

Esforço Discricionário no Trabalho: Um Estudo a Partir de Mapas Cognitivos

JAQUELINE CAVALCANTE MILHOME

UFBA - Universidade Federal da Bahia
jaquemilhome@yahoo.com.br

RICARDO ALONSO GONZALEZ

UFBA - Universidade Federal da Bahia
ricardoalonsog5@gmail.com

Área temática: Gestão de pessoas

Esforço Discricionário no Trabalho: Um Estudo a Partir de Mapas Cognitivos

RESUMO

Este artigo tem por objetivo investigar elementos que motivam os indivíduos a empregarem esforço discricionário no trabalho, um esforço voluntário que excede o minimamente requerido ou exigido pela organização e que se encontra sob total controle do indivíduo a decisão de exercê-lo. Corrobora-se com alguns autores de que se trata de uma dimensão do comportamento de cidadania organizacional. Para alcançar o objetivo, realizou-se um estudo empírico, qualitativo em uma unidade de capacitação de servidores públicos estaduais utilizando-se de mapas cognitivos. Os resultados sugerem que o nível de esforço discricionário a que os indivíduos estão dispostos a empregar varia de acordo com a idade e o tempo de serviço. Atividades que exijam menos esforço discricionário são mais atrativas ao passo que a falta de tempo se constitui um elemento que dificulta o emprego de esforço discricionário no trabalho. Dentre os motivos elencados para o emprego de esforço discricionário no trabalho destacam-se o desejo de contribuir com a organização e compartilhar e agregar conhecimento.

PALAVRAS-CHAVE: Comportamento de Cidadania Organizacional, Esforço Discricionário no Trabalho, Mapa Cognitivo.

ABSTRACT

This article aims search into elements that motivate people to do discretionary work effort, a volunteer effort that exceeds the minimally required by the organization and which it is under total individual control the decision to do it. It corroborates some authors that it is a dimension of organizational citizenship behavior. To achieve the goal, there was a qualitative empirical study on a training unit of state public servants using cognitive maps. The results suggest that the level of discretionary effort that individuals are willing to use varies according to the age and service time. Activities that require less discretionary effort are more attractive while the lack of time constitutes an element that hinders the use of discretionary effort at work. Among the reasons listed for the use of discretionary effort at work stand out from the desire to contribute to the organization and share and aggregate knowledge.

Keywords: Cognitive Maps; Discretionary Work Effort; Organizational Citizenship Behavior

1. INTRODUÇÃO

Desde que Adam Smith produziu “A Riqueza das Nações”, nos idos de 1776, aos dias atuais, o mundo do trabalho mudou muito, e se àquela época inaugurava-se uma nova forma de pensar a organização, pautada pela divisão do trabalho, aumento de produtividade e redução de custos, hoje novos horizontes e novos desafios se apresentam aos administradores, psicólogos organizacionais e todos aqueles envolvidos com gestão organizacional.

A divisão do trabalho, o monitoramento, recompensas por produtividade, no mundo corporativo atual podem não mais responder aos pressupostos do aumento da eficiência. Nos dias atuais, o diferencial competitivo das organizações pode estar nas pessoas e na sua disposição em empregar um esforço adicional em favor da organização, compreendido neste trabalho como Esforço Discricionário no Trabalho.

Em um contexto em que a tecnologia se encontra cada vez mais barata e acessível, em que essa mesma tecnologia rompe fronteiras entre trabalho e lazer, dia e noite, presencial e virtual, a disposição dos indivíduos em dedicar-se a atividades que favoreçam a organização além do mínimo requerido pode ser o diferencial entre o sucesso ou fracasso de uma organização.

Esse novo cenário no qual estão inseridas as organizações atuais é o pressuposto que embasa o problema e o objetivo central deste trabalho. Como problema, apresenta-se: *Quais os elementos motivadores para funcionários públicos empregarem esforço discricionário no trabalho?* O objetivo central deste estudo é investigar os elementos motivadores para o emprego de esforço discricionário no trabalho em um centro de capacitação de funcionários públicos estaduais. Para tanto, (a) serão listadas as motivações dos funcionários; (b) serão analisadas as frequências das motivações em cada situação-problema.

Para análise, foram utilizados os mapas cognitivos, construídos com base nas respostas de questionário não estruturado respondido por funcionários de um órgão público alocado na cidade de Salvador-BA.

O Esforço Discricionário no Trabalho (EDT) é um conceito utilizado por Organ (1988) e Morris (2009) para compreender o Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO). O EDT é compreendido como esforço individual voluntário empregado em atividades além das minimamente requeridos pela organização. Este conceito está inserido na compreensão do CCO ao passo que esta diz respeito a ações cooperativas no ambiente de trabalho não previstas no papel ou no cargo e não retribuídas formalmente.

A compreensão dos elementos que motivam o emprego do EDT e, por consequência, contribuem para o CCO pode possibilitar que esses esforços e comportamentos sejam direta ou indiretamente estimulados. Corroborando com a importância dos indivíduos para resultados organizacionais, acredita-se que seja possível alcançar melhores resultados organizacionais a partir do estímulo ao emprego de EDT e do CCO.

Este artigo está dividido em cinco seções. Nessa primeira, introduz-se o contexto no qual está inserido o estudo e as definições a serem utilizadas, bem como apresenta o problema da pesquisa, o objetivo central do trabalho, a metodologia utilizada coletar e analisar os dados e a importância do estudo. A seção 2 diz respeito ao referencial teórico, onde serão abordados

aspectos do EDT e do CCO. Na seção 3 apresenta-se a metodologia empregada no estudo empírico. Na seção 4 apresenta-se a discussão dos resultados e, por fim, na seção 5 apresentam-se as considerações finais, limitações e sugestões de investigações futuras.

2. ESFORÇO DISCRICIONÁRIO NO TRABALHO

Segundo Morris (2009) os primeiros autores a definirem formalmente o Esforço Discricionário no Trabalho (EDT) foram Yankelovich e Immerwarhr (1983). Para esses autores, trata-se da diferença entre o montante máximo de esforço e cuidado que um indivíduo pode dedicar ao trabalho e o mínimo de esforço requerido para evitar uma repreensão ou demissão, em resumo, aquele montante de esforço sobre o qual o indivíduo possui total controle, dependendo apenas da sua vontade exercê-lo, ou não.

Novamente citado por Organ (1988), o EDT, ou Comportamento Discricionário é compreendido como comportamento não exigido do papel ou da descrição do cargo em termos claramente específicos do contrato de emprego do indivíduo com a organização. O autor apresenta o EDT como um conceito que ajuda a entender o Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO). Autores como Van Dyne, Cummings, Yankelovich e Immerwahr (1983), Morris (2009).

Morris (2009) estabelece a conexão entre CCO e EDT ao afirmar que “a literatura que trata do esforço discricionário no trabalho no comportamento organizacional tem inicialmente focado no [...] conceito correlato de cidadania organizacional” (MORRIS, 2009, p. 8, tradução nossa). Nesse corpo de literatura situam-se Organ, Podsakoff e MacKenzie (2006), Organ e Ryan (1995), Podsakoff, MacKenzie e Bommer (1996), Podsakoff et al. (2000).

Morris (2009) entende o EDT como a contribuição individual voluntária de tempo, intensidade e esforço direcionado para atividades que vão além do que é minimamente requerido, esperado ou obrigado pela organização, de forma que tal contribuição seja consistente com os objetivos organizacionais e é intencionalmente direcionado a obter impacto positivo na efetividade geral da organização. (MORRIS, 2009, p. 28, tradução nossa).

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, tradução nossa) chama essas facetas do EDT de “tempo discricionário de trabalho, intensidade discricionária de trabalho e direcionamento discricionário de trabalho.”

Organ, Podsakoff e MacKenzie (2006) descrevem uma situação em que um empregado é convocado pela empresa em um Sábado a noite para desempenhar uma determinada tarefa mecânica, sem exigência de grandes necessidades cognitivas, em 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-lo: (a) A ajuda foi espontânea, não havia a obrigação de fazê-lo; (b) O indivíduo que ajudou tinha o seu próprio trabalho a ser feito, portanto, ela não se desonerou de suas funções regulares para prestar a ajuda; (c) O indivíduo que ajudou não recebeu nenhuma gratificação formal. Esse tipo de atividade não é reconhecido 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. Pontualmente 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 pode ser dada por:

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 e MACKENZIE, 2006, p. 3).

Antes, Organ (1988) já havia definido o constructo, revisado em Organ (1997), como contribuições para a manutenção e aprimoramento do contexto 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, tradução nossa).

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 eles assim o desejassem, além do mínimo requerido (PARREY, 2014). Esse esforço adicional pode, portanto, ser representado pela diferença entre o esforço mínimo e o esforço empregado.

A fim de buscar um melhor entendimento das motivações que levam os indivíduos a empregarem esforço discricionário no trabalho, desenvolveu-se uma investigação empírica, cujo processo é descrito na próxima seção.

3 METODOLOGIA

Foi realizado um estudo empírico em uma unidade de capacitação de servidores públicos no estado da Bahia, durante o mês de Novembro de 2014. Os dados foram coletados por meio de um instrumento especialmente desenvolvido para a pesquisa.

O instrumento descreveu uma situação-problema, e, a partir desta, foram apresentadas três situações hipotéticas, com diferentes níveis de esforço. Dentre as situações propostas, os pesquisados deviam optar por engajar-se em uma delas (sem, no entanto, serem eximidos das suas atribuições normais e sem receber recompensas adicionais – o que caracteriza um EDT), ou não engajar-se em nenhuma delas.

Na situação A, o indivíduo poderia participar de um grupo de trabalho com uma carga menor de esforço. Na situação B, apresenta-se um nível de esforço superior à situação A. Na Situação C uma carga de esforço superior à situação B. Dessa forma, foram dispostas três situações com nível crescente de exigência de esforço conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Situação problema da Pesquisa

A organização na qual você trabalha deseja implantar um novo sistema de controle que irá melhorar os processos internos. Essas melhorias envolvem o acompanhamento dos projetos a serem implantados pela organização em que você trabalha, conferindo maior segurança de que os mesmos serão implantados dentro do prazo programado, seguindo uma metodologia única, comum a todos os projetos. Para desenvolver essa atividade foi formado um grupo de trabalho com profissionais de diversas áreas, e você foi convidado a integrar esse grupo de trabalho. A sua participação, no entanto, não é obrigatória e demandará um esforço adicional no trabalho em termos de tempo, intensidade e direcionamento. A sua carga horária de trabalho e as suas funções formais não serão reduzidas. Você poderá escolher participar do grupo sob três condições:

SITUAÇÃO – A

A sua atuação nesse grupo exigirá participação em reuniões, estudar o assunto que esta sendo tratado, elaborar sugestões de melhoria e discutir com os outros membros do grupo.

SITUAÇÃO – B

Além das atividades elencadas na SITUAÇÃO A, você será o responsável pela condução do grupo, estabelecendo as tarefas aos membros, marcando as reuniões, conduzindo os encontros e elaborando os relatórios.

SITUAÇÃO – C

Além, das atividades acima, você também será o responsável por conduzir a implantação do novo sistema elaborando o processo de contratação do fornecedor, acompanhando as fases de implantação e realizando os testes, de forma a que o sistema seja entregue à organização pronto.

Fonte: Elaborado pelos autores

Em seguida, o indivíduo deveria listar três motivos para justificar a sua escolha (engajar-se em uma das situações, ou em nenhuma delas). Essas repostas foram então organizadas, atribuindo-se a cada uma das situações as motivações descritas pelos pesquisados.

Além da situação problema, requisitaram-se informações de natureza demográfica a fim de se estabelecer conexões entre a decisão do indivíduo e tais dados.

Os instrumentos de coleta foram aplicados entre os dias 10 e 14 de Novembro de 2014 por meio do *lime survey*, um *software* livre para aplicação de questionários *online*. Foram enviados quarenta e oito questionários. Obtiveram-se vinte e uma respostas válidas, o equivalente a 45,8% do total.

Após a tabulação das respostas, foram elaborados quatro mapas cognitivos, um para a situação A, um para a situação B, um para a situação C e um para aqueles indivíduos que não se engajaram em nenhuma situação, chamado de “nenhuma situação”, a fim de se identificar os motivos que levam os indivíduos a escolherem cada situação.

Mapas cognitivos são representações gráficas utilizadas como ferramentas de pesquisa a fim de explorar, descrever processos cognitivos e extrair “modelos mentais”, em sua maioria, não visíveis pelo indivíduo. Podem ser utilizados para compreender representações centrais ou para comparar sub-representações ou dimensões acerca das quais os indivíduos organizam suas representações principais. (BASTOS; JANISSEK, 2014; ALLARDI-POESI, 1998; MONTEMARI; NIELSEN, 2013).

A importância atribuída ao processo cognitivo na organização está na influência da cognição, definida de forma simplificada como a percepção do indivíduo sobre o contexto no qual está inserido, no contexto organizacional. Dessa forma, compreender a influência da cognição e suas variáveis sobre ações e decisões individuais, como pensamentos, linguagens e manejos de símbolos, conceitos e regras, pode explicar fenômenos organizacionais como comportamentos, mudanças, crises e desempenho. (ELSBACH; BARR; HARGADON, 2005; BASTOS; JANISSEK, 2014; ALLARDI-POESI, 1998).

Estudiosos recomendam o uso de modelos cognitivos para entender as ações que decorrem da cognição. Os mapas cognitivos correspondem a um desses modelos, utilizados para descrever e estudar representações individuais e coletivas. (ELSBACH; BARR; HARGADON, 2005; ALLARDI-POESI, 1998).

Bastos e Janissek (2014) apresentam uma classificação para os mapas cognitivos a partir da identificação de três diferentes aspectos do processo cognitivo: mapas de identidade, mapas de categorização e mapas causais.

Os mapas de identidade são utilizados para descrever e identificar interações entre atores, eventos e processos de um “terreno cognitivo”. Mapas de categorização utilizam categorias para descrever como os indivíduos organizam ou estruturam o seu conhecimento. Mapas causais descrevem relações de causalidade representadas por crenças de sujeitos, apontando as principais variáveis que influenciam no processo de tomada de decisão dentro das empresas e organizações. (BASTOS; JANISSEK, 2014; HODGKINSON; MAULE; BOWN, 2004).

Segundo Village, Salustri e Neumann (2013), as técnicas de coleta de dados mais comumente utilizadas para construir o mapa cognitivo são entrevistas e questionário com questões abertas e fechadas acerca de alguma situação ou problema específico. A partir destes instrumentos os participantes expressam suas percepções, também conhecidas como concepções. Estas concepções são escritas e refinadas a partir de outras questões abertas e fechadas. São identificadas, então, relações entre as concepções. A partir das relações estabelecidas será gerada a estrutura gráfica denominada “mapa cognitivo”, formada por nós (as concepções/percepções) e os links (a relação entre os nós).

Conforme descrito anteriormente, o instrumento de coleta utilizado foi um questionário com questões fechadas e abertas, que permitiu compreender as percepções/concepções do grupo analisado acerca de um problema específico e expressar graficamente, através de um mapa cognitivo, elicitado na descrição de resultados.

Os resultados são apresentados na seção seguinte.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados estão segmentados em três partes. Na primeira parte apresenta-se a descrição da amostra. A segunda parte apresenta os mapas cognitivos das quatro situações. Por fim, na terceira parte, apresenta-se a frequência de motivações para engajamento em uma das situações apresentadas.

4.1 Descrição da Amostra

Por se tratar de uma organização pública, os vínculos podem ser estatutário, formado por servidores concursados; não estatutário, representado por servidores que, por exemplo, ocupam exclusivamente cargo de confiança. Incluíram-se nesta pesquisa os estagiários, por possuírem participação ativa no desenvolvimento das atividades da organização e por poderem estar participando da situação descrita no instrumento de coleta de dados. O perfil demográfico completo é apresentado na Tabela 1.

Tabela 1: Perfil Demográfico da Amostra

Situação	Amostra				Gênero %		Instrução %				Vínculo %			Ocup. Cargo %	
	N	%	Idade média	Tempo Serv médio	M	F	2º Grau	Sup. Inc.	Sup. Comp.	Pós	Est.	Não Est.	Estag.	S	N
Nenhuma	2	10	59	33	0	100	0	0	0	100	100	0	0	0	100
Sit. A	11	52	52	22	45	55	9	9	18	64	64	27	9	45	55
Sit. B	4	19	47	21	50	50	0	0	25	75	100	0	0	75	25
Sit. C	4	19	45	21	25	75	0	25	0	75	75	0	25	50	50
TOTAL	21	100	50	23	38	62	5	5	14	76	80	10	10	43	57

Fonte: Elaborado pelos autores

Sobre o perfil demográfico apresentado merecem destaque informações acerca do vínculo empregatício, da formação e do gênero. Quanto ao vínculo empregatício, 80% dos respondentes são estatutários, 10% não estatutários e outros 10% de estagiários, sendo 57% não ocupante de cargo de confiança. O grau de instrução é bastante elevado, com 76% possuindo pós-graduação e 14% nível superior completo. Quanto ao gênero, 62% correspondem ao gênero feminino.

Os resultados relativos à participação em uma atividade que demande EDT são apresentados pelas colunas “Situação” e “Amostra”. Por exemplo, 11 pessoas, representando 52% do total, com idade média de 52 anos e tempo de serviço médio de 22 anos aceitaram integrar o grupo de trabalho descrito pela Situação A. Na Situação NENHUMA, dois indivíduos, correspondendo a 10% do total, responderam que não participariam de nenhuma das situações que demandassem EDT. Observa-se na Tabela 1, para a Situação NENHUMA, uma idade elevada em relação aos demais, bem como um maior tempo de serviço. Ambas as respondentes são do gênero feminino, com pós-graduação e vínculo estatutário sem cargo.

A situação A (menor nível de EDT) foi escolhida pela maioria dos indivíduos, 52%. Houve um equilíbrio entre gêneros, predominância de escolaridade de pós-graduação, vínculo estatutário, sem grandes diferenciações entre ocupantes de cargo ou não.

Por sua vez, a Situação B obteve 19% das respostas, equilíbrio entre gêneros, predomínio de pós-graduados, estatutários sem cargo. Por fim, a situação C (a que mais exigia EDT), assim como a Situação B, obteve pouca adesão, apenas 19, predomínio do gênero feminino com pós-graduação e vínculo estatutário. A ocupação de cargo não exerceu influência sobre a escolha.

Em uma análise conjunta, os resultados indicam que o nível de EDT influencia na decisão dos indivíduos. Os resultados apresentados pelo estudo evidenciam que a tendência é pela escolha da situação que exige menor esforço, haja vista que a maioria das respostas, 52% escolheram essa situação.

A idade e o tempo de serviço parecem influenciar na decisão. Indivíduos de maior idade e maior tempo de serviço escolheram atividades que demandam menor EDT. Observa-se que quanto maior a idade menor a propensão a engajar-se em atividades discricionárias. As Situações B e C foram escolhidas por indivíduos de menor idade e menor tempo de serviço. Acredita-se que indivíduos com menor tempo de serviço estão mais propensos à despenderem maiores esforços em prol da organização. Indivíduos com menor idade compartilhariam de propensão similar.

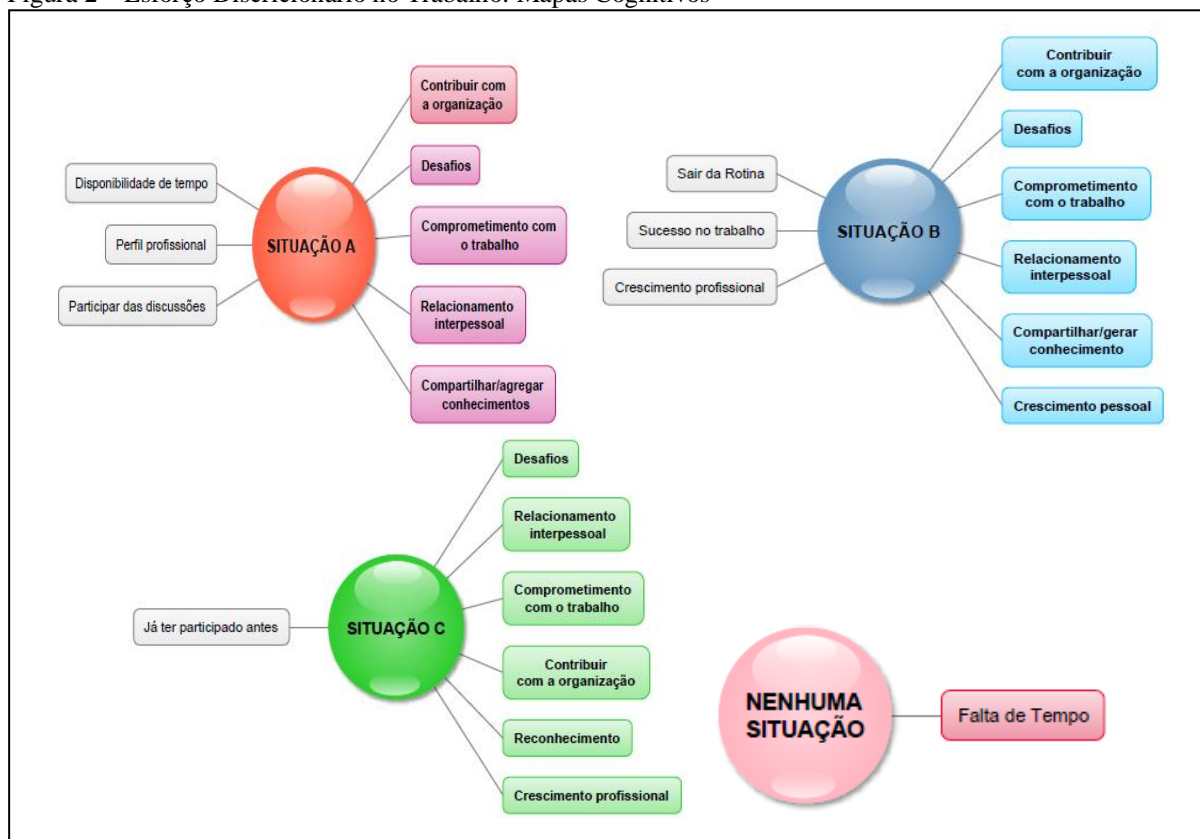
A predominância, nas três situações, foi de estatutários, uma vez que eles estão em quantidade muito superior. Esse dado certamente está influenciado pelo perfil da amostra, haja vista que 80% do total apresentam esse vínculo com a organização. Após a descrição da amostra, elaboraram-se os mapas cognitivos.

4.2 Mapas Cognitivos

Os mapas cognitivos foram elaborados com auxílio do *software Edraw Mind Map* versão 7.0. Construíram-se quatro mapas, conforme apresentado na Figura 2.

Para cada situação de adesão a uma atividade que demandasse esforço discricionário, elaborou-se um mapa. As razões elencadas para integrar cada uma das situações foram agrupadas. A esse agrupamento chamou-se de *elementos motivadores*. Percebem-se quatro círculos, cada um em uma cor, representando uma situação, com um específico nível de EDT. Ligado à cada uma dessas situações, estão os motivos para os indivíduos terem escolhido engajar-se em cada uma das situações. Ao lado direito, em **negrito**, estão os motivos que mais se repetiram.

Figura 2 – Esforço Discricionário no Trabalho: Mapas Cognitivos



Fonte: elaborado pelos autores

Conforme apresentado na Figura 2, para a situação A resultaram oito elementos, para a situação B nove, para situação C sete e para a situação NENHUMA apenas um elemento.

Além dos motivos mais frequentemente citados, verifica-se que alguns deles repetem-se em situações diferentes. Essa frequência será analisada na próxima subseção.

4.3 Frequência das Motivações

Além da análise demográfica da amostra e da elaboração dos Mapas Cognitivos construiu-se uma Tabela de Frequência, Tabela 2, que apresenta uma distribuição de frequência dos motivos elencados para a escolha por uma ou outra situação.

Tabela 2: Frequência das Motivações

DIMENSÕES	FREQUÊNCIA/SITUAÇÃO				TOTAL
	NENHUMA	A	B	C	
Contribuir com a Organização		6	3	1	10
Compartilhar/agregar conhecimentos		5	1		6
Participar das discussões		4			4
Relacionamento Interpessoal		1	2	1	4
Desafios		1	1	1	3
Comprometimento com o trabalho		1	1	1	3
Perfil profissional		2			2
Crescimento profissional			1	1	2
Crescimento pessoal			1		1
Sucesso no trabalho			1		1
Sair da rotina			1		1
Disponibilidade (ter tempo)		1			1
Já ter participado antes				1	1
Reconhecimento				1	1
Falta de tempo	2				2

Fonte: Elaborado pelos autores

Algumas motivações destacam-se. “Contribuir com a organização” foi o motivo mais representativo no geral, tendo sido citado em todas as situações-problema, em maior quantidade nas Situações A e B. “Contribuir/agregar conhecimento”, “participar de discussões” e “perfil profissional” também merecem atenção, no que diz respeito à situação com menor necessidade de esforço. O “relacionamento interpessoal” está entre os mais citados quando é necessário esforço mediano. Para não se engajar em nenhuma situação, a dimensão “Falta de tempo” foi a única justificativa. Interessante observar que em nenhuma das situações surgiu a dimensão financeira, nem como motivador para participar, nem como motivador para não participar.

Percebe-se, nas motivações supracitadas, aspectos que dizem respeito à necessidade de sentir-se parte da organização e importante para os resultados desta (contribuir com a organização; contribuir/agregar conhecimento); desenvolver-se profissionalmente (contribuir/agregar conhecimento) e desenvolver um relacionamento interpessoal que favoreça um clima organizacional propício (participar de discussões; relacionamento interpessoal). Trata-se de indicadores de que o indivíduo contribui para a melhoria do desempenho organizacional quando se sente bem na organização, reconhecido e desafiado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um contexto organizacional em que o indivíduo possui, cada vez mais, o controle sobre o nível de esforço que emprega no trabalho, compreender o que motiva o exercício desse esforço a mais pode ser fundamental para o sucesso de uma organização. A esse esforço a mais, que vai além do mínimo requerido pela organização, denomina-se esforço discricionário no trabalho.

O estudo empírico permitiu evidenciar o efeito da idade, principalmente sobre o montante de EDT que o indivíduo está disposto a empregar. Níveis maiores de EDT são empregados por indivíduos de menor idade. Essa disposição em empregar EDT vai decaindo à medida que a

idade aumenta. Outras variáveis utilizadas no estudo como vínculo com a organização, ocupante de cargo e grau de instrução não apresentaram relações que permitam afirmar algum tipo de efeito, pela técnica de pesquisa aplicada.

Dos motivos acessados pelo estudo para justificar a adesão a uma situação que demande EDT, “contribuir com a organização” e compartilhar/agregar conhecimentos” foram os elementos mais significativos. Considera-se importante, também, observar os aspectos “participar de discussões”, “perfil profissional” e “relacionamento interpessoal”, representativo em situações com nível de esforço específico, em detrimento de outros.

A “falta de tempo”, por outro lado, aparece como justificativa predominante para a não adesão em nenhuma atividade. Motivos da dimensão financeira não foram acessados. Acredita-se que motivos mais citados relacionam-se com a sensação de ser integrante e importante para a organização, reconhecido e desafiado pela mesma.

Considera-se, no entanto, como uma limitação empírica deste estudo, a aplicação da pesquisa em *locus* específico, evidenciando somente esta realidade. Além disso, a coleta de dados, embora significativa para o contexto e compatível com a metodologia qualitativa empregada, foi pequena, não permitindo generalizações. Recomenda-se, então, a realização de outras pesquisas em contextos diversos, o que permitiria comparações. Estudos de natureza quantitativos possibilitariam obter evidências passíveis de generalizações. que a pesquisa seja ampliada a novos contextos e maior amostra.

Sugere-se, ainda, para investigações futuras, ampliar o debate teórico acerca do EDT e suas conexões com o CCO, o Comportamento Extra-Papel e o Desempenho Organizacional. O constructo EDT parece ser novo para a literatura brasileira. Conceituá-lo e situá-lo dentro do campo de pesquisa do Comportamento Organizacional parece ser, ainda, uma tarefa a ser construída.

Por fim, este artigo não tem a pretensão de concluir, mas sim, de abrir uma nova fronteira de investigação que desenvolva e pesquise as possibilidades e limites do esforço discricionário no trabalho.

REFERÊNCIAS:

ALLARD-POESI, F. Representations and influence processes in groups: towards a socio-cognitive perspective on cognition in organization, **Scandinavian Journal of Management**, v. 14, n. 4, pp. 395-420, 1998.

BASTOS, A. V. B. JANISSEK, J. Conceito e perspectivas do estudo das organizações. Em J. C. Zanelli; J. E. Borges-Andrade e A. V. B. Bastos (Eds.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, p.73-108. 2014.

ELSBACH, K. D.; BARR, P. S.; HARGADON, A. B. Identifying situated cognition in organizations. **Organization Science**, v. 16, n. 4, pp. 422-433, 2005.

HODGKINSON, G.P.; MAULE, A.J.; BOWN, N.J. Causal cognitive mapping in the organizational strategy field: a comparison of alternative elicitation procedures, **Organizational Research Methods**, v. 7 n. 1, pp. 3-26, 2004.

MONTEMARI, M.; NIELSEN, C. The role of causal maps in intellectual capital measurement and management. **Journal of Intellectual Capital**, v. 14, n. 4 pp. 522 – 546, 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.

ORGAN, D. W. **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome**. Lexington, MA: Lexington Books, 1988.

_____, D. W. **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 behavior: Its nature, antecedents, and consequences**. Thousand, OA: SAGE Publications, 2006.

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

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; BOMMER, W. H. Transformational leader behavior and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behavior. **Journal of Management**, v. 22, n. 2, pp. 259-298, 1996.

_____, P. M.; et al. Organizational citizenship behavior: a critical review of theoretical and empirical literature and suggestions for future research. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, pp. 513-563, 2000.

SMITH, C. A.; et al. Organizational citizenship behaviour: it's nature and antecedents. **Journal of Applied Behaviour**, v. 68, p. 655-663, 1983.

VAN DYNE, L.; CUMMINGS, L. L.; MCLEAN-PARKS; J. M. Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.). **Research in Organizational Behavior**, v. 17, p. 215-285. Greenwich, Connecticut: JAI Press. 1995.

VILLAGE, J.; SALUSTRI, F. A.; NEUMANN, P. Cognitive mapping: revealing the links between human factors and strategic goals in organizations, **International Journal of Industrial Ergonomics**, v. 43, pp. 304 – 313, 2013.

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