

ESFORÇO DISCRICIONÁRIO NO TRABALHO: ELEMENTOS CONCEITUAIS E PROPOSTA PARA UMA AGENDA DE PESQUISA.

Autoria: Ricardo Alonso Gonzalez, Adriano Leal Bruni

Resumo

Os propósitos centrais desse artigo consistem em investigar a produção científica nacional e internacional sobre o esforço discricionário no trabalho (EDT) no âmbito da Administração, apresentar o seu conceito, a sua relevância no mundo atual do trabalho e ao final propor uma agenda de pesquisa. Entende-se por EDT aquela parcela de esforço que se encontra sob controle do indivíduo exercê-lo, acima dos patamares mínimos exigidos pela organização para se evitar uma repreensão ou mesmo uma demissão, que não é recompensado pelos instrumentos formais de remuneração, e que contribuem para o resultado das organizações. Em um contexto social em que as fronteiras entre casa e trabalho, lazer e obrigações ficam cada vez mais tênues, facilitados pela tecnologia que aproxima essas dimensões da vida dos indivíduos, o EDT ganha relevância e necessita ser trazido ao debate. Realizou-se uma pesquisa em periódicos brasileiros do campo da Administração e uma revisão sistemática na produção internacional. Os resultados apontam para uma lacuna a ser preenchida em âmbito nacional para se discutir o esforço discricionário no trabalho, seu conceito, compreensão, comportamentos e implicações para as organizações. Ao final propõe-se uma agenda de pesquisa para trazer à discussão o EDT.

Palavras-Chave: Esforço Discricionário no Trabalho. Comportamento Organizacional. Organizações.

Introdução

No cenário corporativo atual, em que as organizações necessitam estar mais competitivas e eficientes, o diferencial pode estar nas pessoas e no nível de esforço que elas dedicam ao trabalho. Parrey (2014) afirma existir pesquisas suficientes para sustentar o fenômeno de que as pessoas são os recursos mais importantes de uma organização. Associado às pessoas está o esforço que elas empregam no desempenho de suas atividades, esforço esse que pode ser alocado em diversos níveis. Quando se emprega um esforço que vai além do mínimo exigido pela organização e que depende apenas do indivíduo a decisão de empregá-lo, fala-se em EDT. Ainda segundo Parrey (2014, p. 11) “o esforço discricionário no trabalho não pode ser observado, entretanto, as ações resultantes desse esforço podem.”

A tecnologia, cada vez mais acessível e barata, possibilita romper fronteiras entre trabalho e lazer, trabalho e vida pessoal, tornando mais frágil a delimitação entre o que seja trabalho, lazer e vida pessoal. Não é raro, hoje em dia, encontrar pessoas que desempenham atividades laborais em horários em que não deveriam estar trabalhando, e o fazem sem sequer perceber que estão dedicando um esforço que é voluntário, não reconhecido pelos sistemas formais de recompensas da empresa e que se encontra acima dos níveis de esforço mínimo requerido pela organização. Estão, na verdade, empregando um EDT, um fenômeno organizacional que tem passado despercebido dos empregados, dos empregadores e dos pesquisadores, mas, um fenômeno que se encontra presente nas relações de trabalho e que merece ser investigado. Se alguém já acessou ao *e-mail* corporativo de um restaurante, resolveu algum problema de trabalho fora do horário comercial, à noite, ou mesmo nas férias, participou de grupos de trabalho voluntariamente, sem remuneração adicional e sem se desobrigar das atividades regulares, se já foi para casa e passou o final de semana pensando naquele problema de trabalho que desejava resolver, este indivíduo está empregando um EDT.

Esse artigo tem o propósito de ajudar a suprir uma eventual lacuna no estudo do comportamento organizacional trazendo à luz o EDT por meio de uma revisão bibliográfica sistemática. Ao final, propõe-se uma agenda de pesquisa tendo por elemento central o EDT.

Fundamentação Teórica

Atribui-se a Barnard (1938) as abordagens seminais do EDT, que mesmo não tendo definido explicitamente o constructo, foi o primeiro autor a chamar a atenção para a noção da discricionariedade do esforço no trabalho. Dentre alguns conceitos abordados por Barnard (1938) destacam-se as habilidades individuais, o indivíduo e a racionalidade limitada, a cooperação no ambiente organizacional, as organizações formais e não formais e o livre arbítrio na tomada de decisão, todos, conceitos que se relacionam com o EDT. Barnard (1938) atribui a efetividade de uma organização ao que o seu pessoal produz e ao que essa organização oferece de incentivos monetários e não monetários, sendo que Barnard (1938) enfatiza os incentivos não monetários.

Morris (2009) atribui a Barnard (1938) a aplicação do EDT no âmbito do comportamento organizacional. Tome-se, por exemplo, a noção de livre arbítrio. Uma parcela do esforço no trabalho é obrigatória, faz parte do contrato de trabalho, mas outra parcela desse esforço, aquele que excede ao mínimo requerido pelo contrato de trabalho, depende do livre arbítrio do indivíduo em empregá-lo ou não. Essa parcela de esforço, reconhece Barnard (1938), é discricionário.

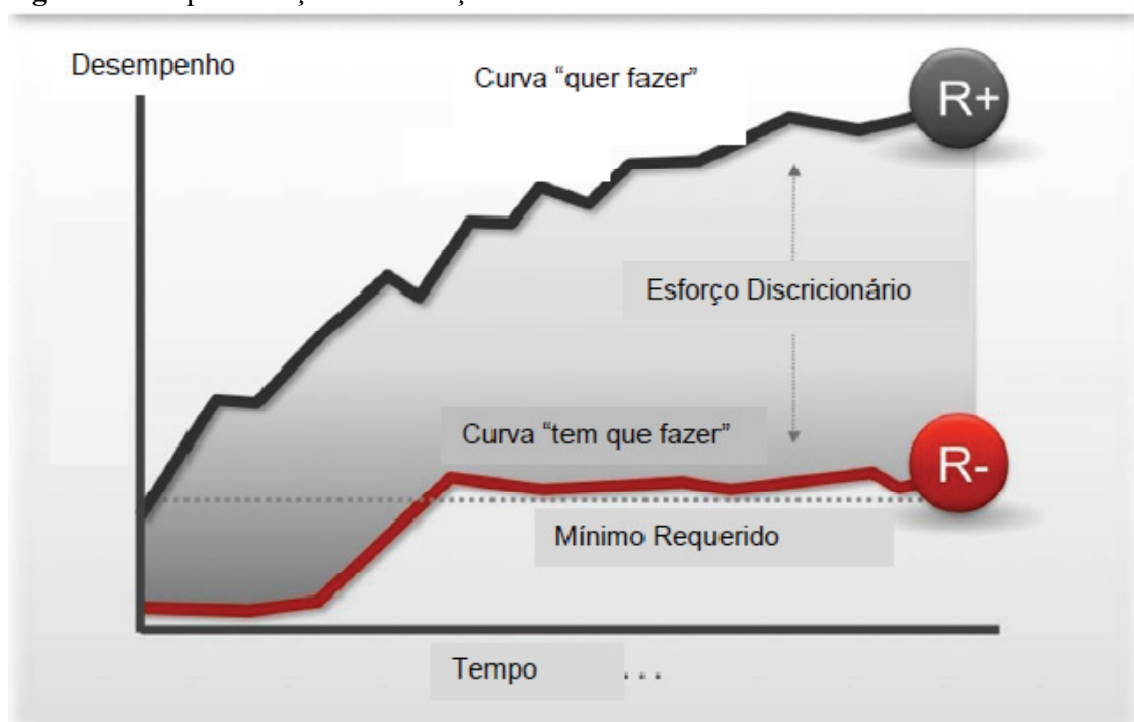
Yankelovich e Immerwahr (1983) aprofundaram os estudos do EDT e formalmente o definiram como a diferença entre o montante máximo de esforço que um indivíduo poderia produzir no seu trabalho e o mínimo montante de esforço requerido para evitar ser demitido ou penalizado; em resumo, a porção de esforço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

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

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

Para Parrey (2014), o EDT pode ser entendido como o nível de esforço que o indivíduo poderia investir no desempenho de suas atividades, se ele assim o desejasse, além do mínimo requerido. Esse esforço adicional pode, portanto, ser representado pela diferença entre o esforço mínimo e o esforço empregado, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Representação de Esforço Discricionário.



Fonte: adaptado 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, esta representado por R+. A diferença entre essas curvas representaria o EDT.

Yankelovich e Immerwahr (1983), ao analisarem as transformações sofridas pelo mercado de trabalho norte americano no período compreendido entre 1800 e a era industrial dos anos 1970, desenvolveram os conceitos chave do EDT. Segundo os autores esses conceitos chave são: a) a discricionariedade varia de acordo com o contexto econômico, b) o nível de discricionariedade no trabalho influencia na percepção de significado do trabalho para o empregado, c) atividades que conferem maior autonomia ao empregado incentivam o emprego de esforço discricionário, d) maiores níveis educacionais se relacionam positivamente com a discricionariedade.

Em síntese, segundo Morris (2009), pode-se definir o EDT como a contribuição individual de tempo, intensidade e esforço direcionado para determinada atividade do trabalho, além do que é minimamente requerido, esperado ou obrigado pela organização, que seja consistente com os objetivos organizacionais e tem, ou é esperado que tenha, um impacto benéfico para a efetividade da organização. (MORRIS, 2009, p. 98).

Segundo Parrey (2014, pp. 52, 97) “as pesquisas sobre o esforço discricionário no trabalho encontram-se ainda em estágio embrionário”, o que justifica e instiga a sua investigação.

Metodologia de Pesquisa

Na investigação do tema realizou-se uma revisão da literatura composta por duas etapas. Na primeira etapa investigou-se a produção nacional de trabalhos que abordassem o esforço discricionário no trabalho por meio da publicação de artigos nos anais do EnANPAD e nos

periódicos nacionais da área de Administração, com classificação Qualis B1 ou superior (RAP, RAC, RAE, READ, RAUSP e O&S). A produção internacional foi pesquisada utilizando-se os princípios da *Systematic Review* propostos por Dybå e Dingsøyr (2008). A pesquisa baseou-se nos artigos acessados por meio do Portal de Periódicos da CAPES no período compreendido entre os anos de 2008 e 2014 e em publicações físicas relevantes.

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, segundo Loiola e Bastos (2003), 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 e BASTOS, 2003, p. 186) demonstrando a representatividade do referido evento em uma revisão de literatura.

Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011) 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”. (WOOR JR.; TONELLI e COOKE, 2011).

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. Segundo os autores esses periódicos abrangeriam o “estado da arte da produção na década passada” (MASCARENHAS e BARBOSA, 2013, p. 38). Esses são os periódicos nacionais de maior impacto pelo índice H (MASCARENHAS; BARBOSA, 2013; RAE, 2012; MACHADO-DA-SILVA et al. 2008; TONELLI et al. 2003).

Em outro estudo recente, Sobral e Mansur (2013) pontuam o EnANPAD como o “principal evento científico de Administração no Brasil”. (SOBRAL e MANSUR, 2013, p. 23). Os autores analisaram a produção científica brasileira em 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 e MANSUR, 2013, p. 23).

Na revisão da literatura em âmbito nacional deste artigo 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 encontrados 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 na Tabela 1.

Tabela 1 – Esforço Discricionário no Trabalho: Pesquisa no Brasil.

Periódico/nº trabalhos/Palavra-chave	RAP	RAC	RAE	REAd	RAUSP	O&S	EnANPAD
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
Esforço	3	7	0	0	0	5	9
Esforço no trabalho	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/search>; http://www.anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=1; <<http://rae.fgv.br/busca>>. Acesso: 04. ago. 2014.

Observa-se da Tabela 1 que a produção nacional no campo da Administração no período pesquisado 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 EDT. 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 e 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 e FERREIRA JÚNIOR, 2008).

Dos sete artigos publicados pela RAC o que mais se aproxima do tema 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 de esforço em outros contextos, a exemplo de estratégias competitivas (ZILBER e LAZARINI, 2008), capacitação tecnológica (OLIVEIRA, BOMTEMPO e 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 nos anais do EnANPAD abrangeu todas as divisões acadêmicas. Das pesquisas que abordam o mundo do trabalho nenhum explora o esforço no trabalho. A distribuição dos trabalhos do EnANPAD ao longo dos anos pesquisados é apresentada na Tabela 2.

Tabela 2 – 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
Esforço	0	2	2	0	2	0	3	09
Esforço no trabalho	0	0	0	0	0	0	0	00

Fonte: <http://www.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 EDT. Tratam-se dos trabalhos apresentados por Rowe, Bastos e Pinho (2010) e Rowe, Bastos e Pinho, (2010a). O primeiro artigo investiga os vínculos com a carreira e o esforço instrucional, o segundo aborda o comportamento organizacional e o esforço instrucional.

O protocolo da revisão da literatura nacional evidenciou a ausência de estudos no campo da Administração abordando o EDT.

Revisão da Literatura Internacional

Dybå e Dingsøy (2008) apresentam um exemplo de aplicação da *Systematic Review* em estudos empíricos de desenvolvimento de softwares. Segundo esses autores o método tem ganhado popularidade em áreas de estudos 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). A Figura 2 apresenta os estágios de um processo de *Systematic Review* segundo Dybå e Dingsøy (2008).

Figura 2 – Estágios de um Processo de *Systematic Review*.

1. Planejamento da revisão

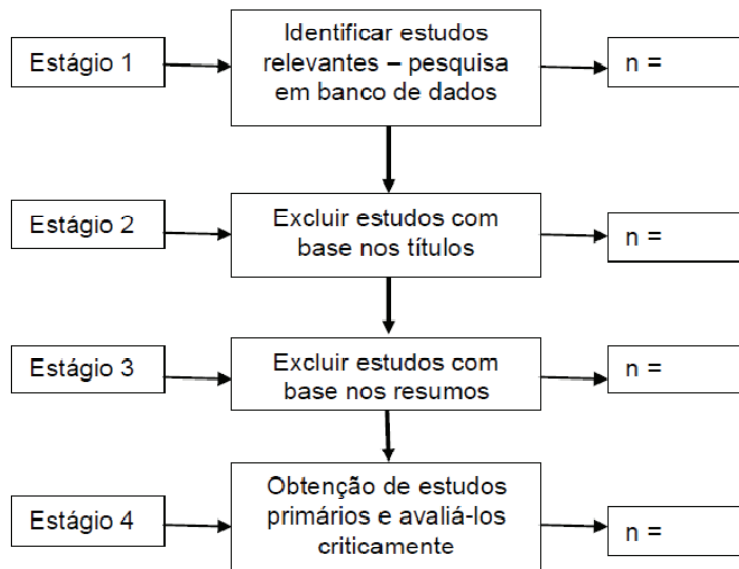
- 1.1. Identificação da necessidade de uma revisão
- 1.2. Desenvolvimento de um protocolo de revisão

2. Condução da revisão

- 2.1. Identificação da pesquisa
- 2.2. Seleção de estudos primários
- 2.3. Avaliação da qualidade do estudo
- 2.4. Extração de dados
- 2.5. Sínteses dos dados
- 2.6. Relatar a revisão

Fonte: Dybå e Dingsøy (2008, p. 179).

Segundo a metodologia proposta e apresentada por Dybå e Dingsøy (2008), a *Systematic Review* consiste em um processo de filtragens sucessivas de estudos, constituindo-se em um protocolo de pesquisa, conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3 – Protocolo da Seleção de Estudos.

Fonte: o autor, adaptado de Dybå e Dingsøy (2008).

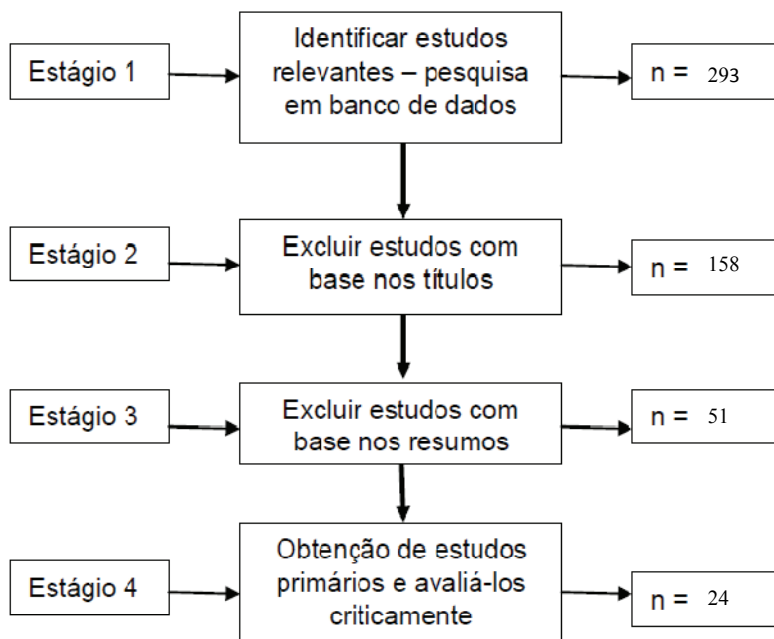
A cada estágio da pesquisa extrai-se os trabalhos selecionados, que em seguida são submetidos a nova revisão. A exemplo de Bellini et al. (2012), que estudaram as evidências de exclusão e limitação digital em indivíduos, utilizou-se o método para selecionar estudos internacionais que tratem de esforço no trabalho de forma mais ampla e de esforço discricionário no trabalho mais especificamente. Utilizou-se as palavras chave “*work effort*” e “*discretionary work effort*” nas bases de dados do Portal de Periódicos CAPES, adotando-se como linha de corte o ano de 2008.

No primeiro estágio acessaram-se 329 trabalhos, sendo 292 revisados por pares. Esse universo de 292 artigos revisados por pares constituiu-se na base inicial para o processo de seleção dos artigos.

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), Ridley (2010) e Parrey (2014) acessados por meio físico, ficando o estágio 3 com 51 trabalhos.

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. A *Systematic Review* final dos trabalhos internacionais sobre EDT apresenta-se conforme Figura 4.

Figura 4 – *Systematic Review*: Esforço Discricionário no Trabalho.



Fonte: o autor, adaptado de Dybå e Dingsøyr (2008).

Os vinte e quatro trabalhos selecionados apresentam-se resumidos na Figura 5

Figura 5: *Systematic Review*: Seleção Final.

Autor	Título	Foco
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.
Parrey, 2014	Discretionary work effort and employee motivation	Apresenta aporte conceitual sobre o esforço discricionário no trabalho e suas relações com a motivação.
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 auto motivação influenciam a organização do trabalho e no esforço dedicado a ele.
Tummers e Dulk, 2013	The effects of work alienation on organizational 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	O estudo, de natureza empírica e quantitativa, explora a relação entre motivação intrínseca, motivação

	of work effort: The moderating role of achievement goals	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 diferenças entre os salários) levou a uma diminuição do esforço no trabalho, representado pela redução do número de comparecimento às sessões e por uma diminuição no número de questões formuladas durante as seções.
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, 2012a	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 performance 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). Gupta 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 performance. 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 performance.
Astone, et al., 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 examina 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 de que maior comprometimento relaciona-se 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 desenvolvimento próprio.
Binnewies, Sonnentag e Mojza, 2009	Daily performance at work: feeling recovered in the morning as a predictor of day level job performance	Os autores investigam o estado de bem-estar do indivíduo pela manhã (estar recuperado física e mentalmente) como preditor do desempenho diário no trabalho. Os resultados evidenciam que sentir-se 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 o desempenho diário foi mediado 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 Comportamento de Cidadania Organizacional (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 constructo <i>Discretionary Work Effort</i> e discute a sua importância para a performance 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, inclusive os estudos seminais sobre o tema.

Conclusões

O resultado da revisão bibliográfica no Brasil evidencia que o EDT ainda é um tema desconhecido para o campo da Administração. A pesquisa realizada por meio das palavras chave esforço, esforço discricionário, satisfação, satisfação no trabalho, motivação, motivação no trabalho, comprometimento, comprometimento no trabalho, realizada nos principais periódicos de Administração e nos anais do EnANPAD, não acessou trabalhos que abordassem o EDT.

A pesquisa internacional aponta que o tema já possui um corpo teórico desenvolvido, com pesquisas empíricas aplicadas, mas que, segundo Parrey (2014), encontra-se ainda em estágio embrionário.

Conclui-se pela necessidade de iniciar-se a pesquisa do esforço discricionário no Brasil com a produção de trabalhos acadêmicos teóricos e teórico-empíricos, ao tempo em que propõe-se uma agenda de pesquisa com possibilidades de trilhas de abordagem conforme segue:

- 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.

O conhecimento dos antecedentes do EDT, o desenvolvimento dos seus conceitos e o desvelamento de casos práticos implicariam em uma nova fronteira de pesquisa cujos resultados poderiam conduzir ao desenvolvimento de estratégias de gestão voltadas a práticas que estimulassem o emprego do EDT.

Referências.

AJZEN, I. Job satisfaction, effort, and performance: a reasoned action perspective.

Contemporary Economics, v. 5, n. 4, p. 32-43. 2011.

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.

BARNARD, C. I. **The functions of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

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.

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.

BRACHA, A.; FERSHTMAN, C. Competitive Incentives: Working Harder or Working Smarter? **Management Science**, v. 59, n. 4, p. 771-781, 2013.

BROWN, S. P.; 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.

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.

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.

DE COOMAN, R.; et al. How job characteristics relate to need satisfaction and autonomous motivation: implications for work effort. **Journal of Applied Social Psychology**, 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.

DYBÅ, T.; DINGSØYR, T. Strengthening of evidence in Systematic Reviews in software engineering. **Empirical Software Engineering and Measurement (ESEM)**, v. 8, 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**, 52, p. 412-430, 2013.

ENGELLANDT, A.; RIPHAHN, R.T. Evidence on incentive effects of subjective performance evaluations. **Industrial & Labor Relations Review**, v. 64, n. 2, 2011.

ENTWISTLE, G. H. **Measuring effort expended in the workplace** : discretionary effort and its relationship to established organizational commitment and attachment dimensions. 2001. Unpublished Doctoral Dissertation, Boston University, Boston, 2011.

GAZZOLI, P. Comunidades de prática enquanto viabilizadoras de projetos comuns em ambientes turbulentos: uma abordagem crítica. **RAC**, v. 16, n. 6, 2012.

GUPTA, B. Wages, unions, and labour productivity: evidence from Indian cotton mills. **Economic History Review**, n. 64, S1, p. 76-98, 2011.

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, 2008.

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, 2013.

KIRKHAUG, R. Charisma or Group Belonging as Antecedents of Employee Work Effort?. **Journal of Business Ethics**, n. 96, p. 647-656, 2010.

KMEC, J. A.; GORMAN, E. H. Gender and discretionary work effort: evidence from the United States and Britain. **Work and Occupations** .v. 37, n. 1, p. 3-36, 2010.

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.

KUVAAS, B.; E DYSVIK, A. Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. **Human Resource Management Journal**, v. 19, n. 3, p. 217-236, 2009.

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.

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.

MOCAN, N.; ALTINDAG, D. T. Salaries and work effort: an analysis of the european union parliamentarians. **The Economic Journal**, 123, p. 1130-1167, 2013.

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.

OLIVEIRA, E. R. de.; BOMTEMPO, J. V.; QUENTAL, C. Capacidade tecnológica dos laboratórios farmacêuticos oficiais. **RAC**, v. 12, n. 4, 2008.

PARREY, A. H. **Discretionary work effort and employee motivation**: theory and practice. CreatSpace: Independent Publishing Platform, 2014.

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, 2013.

_____.; _____.; _____. Comprometimento e entrenchamento 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. **Anais do XXXIV Encontro da ANPAD**, EnAnpad/Anpad, 2010.

_____.; _____.; _____. O comprometimento organizacional e o esforço instrucional de docentes do ensino superior: explorando o impacto das diferentes bases de comprometimento. **Anais do VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**, ENEO/Anpad, 2010a.

RIDLEY, S. Can you buy discretionary effort? time to rethink reward. **Australian Institute of Management**, White Paper n. 1, 2010.

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.

SOBRAL, F. J. de A.; MANSUR, J. A. Produção científica brasileira em comportamento organizacional no período 2000-2010. **RAE**, v. 53, n 1, p. 021-034, 2013.

TODOROVA, T. Optimal Work Effort and Monitoring Cost. **Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology**, 6, Dec. 2012.

_____. Optimal Work Effort, Income and Wage. **Advances in Management & Applied Economics**, v. 2, n. 1, p. 121-137, 2012a.

TOMOYHARA, A.; OHNO, A. Valuing non-pecuniary instruments of human resource management. **Int. Rev. Econ.**, n. 61, p. 1-11, 2014.

TUMMERS, L. G.; DULK, L. D. The effects of work alienation on organizational commitment, work effort and work-to-family enrichment. **Journal of Nursing Management**, 21, p. 850-859, 2013.

VERGARA, S. C. Resiliência de profissionais angolanos. **RAP**, v. 42, n. 4, 2008.

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.

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.

YANKOLOVICH, D.; IMMERSWAHR, J. Putting the Work Ethic to Work. **Society**, special feature, jan/feb., p. 58-76, 1983.

ZILBER, M. A.; LAZARINI, L. C. Estratégias competitivas na área de saúde no Brasil: um estudo exploratório. **RAC**, v.12, n. 1, 2008.