo no trabalho</p> <p><b>dificulta</b> [-3] [-2] [-1] [0] [+1] [+2] [+3] <b>facilita</b> o emprego de esforço discricionário no trabalho.</p>
<p>[34] CCP_3 - Possível dano causado à minha saúde pelo trabalho</p> <p><b>dificulta</b> [-3] [-2] [-1] [0] [+1] [+2] [+3] <b>facilita</b> o emprego de esforço discricionário no trabalho.</p>
<p>[35] CCP_4 - Ser financeiramente remunerado pelo esforço adicional</p> <p><b>dificulta</b> [-3] [-2] [-1] [0] [+1] [+2] [+3] <b>facilita</b> o emprego de esforço discricionário no trabalho.</p>
<p>[36] CCP_5 - Possuir atributo ou interesse pessoal para desempenhar certa atividade</p> <p><b>dificulta</b> [-3] [-2] [-1] [0] [+1] [+2] [+3] <b>facilita</b> o emprego de esforço discricionário no trabalho.</p>
<p>[37] CCP_6 - Ser monitorado</p> <p><b>dificulta</b> [-3] [-2] [-1] [0] [+1] [+2] [+3] <b>facilita</b> o emprego de esforço discricionário no trabalho.</p>

[38] Você gostaria de concorrer ao sorteio de um *tablet* e de uma calculadora HP 12 C ?

Sim

Não

[39] Caso tenha respondido SIM à pergunta anterior, precisamos que nos forneça um e-mail válido



---

**O Programa de Pós-Graduação em Administração – UFBA agradece a gentileza da sua participação nesta pesquisa. Muito obrigado pela sua colaboração!**







