

# Desempenho individual no trabalho: Proposições para uma mensuração personalizada e um diagnóstico abrangente



## Individual job performance: Propositions for a personalized measurement and a comprehensive diagnosis

Hugo Sandall<sup>id</sup> e Luciana Mourão<sup>id</sup>

Universidade Salgado de Oliveira (Universo), Niterói, RJ, Brasil

### Notas dos autores

Hugo Sandall é agora consultor de empresas e egresso da Universidade Salgado de Oliveira (Universo); Luciana Mourão é agora professora no Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universo e professora visitante da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ).

Correspondências sobre este artigo devem ser enviadas para Hugo Sandall, Rua Marechal Deodoro, 217, bloco A, Centro, Niterói, Rio de Janeiro, Brasil, CEP 24030-060. *E-mail*: hugo@evolua.co

**Para citar este artigo:** Sandall, H., & Mourão, L. (2023). Desempenho individual no trabalho: Proposições para uma mensuração personalizada e um diagnóstico abrangente. *Revista de Administração Mackenzie*, 24(3), 1–27. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG230023.pt>



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License.

This paper may be copied, distributed, displayed, transmitted or adapted for any purpose, even commercially, if provided, in a clear and explicit way, the name of the journal, the edition, the year and the pages on which the paper was originally published, but not suggesting that RAM endorses paper reuse. This licensing term should be made explicit in cases of reuse or distribution to third parties.

Este artigo pode ser copiado, distribuído, exibido, transmitido ou adaptado para qualquer fim, mesmo que comercial, desde que citados, de forma clara e explícita, o nome da revista, a edição, o ano e as páginas nas quais o artigo foi publicado originalmente, mas sem sugerir que a RAM endosse a reutilização do artigo. Esse termo de licenciamento deve ser explicitado para os casos de reutilização ou distribuição para terceiros.

## Resumo

**Objetivo:** O desempenho individual no trabalho é um fenômeno importante para as organizações, mas de difícil mensuração e muitas vezes com diagnósticos restritos. O objetivo deste estudo foi apresentar um conjunto de indicadores gerais de desempenho individual no trabalho que contemplasse diferentes dimensões desse construto, de forma a subsidiar uma mensuração personalizada e um diagnóstico abrangente.

**Originalidade/valor:** Apresenta um conjunto de itens que permite uma abordagem compreensiva do desempenho do trabalho composta de oito classes comportamentais e uma forma personalizada de realizar sua mensuração em diferentes áreas de atuação e funções laborais.

**Design/metodologia/abordagem:** O trabalho seguiu uma etapa teórica e outra empírica. Na primeira, efetuaram-se a definição do modelo teórico, a operacionalização do construto e o levantamento de itens de escalas de desempenho. Na segunda, realizaram-se a classificação, seleção e adaptação dos itens segundo as dimensões do modelo teórico adotado por meio de uma análise de juízes ( $n = 16$ ), de um painel de especialistas ( $n = 6$ ) e de uma validação semântica com profissionais ( $n = 9$ ).

**Resultados:** O trabalho realizado gerou 56 itens para mensuração do desempenho profissional, distribuídos em oito dimensões. O seu uso permite uma mensuração criteriosa do desempenho, com a construção de diagnósticos amplos sobre o tema. Adicionalmente, os achados contribuem para que acadêmicos e gestores elevem o nível do debate acerca do construto, favorecendo avanços teóricos e metodológicos na área.

**Palavras-chave:** desempenho no trabalho, desempenho profissional, indicadores, avaliação de desempenho, recursos humanos

## Abstract

**Purpose:** Individual job performance is an important phenomenon for organizations but is difficult to measure and often with restricted diagnoses. The aim of this study was to present a set of general indicators of individual performance at work that contemplate different dimensions of this construct to support a personalized measurement and a comprehensive diagnosis.

**Originality/value:** It presents a set of items, composed of eight behavioral categories, that allows for a comprehensive approach to work performance and a personalized way of measuring it in different professional areas and roles.

**Design/methodology/approach:** This work followed a theoretical stage and an empirical one. In the former one, the theoretical model was chosen, the construct was operationalized, and job performance scales' items were selected. In the empirical stage, the items were classified, selected, and adapted according to the dimensions of the chosen theoretical model, based on judges' analyses ( $n = 16$ ), expert panel ( $n = 6$ ), and semantic validation by professionals ( $n = 9$ ).

**Findings:** The study generated 56 items for measuring job performance, divided into eight dimensions, according to the theoretical model adopted. Its use will allow a careful measurement of performance, with comprehensive diagnostics on the topic. Additionally, the findings allow academics and managers to raise the level of the debate about the construct to favor theoretical and methodological advances in the area.

**Keywords:** job performance, work performance, indicators, performance appraisal, human resources

## INTRODUÇÃO

O desempenho individual no trabalho (DIT) é um fenômeno de interesse de gestores e estudiosos do comportamento nas organizações, pois indicadores de produtividade, competitividade e bem-estar no trabalho estão diretamente associados ao desempenho. Além disso, o desempenho de equipes e das organizações também depende da contribuição de cada empregado/a (Abualoush et al., 2018). Tal contribuição varia em impacto e qualidade, conforme componentes contextuais e individuais que, conjuntamente, podem resultar em êxito variado. Portanto, produzir diagnósticos precisos e melhorar o DIT configuram questões de sobrevivência para organizações contemporâneas (Sonnentag & Frese, 2002).

O desafio de criar condições para manter trabalhadores/as eficientes depende da mensuração adequada do DIT, o que não é simples (Andrade et al., 2020; Obeidat et al., 2016). DeNisi e Murphy (2017) revisaram 100 anos de pesquisa sobre avaliação de desempenho e gestão de desempenho e discutiram tendências em diferentes áreas, como formatos de escalas destinados aos critérios para avaliação das classificações de desempenho e propósito da classificação. Eles concluíram que o avanço mais significativo alcançado em pesquisas sobre o tema diz respeito à influência crucial do contexto em que a avaliação de desempenho é realizada, o que afetaria o seu processo e seus resultados. Os autores destacaram que o formato da escala de classificação adotada não seria o atributo mais importante em sistemas de avaliação e que as tradicionais medidas de erro não seriam a melhor maneira de avaliar tais sistemas. Eles também argumentaram que os processos cognitivos de avaliação estariam relacionados a decisões de julgamento avaliativo, ainda que seja possível capacitar as pessoas a fazer melhores avaliações.

Nesse sentido, é indispensável que a avaliação de desempenho seja realizada considerando a sua natureza multidimensional (Koopmans et al., 2014), como fenômeno que compreende aspectos individuais e contextuais. Tal aspecto incompatibiliza a mensuração do DIT com instrumentos de amplitude dimensional restrita, que não conseguiriam cobrir toda a extensão do fenômeno (Motowidlo & Kell, 2012). Para Pawirosumarto et al. (2017), o desempenho é o produto da capacidade do/a trabalhador/a, multiplicado por apoio e esforço, e a redução de um desses componentes limitará o desempenho, sendo necessário considerar todas as dimensões no estudo do fenômeno. A mensuração do construto requer, então, fundamentação sobre um modelo teórico multidimensional.

Diversos modelos explicativos (Frese, 2008; Griffin et al., 2007; Motowidlo & Kell, 2012) propuseram instrumentos de mensuração sob a premissa de

que o desempenho difere dos resultados do trabalho, sendo composto de múltiplas dimensões de comportamentos que contribuiriam para o alcance dos objetivos da organização. Esses modelos guardam semelhança, porém diferem na forma de proposição da dimensionalidade do construto. O modelo teórico proposto por Campbell (1990, revisto em 2012) constitui o mais abrangente entre aqueles que buscam explicar o desempenho dos/as trabalhadores/as (Koopmans et al., 2011). Tal modelo teve por mérito firmar o DIT como um construto de natureza comportamental, operado sob controle do indivíduo. Ao salientar a dimensionalidade por meio de oito dimensões, o autor ratifica a concepção complexa que a totalidade de atividades de um/a trabalhador/a reúne. Em resumo, o modelo de Campbell (2012) se diferencia em três aspectos: 1. o desempenho constitui o que realmente as pessoas fazem no trabalho, no sentido de contribuírem para que a organização atinja seus objetivos; 2. a proposição de oito dimensões para o DIT é suportada por mais de 30 anos de pesquisas e experiências aplicadas; e 3. as diferenças no DIT são afetadas por determinantes como habilidade em tarefas demandadas ou recursos fornecidos (Griffin et al., 2007; Russell et al., 2017). Considerando tais especificidades do modelo de Campbell, optamos por adotá-lo como referencial teórico central deste estudo. Situado em uma rede que o conecta, além de determinantes, também a resultados (por exemplo, efetividade e produtividade), tal modelo aponta um conjunto de classes comportamentais que compõem o DIT. Assim, de acordo com Campbell (2012), as dimensões que compõem o DIT são: desempenho técnico; comunicação; iniciativa, persistência e esforço; comportamento contraproducente no trabalho; liderança de subordinados; gestão de subordinados; liderança de pares e gestão de pares.

A dimensão técnica inclui comportamentos centrais do trabalho diretamente relacionados à finalidade da função do/a trabalhador/a. Essa dimensão produz os resultados mais característicos de cada trabalho e é a mais frequentemente abordada em avaliações de desempenho (Andrade et al., 2020; Obeidat et al., 2016; Warr & Nielsen, 2018).

A dimensão comunicação compreende a transmissão direta ou indireta de informações por meio verbal ou escrito. Estudos sobre a importância da comunicação para um adequado DIT são frequentes na área da saúde (MacLean et al., 2017; Vogel et al., 2018), embora tais habilidades sejam fundamentais em praticamente todas as áreas. Um exemplo seria a pesquisa realizada por Altinay et al. (2018), que indica prejuízo no desempenho de gestores de escolas em função de falhas de comunicação com os professores.

A dimensão iniciativa, persistência e esforço, por sua vez, inclui comportamentos que evidenciam empenho adicional, sendo por vezes denominado

desempenho extrapapel. O esforço do/a trabalhador/a é, portanto, reconhecido como um elemento de seu desempenho. Alguns componentes presentes nessa dimensão dizem respeito ao cumprimento voluntário de horas extras, à assunção de tarefas além daquelas prescritas e à disposição para trabalhar sob condições extremas ou adversas. Estariam enquadrados nessa dimensão comportamentos de inovação, criatividade, *job crafting* e trabalho emocional (Gordon et al., 2018; Harari et al., 2016).

A dimensão comportamento contraproducente no trabalho inclui comportamentos intencionais que reduziriam as chances de os objetivos organizacionais serem atingidos. Essa dimensão não corresponde a um polo negativo das demais, pois os comportamentos são intencionalmente nocivos e coexistem com comportamentos positivos pertencentes às demais dimensões (Campbell, 2012). Os comportamentos contraproducentes são também chamados de comportamento desviante ou antissocial, e suas formas mais frequentemente encontradas são sabotagem, retaliação e esquiva (Ferreira & Nascimento, 2016).

As dimensões liderança de subordinados e liderança de pares incluem comportamentos que influenciam favoravelmente a atuação de outros na direção dos objetivos organizacionais, tais como encorajamento, orientação direta e reconhecimento. Essas duas dimensões englobam comportamentos semelhantes, porém diferem em seus objetos, quer sob um referencial hierárquico (liderança de subordinados), quer sob um referencial de equipes (liderança de pares). Pawirosumarto et al. (2017) e Mourão (2018) apontaram o apoio recebido de gestores como essencial ao desenvolvimento profissional e desempenho dos subordinados.

Por fim, as dimensões gestão de subordinados e gestão de pares abarcam comportamentos que favorecem a utilização dos recursos da organização. De forma análoga às dimensões de liderança, os comportamentos descritos nas duas dimensões de gestão são similares, variando em função de quem é afetado, ou seja, os subordinados ou os pares. Desse modo, envolvem o estabelecimento de metas, o monitoramento do consumo de recursos, a antecipação de problemas e o acompanhamento do progresso laboral (Campbell, 2012).

Tomando o conjunto das oito dimensões, o modelo de Campbell (2012) conseguiu apresentar uma perspectiva abrangente do DIT, que se distingue da maior parte dos modelos teóricos explicativos do construto, que se voltam para uma ou duas classes comportamentais. A importância de contemplar mais dimensões refere-se a uma compreensão inclusiva do fenômeno, pois alguém com um bom desempenho técnico pode apresentar problemas

em outras dimensões comportamentais. Portanto, a acurácia na mensuração depende necessariamente de um olhar abrangente sobre o DIT.

Essa visão compreensiva do construto pode contribuir para pesquisas e práticas organizacionais (Gordon et al., 2018; Holman & Axtell, 2016; Müller et al., 2016; van Wingerden et al., 2017), bem como para ações de autogerenciamento do desempenho (Alferaih, 2017). Assim, um diagnóstico adequado do desempenho é fundamental para que o/a trabalhador/a possa manter a iniciativa e a intencionalidade de melhoria (Magnier-Watanabe et al., 2017) e para que as organizações possam alcançar seus objetivos e promover eficácia e produtividade (Abualoush et al., 2018).

Nesse sentido, realizamos uma busca na literatura da área a fim de identificar como o DIT vem sendo mensurado. Os resultados sinalizam uma produção de diagnósticos parciais, pois raras são as pesquisas que contemplam a complexidade do desempenho profissional. Acreditamos que essa forma restritiva de mensurar o fenômeno também afete as organizações, resultando em diagnósticos reducionistas sobre o construto. A análise da literatura da área permitiu também identificar que a mensuração de desempenho muitas vezes era feita a reboque de teorizações de menor amplitude conceitual (Koopmans et al., 2014; Queiroga et al., 2015). Em decorrência disso, identificamos a carência de um modelo de mensuração que ofereça a possibilidade de diagnósticos compreensivos do DIT em seus diversos aspectos.

Destarte, apresentamos no presente estudo um rol de indicadores de desempenho tendo como base atributos sob a perspectiva do modelo de Campbell (2012), considerado o mais compreensivo para o fenômeno (Koopmans et al., 2011). Portanto, o objetivo deste estudo foi apresentar um conjunto de indicadores gerais de DIT que contemplasse diferentes dimensões desse construto, de forma a subsidiar uma mensuração personalizada e um diagnóstico compreensivo do fenômeno.

## MÉTODO

O levantamento e o refino de atributos a serem considerados na mensuração do DIT seguiram duas etapas (Figura 1): levantamento da literatura e pesquisa empírica. Tal processo contemplou definição do modelo teórico; operacionalização do construto; levantamento de escalas e itens de DIT; classificação, seleção e adaptação dos itens por meio de análise de juízes; painel de especialistas; e validação semântica.

## Figura 1

### Etapas e subetapas da construção do painel de indicadores de DIT

Etapa 1			Etapa 2		
(a) Definição do modelo teórico	(b) Operacionalização do construto	(c) Levantamento de escalas	(d) Análise de juízes	(e) Painel de especialistas	(f) Validação semântica
		197 itens	85 itens	56 itens	56 itens

Fonte: Elaborada pelos autores.

## Etapa 1: Definição do modelo teórico, operacionalização do construto e levantamento de escalas de DIT

A definição do modelo teórico e a operacionalização do construto foram descritas na seção anterior, tendo sido adotado o modelo de Campbell (2012). Em seguida, levantamos os atributos mensurados por meio da relação dos itens que compunham escalas de DIT. Esta pesquisa bibliográfica foi de caráter exploratório, e não sistemático. Nela, analisamos estudos empíricos publicados nos últimos 15 anos que contemplaram medidas gerais de DIT ou de construtos análogos a dimensões específicas do modelo de Campbell (2012).

Na Tabela 1, elencamos brevemente as medidas de DIT encontradas no referido levantamento. Para cada uma, indicamos a conceituação adotada, as dimensões contempladas, o número de itens e o formato da escala de resposta. A média de quantidade de dimensões foi 3,3 (mediana = 3), sendo 16,4 a média de itens por escala (mediana = 19), com desvios-padrão, respectivamente, de 9,1 e 2,5. O tipo de escala de resposta variou entre concordância ( $n = 5$ ), frequência ( $n = 4$ ) e intensidade ( $n = 3$ ).

## Tabela 1

### Medidas de desempenho individual no trabalho

Autores e medidas	Conceituação adotada	Tipo	D/I
Babin e Boles (1998) <i>Desempenho no trabalho</i>	Nível de produtividade de um/a empregado/a comparado a pares em comportamentos e resultados do trabalho.	C	1/7
Goodman e Svyantek (1999) <i>Desempenho contextual</i>	Atividades que completam as tarefas designadas, não formalmente parte do trabalho.	C	3/25

(continua)



**Tabela 1 (conclusão)****Medidas de desempenho individual no trabalho**

Autores e medidas	Conceituação adotada	Tipo	D/I
Griffin et al. (2007) <i>Desempenho no papel</i>	(não explícita)	F	9/27
Janssen e Van Yperen (2004) <i>Desempenho na função</i>	Comportamentos especificados pela descrição do cargo, avaliados e recompensados pela organização empregadora, e comportamentos inovadores.	C	6/14
Koopmans et al. (2014) <i>Desempenho individual no trabalho</i>	Comportamentos relevantes para os objetivos da organização: desempenho da tarefa, desempenho contextual, desempenho adaptativo e comportamento contraproducente.	F	3/18
Queiroga et al. (2015) <i>Desempenho no trabalho</i>	Comportamentos dos/as empregados/as relacionados às metas organizacionais.	F	2/20
Silva et al. (2007) <i>Atuação gerencial</i>	Conjunto de comportamentos de pessoas em postos de trabalho de natureza gerencial.	C	4/30
Skarlicki et al. (2008) <i>Sabotagem dirigida ao consumidor</i>	Comportamentos contraproducentes que visam produzir atrasos ou danos a clientes em retaliação a injustiças percebidas ou agressões.	F	1/5
Walumbwa et al. (2008) <i>Desempenho na tarefa</i>	(não explícita)	I	1/4
Wayne et al. (1997) <i>Desempenho</i>	(não explícita)	I	1/6
Welbourne et al. (1998) <i>Desempenho baseado em funções</i>	(não explícita)	I	5/20
Williams e Anderson (1991) <i>Comportamentos de cidadania organizacional e da função</i>	Comportamentos não reconhecidos no sistema de avaliação que contribuem para a efetividade da organização e comportamentos do sistema de avaliação.	C	3/21

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

**Nota.** A coluna "D/I" contém, respectivamente, o número de dimensões e itens das escalas. Tipo refere-se à escala de resposta: C = concordância; F = frequência; I = intensidade.

## Etapa 2: Análise de juízes, painel de especialistas e validação semântica

A análise crítica do elenco de indicadores levantado contou com 16 juízes e nove profissionais. Os juízes eram doutores, mestres e estudantes de

pós-graduação nas áreas de administração e psicologia organizacional. Os profissionais eram provenientes de diferentes áreas de atuação e escolaridades, a fim de avaliar a compreensão dos atributos por trabalhadores/as de perfis diversificados.

Como a pesquisa envolveu a participação dessas pessoas, foi submetida a um Comitê de Ética em Pesquisa (CAAE nº 36444820.4.0000.5289, Plataforma Brasil) e respeitou os preceitos éticos devidos, inclusive sigilo das informações, participação voluntária e direito à descontinuidade. Os participantes autorizaram a coleta dos dados por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Para permitir o desenvolvimento de atributos que compreendessem diferentes funções, criamos uma bateria de perguntas preliminares nas quais os participantes apresentavam elementos descritivos do seu contexto de trabalho. Em todos os estágios, juízes e profissionais fizeram suas análises usando formulários especialmente desenvolvidos para tais atividades. Esses formulários continham perguntas abertas e fechadas, além de demandarem análises críticas e melhor redação dos itens.

A tarefa consistiu nas seguintes etapas: classificação dos itens nas dimensões do modelo, avaliação da relevância e clareza dos itens. Metodologicamente, o trabalho contou com um estágio realizado de forma *on-line*, em que os 16 juízes responderam aos formulários mencionados, seguido de encontros presenciais, no formato de painel de especialistas. Esse painel contou com menos participantes ( $n = 6$ ), sendo selecionados os que tinham maior familiaridade com o tema. Realizamos dois encontros desse grupo, totalizando oito horas de discussão. A participação dos especialistas nesse estágio de calibragem dos atributos de mensuração do DIT foi realizada da forma como se faz com “instrumentos de avaliação psicológica, quando sua avaliação é geralmente tomada como um parecer profissional final, de validação” (Pinheiro et al., 2013, p. 186).

O painel de especialistas tratou de forma coletiva e individual os itens de avaliação de desempenho, utilizando como guia o referencial teórico do modelo de Campbell (2012), previamente apresentado ao grupo para maior equalização dos julgamentos. O plano de análise dos atributos durante a realização do painel visou apontar itens que ofereceriam uma mensuração mais adequada do DIT. Foi esclarecido aos especialistas que o horizonte das análises era maior acurácia na realização de diagnósticos organizacionais e fornecimento aos/as trabalhadores/as de uma ferramenta para a autogestão do desempenho.

O painel de especialistas complementou a análise de juízes com argumentações que enriqueceram as decisões sobre os atributos de mensuração

do construto. Durante os painéis, apresentaram-se as classificações e considerações dos juízes, e discutiram-se coletivamente as alterações propostas. O protocolo para esse estágio estabeleceu uma faixa de seis a oito itens por dimensão, de forma a evitar uma mensuração excessivamente longa e um desequilíbrio na quantidade de itens por dimensão. A redação dos itens também sofreu refinamentos.

Para avaliar os itens, os juízes e profissionais foram solicitados a informar a frequência com que indicaram cada comportamento em relação às oportunidades que tiveram para apresentá-los em situações vividas nos três meses antes da coleta de dados. Assim, todos foram colocados no papel de usuários da escala, o que contribuiu para o aperfeiçoamento dos atributos, bem como para a interação com o instrumento eletrônico. Os comportamentos listados foram descritos como “atividades que uma pessoa pode realizar no cotidiano profissional”. A escala variou de 1 (*em nenhuma das vezes*) até 5 (*em todas as vezes*).

Também empregamos questões para adequar os itens a especificidades dos participantes em relação a gênero, função e nome da organização em que trabalhavam. Ainda foi solicitado a eles que indicassem termos que consideravam mais adequados para denominar chefes, subordinados e pares. Essa escolha se deveu ao fato de que termos usados em certas culturas organizacionais podem ser considerados pejorativos em outras. Tais iniciativas de personalização dos itens de mensuração do DIT favoreceram o seu entendimento, na medida em que ofereciam exemplos de comportamentos do universo do respondente, além de aumentarem a identificação dos participantes com o instrumento. Com base nessas respostas, 29 de 56 itens (52%) tiveram sua redação personalizada.

Adicionalmente, incluímos perguntas de checagem dos exemplos de atividades laborais que os participantes forneceram. Para cada exemplo, eles avaliaram se era uma atividade: 1. realizada sob controle do/a próprio/a trabalhador/a; 2. quantificável; e 3. com efeitos verificáveis. Tais critérios visaram caracterizar a atividade como um comportamento de desempenho, isto é, orientado para o alcance dos objetivos da organização. Quando um ou mais desses requisitos foram avaliados desconformes pelo participante, foi solicitado a ele que ajustasse as atividades de acordo com os critérios indicados.

A realização dessa checagem objetivou manter os itens em consonância com a definição operacional do DIT, de forma a desenvolver uma estratégia de mensuração que lhe fosse fiel. Isso é importante porque a mensuração do desempenho nem sempre é feita levando em conta a amplitude dimensional do construto, tampouco a natureza comportamental do fenômeno (Motowidlo

& Kell, 2012; Queiroga et al., 2015) ou o contexto de atuação do/a trabalhador/a (DeNisi & Murphy, 2017).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A evolução do quantitativo de atributos por dimensão consta na Tabela 2. O levantamento bibliográfico dos estudos sobre DIT que elencou as medidas apresentadas na Tabela 1 ofereceu os 197 itens iniciais. Entre exemplos de itens, podemos citar: “Conclui adequadamente as tarefas que lhe foram atribuídas” e “Ajuda colegas que se encontram com grandes cargas de trabalho”. Esses itens foram analisados de forma individual e classificados preliminarmente, de modo a associar seu conteúdo às dimensões do modelo. Os itens não classificados ou com classificação inconsistente entre os juízes (50) foram considerados não aderentes às dimensões, principalmente por se tratar de determinantes ou resultados, isto é, por divergirem de comportamentos de desempenho.

Na etapa seguinte, os itens foram reduzidos para eliminar redundâncias. Também ajustamos a redação dos itens a uma escala de resposta de frequência relativa. Esse procedimento permitiu unificar a perspectiva adotada no conjunto de atributos para facilitar sua resposta em aplicações futuras de mensuração de DIT.

### Tabela 2

#### *Total de itens por dimensão a cada etapa do processo de refinamento*

Dimensão	Levantamento bibliográfico	Composição resultante		
		Crivo 1	Crivo 2	Crivo 3
Técnica	17	10	8	8
Comunicação	1	11	7	7
Iniciativa, persistência e esforço	66	14	8	8
Contraproducente	19	11	8	8
Liderança de subordinados	6	10	6	6
Gestão de subordinados	13	9	6	6
Liderança de pares	8	10	7	7
Gestão de pares	8	10	6	6

(continua)

**Tabela 2 (conclusão)****Total de itens por dimensão a cada etapa do processo de refinamento**

Dimensão	Levantamento bibliográfico	Composição resultante		
		Crivo 1	Crivo 2	Crivo 3
Itens inclassificados	59			
Total	197	85	56	56
Participantes		16	6	9

*Fonte:* Elaborada pelos autores.

*Nota.* Crivo 1 = análise de juízes; crivo 2 = painel de especialistas; crivo 3 = validação semântica.

A primeira validação de juízes (crivo 1) partiu de 85 atributos, tendo sido realizadas mais duas etapas de refino. Durante a realização dos painéis de especialistas (crivo 2), os atributos foram aprovados, ajustados, fundidos ou eliminados, e criaram-se novos atributos a partir dos conceitos das dimensões e da necessidade apontada por avaliadores. O estágio semântico (crivo 3), por fim, envolveu nove profissionais de diferentes áreas de atuação e níveis de escolaridade com o objetivo de avaliar a compreensão dos atributos. Os ajustes nessa etapa limitaram-se a alterações de vocabulário, de maneira que o total de atributos por dimensão permaneceu inalterado.

O fato de a análise de juízes ter sido iniciada com um formulário em que eles avaliavam o próprio DIT permitiu a reflexão sobre suas atividades e o consequente refino dos itens personalizados durante o próprio processo. A proposição resultante após o painel de especialistas foi, portanto, composta de comportamentos componentes do DIT, considerando as oito dimensões previstas no modelo de Campbell (2012).

Na análise semântica, cada participante respondeu sobre suas próprias atividades laborais. Por exemplo, o participante 1 elencou “elaborar relatórios” e “preencher cadastros no sistema interno” como atividades técnicas, enquanto o participante 2 elencou “identificar fraudes” e “verificar a conformidade do fechamento financeiro de pontos de vendas”. Do mesmo modo, tais profissionais apresentaram outros comportamentos que abrigavam afinidade funcional e, ao mesmo tempo, eram tão diversos quanto a natureza de seus trabalhos, a saber: 1. comportamentos contraproducentes de deixar de emitir bilhetes de passagem por colaboradores da linha de frente ou assediando mulheres em cargos subordinados; ou 2. desenvolver métodos para facilitar o trabalho de pares ou acompanhar abastecimentos externos para comportamentos de iniciativa, persistência e esforço.

Desse modo, os itens apresentados no questionário contendo atividades técnicas resultaram em: 1. “Concluí, sem necessidade de correção, minhas tarefas principais como analista comercial (por exemplo: elaborar relatórios)” e “Realizei satisfatoriamente as principais atividades do meu trabalho de analista comercial (por exemplo: preencher cadastros no sistema interno)” para o participante 1; 2. “Concluí, sem necessidade de correção, minhas tarefas principais como auditor interno (por exemplo: identificar fraudes)” e “Realizei satisfatoriamente as principais atividades do meu trabalho de auditor interno (por exemplo: verificar a conformidade do fechamento financeiro de pontos de vendas)” para o participante 2.

Itens relativos a dimensões de liderança e gestão de pessoas, tanto de pares como de subordinados, foram também compostos com exemplos específicos. Entretanto, a tática utilizada foi diferente: solicitou-se aos respondentes que indicassem comportamentos que realizaram no trabalho nos três meses prévios, com base em uma lista predefinida, desconsiderando a frequência dessa ocorrência. Formulou-se tal lista a partir das definições de subfatores de cada dimensão, conforme postulado por Campbell (2012). Em seguida, os respondentes foram apresentados a uma lista reduzida, contendo apenas os comportamentos que disseram ter realizado recentemente organizados em grupos por dimensão. Sobre essa lista reduzida, solicitou-se que eles indicassem as alternativas que eram praticadas com mais facilidade e mais dificuldade. Desse modo, os itens da escala foram compostos por comportamentos reais, porém não limitados àqueles que o respondente realiza com maior facilidade.

Os resultados da classificação, seleção e adaptação dos itens a partir da análise de juízes, do painel de especialistas e da validação semântica deram origem a um conjunto de 56 itens, distribuídos nas oito dimensões do modelo de Campbell (2012). A seguir serão discutidos os resultados obtidos em cada uma dessas dimensões. Os dados personalizados fornecidos na bateria inicial de perguntas encontram-se entre colchetes.

## Dimensão técnica

A dimensão técnica apresentou um total de sete itens que abrigam a mensuração do desempenho em tarefas específicas do cargo ocupado por cada respondente, fazendo menção direta ao cumprimento das principais tarefas esperadas daquele/a trabalhador/a e à sua execução sem erros, a partir das entregas por ele/a listadas como esperadas do seu cargo. Também abordou “colocar em prática” o conhecimento técnico para produzir resul-

tados, uma vez que essa dimensão volta-se para o que é mais característico de cada trabalho.

Os itens contemplados nessa dimensão foram: 1. “Executei tarefas especificadas para quem trabalha como [cargo] na [organização]”; 2. “Tive ações que contribuíram para os objetivos da [organização]”; 3. “Concluí, sem cometer erros, minhas tarefas principais como [cargo] (por exemplo: [exemplo 1 de comportamento técnico])”; 4. “Concluí as principais tarefas que eram esperadas de mim (por exemplo: [exemplo 1 de entrega])”; 5. “Executei tarefas administrativas que estão diretamente sob minha responsabilidade”; 6. “Realizei satisfatoriamente as principais atividades do meu trabalho de [cargo] (por exemplo: [exemplo 2 de comportamento técnico])”; 7. “Coloquei em prática meu conhecimento técnico para produzir resultados (por exemplo: [exemplo 2 de entrega])”.

Os itens que ficaram na dimensão técnica incluíram, portanto, comportamentos centrais do trabalho que resumem o que a pessoa faz. Manteve-se, assim, uma mensuração fiel à finalidade do cargo do/a trabalhador/a, relacionando elementos essenciais para um desempenho eficaz (Andrade et al., 2020; Obeidat et al., 2016; Warr & Nielsen, 2018) e com adaptações diversas na redação dos itens, de forma a permitir uma personalização à função e cultura organizacional de cada um.

## Dimensão comunicação

A dimensão comunicação incluiu seis itens relacionados à transmissão de informações. O foco desses itens ultrapassou aspectos burocráticos como o meio ou ainda se a comunicação foi direta ou indireta. A avaliação dessa dimensão focalizou as ações de comunicação em si, além da sua eficácia, entendendo que os canais são apenas meios para fazer a informação chegar e não seu ponto central (Vogel et al., 2018). Assim, os itens qualificaram o processo de troca de informações, avaliando se o/a trabalhador/a conseguiu se fazer entender e se checkou que estava entendendo as informações recebidas.

Os seis itens que permaneceram nessa dimensão foram: 1. “Me fiz entender ao falar com pessoas na [organização]”; 2. “Revisei, antes de enviar, as mensagens de trabalho que escrevi”; 3. “Passei informações claras a outras pessoas na [organização]”; 4. “Chequei se entendi corretamente as informações que recebi no trabalho”; 5. “Me comuniquei com clareza com outras pessoas no trabalho”; 6. “Li com atenção as mensagens de trabalho que recebi”.

Essa dimensão tem uma possibilidade grande de contribuir para a avaliação do desempenho, porque a habilidade de comunicação é um relevante



componente para um adequado DIT (Altinay et al., 2018; MacLean et al., 2017; Vogel et al., 2018). A inclusão dessa dimensão é uma das distinções do modelo de Campbell (2012), pois a maior parte dos modelos de desempenho não aborda os comportamentos de comunicação que podem ter papel decisivo na eficácia no trabalho.

## **Dimensão iniciativa, persistência e esforço**

A dimensão iniciativa, persistência e esforço, por sua vez, incluiu comportamentos que evidenciam empenho adicional para o cumprimento das atividades laborais. Os oito itens dessa dimensão compreenderam atividades denominadas como desempenho extrapapel e que se voltam para comportamentos que demonstram uma atitude proativa em relação ao trabalho, assim como uma predisposição a “dar o melhor de si”, seja na assunção de atividades voluntárias, na extensão da jornada de trabalho ou na ajuda a pares, em uma clara tentativa de favorecer um desempenho satisfatório.

Os itens que permaneceram para essa dimensão foram: 1. “Pesquisei novidades sobre o mercado em que a [organização] atua”; 2. “Dei sugestões para melhorar o atendimento aos clientes da [organização]”; 3. “Organizei minhas tarefas para concluí-las nos prazos combinados”; 4. “Realizei atividades complementares à função de [cargo] (por exemplo: [exemplo 1 de comportamento de iniciativa, persistência ou esforço])”; 5. “Assumi voluntariamente atividades adicionais no trabalho (por exemplo: [exemplo 2 de comportamento de iniciativa, persistência ou esforço])”; 6. “Coloquei em prática maneiras de melhorar a eficiência do meu trabalho”; 7. “Investi no meu desenvolvimento profissional para atuar como [cargo]”; 8. “Ajudei meus [pares] quando precisaram”.

Assim, a dimensão Iniciativa, persistência e esforço incluiu um conjunto de comportamentos que revelaram uma decisão deliberada do/a trabalhador/a em se empenhar além do esperado na busca por resultados positivos para o seu trabalho. As ações que visam melhorar a eficiência do trabalho e o desenvolvimento profissional do/a trabalhador/a também estiveram presentes como elementos centrais dessa dimensão (Campbell, 2012; Harari et al., 2016).

## **Dimensão comportamento contraproducente no trabalho**

A dimensão contraproducente contou com oito itens voltados para comportamentos intencionais que reduzem as chances de a organização atingir



seus objetivos. Alguns desses comportamentos são dirigidos à organização, como ignorar partes do trabalho a ser realizado ou usar os recursos organizacionais (incluindo o horário de trabalho) para atividades particulares. Outros comportamentos voltam-se contra os demais membros da organização, como ser agressivo no ambiente de trabalho ou negligenciar ações lesivas à organização que são realizadas por outrem.

Os oito itens que permaneceram nessa dimensão foram: 1. “Ignorei, de propósito, partes do meu trabalho que deveriam ter sido feitas”; 2. “Usei meu tempo de trabalho para realizar atividades de outra natureza”; 3. “Gastei parte do meu horário de trabalho em atividades sem relação direta com minhas atribuições”; 4. “Fingi não ver os comportamentos inadequados de meus [pares] (por exemplo: [exemplo 1 de comportamento contraproducente])”; 5. “Fui agressiv[o/a] com pessoas no trabalho”; 6. “Cometi deslizes (por exemplo: [exemplo 2 de comportamento contraproducente])”; 7. “Usei recursos da [organização] em meu benefício mesmo sabendo que talvez não fosse adequado”; 8. “Fiz coisas mesmo sabendo que prejudicariam meu rendimento no trabalho (por exemplo: dormir pouco ou exagerar no álcool)”.

A dimensão contraproducente compreendeu, portanto, ações desviantes no local de trabalho, incluindo exemplos de itens que representam comportamento antissocial, sabotagem, retaliação ou esquiva (Ferreira & Nascimento, 2016). Tais elementos podem ter um efeito deflator sobre o DIT e, portanto, precisam ser considerados quando se quer mensurar de forma adequada o desempenho de trabalhadores/as.

## Dimensão liderança de subordinados

A dimensão liderança de subordinados manteve itens sobre comportamentos que influenciam favoravelmente a ação das pessoas que ocupam posições em níveis hierárquicos inferiores. Nesse sentido, os seis itens dessa dimensão são específicos para respondentes em posição formal de chefia. Os itens contemplaram conteúdos que envolvem encorajamento, orientação direta, suporte pessoal e *feedback*. Foram contempladas personalizações para que os respondentes conseguissem pensar em elementos de apoio diretamente relacionados ao seu contexto.

Nessa dimensão, os itens para mensuração do DIT foram os seguintes: 1. “Busquei [exemplo de comportamento de liderança de subordinados que o respondente indicara ter dificuldade em desempenhar]”; 2. “Elogiei os resultados positivos de meus [subordinados]”; 3. “Desenvolvi meus [subor-



dinados] para que tivessem maior autonomia ao realizarem suas tarefas”; 4. “Incentivei meus [subordinados] em seu trabalho”; 5. “Atuei no sentido de [exemplo de comportamento de liderança de subordinados que o respondente indicara ter facilidade em desempenhar]”; 6. “Orientei meus [subordinados] quando o resultado de seu trabalho poderia ser melhor que o obtido”.

A literatura é rica em mostrar a importância da liderança de subordinados no processo de melhoria do desempenho alheio (Mourão, 2018; Pawirosumarto et al., 2017). No entanto, o foco nessa dimensão não é para o efeito sobre o desempenho do outro, mas os comportamentos desempenhados pelo líder no sentido de apoiar, orientar e incentivar o desenvolvimento e a atuação profissional dos subordinados. Portanto, o uso dessa dimensão do DIT volta-se para situações de trabalho que contemplem hierarquias de funções.

## **Dimensão gestão de subordinados**

A dimensão gestão de subordinados incluiu comportamentos que influenciam favoravelmente os subordinados a utilizar os recursos da organização. Assim, a mensuração dessa dimensão contemplou seis itens que focalizavam processos formais de supervisão, acompanhamento de subordinados, incluindo tanto atividades gerenciais em que gestores/as têm mais facilidade como aquelas que consideram mais difíceis de realizar. Ao contrário da liderança, nessa dimensão há um caráter formal de orientação sobre o manejo de recursos da organização, sob um referencial de chefia. A personalização incluída nos itens dessa dimensão permitiu que os/as gestores/as avaliassem o próprio desempenho não apenas em atividades em que atuavam com mais facilidade.

Os itens incorporados na dimensão gestão de subordinados, com seus respectivos dados variáveis de personalização, foram os seguintes: 1. “Busquei [exemplo de comportamento de gestão de subordinados que o respondente tem facilidade de desempenhar]”; 2. “Supervisionei a evolução do trabalho de meus [subordinados]”; 3. “Me empenhei para [exemplo de comportamento de gestão de subordinados que o respondente tem dificuldade de desempenhar]”; 4. “Alertei meus [subordinados] sobre obstáculos que poderiam enfrentar”; 5. “Acompanhei ativamente o progresso dos meus [subordinados]”; 6. “Forneci condições de trabalho adequadas aos meus [subordinados]”.

## **Dimensão liderança de pares**

A dimensão liderança de pares incluiu comportamentos que influenciam favoravelmente a atuação de pares na direção dos objetivos da organização,



tais como encorajamento, orientação direta ou reconhecimento. Ao contrário das dimensões que envolviam subordinados, a liderança de pares não demanda relações hierárquicas, tendo como única exigência de aplicação os/as trabalhadores/as atuarem com outras pessoas no ambiente laboral.

Os sete itens contemplados nessa dimensão foram: 1. “Ajudei meus [pares] a desenvolverem maior autonomia em suas atividades”; 2. “Encorajei meus [pares] que estavam enfrentando desafios no trabalho”; 3. “Dei *feedback* (retorno) aos meus [pares] sobre trabalhos que realizaram”; 4. “Manifestei reconhecimento pelos resultados bem-sucedidos de meus [pares]”; 5. “Realizei a atividade [exemplo de comportamento de liderança de pares que o respondente tem dificuldade de desempenhar]”; 6. “Incentivei meus [pares] a implantarem melhorias em seu trabalho”; 7. “Liderei pessoas realizando atividades (por exemplo: [exemplo de comportamento de liderança de pares que o respondente tem facilidade de desempenhar])”.

Conforme previsto por Campbell (2012), a liderança de pares volta-se para comportamentos que influenciam positivamente a atuação de outras pessoas na direção dos objetivos da organização. Nesse sentido, essa dimensão enseja uma atuação em que o desempenho favorável de um indivíduo tem efeito sobre o desempenho também favorável de outrem.

## Dimensão gestão de pares

Por fim, a dimensão gestão de pares incluiu comportamentos que influenciam favoravelmente a utilização de recursos da organização por outras pessoas. Semelhantemente à gestão de subordinados, os comportamentos dessa dimensão diferem dos situados no espectro da liderança, no sentido de envolverem recursos, condições de trabalho, planejamento e monitoramento do trabalho, nesse caso, voltados para os pares. Os itens de mensuração da gestão de pares também incluíram a personalização daquilo que seriam os comportamentos mais fáceis e mais difíceis de ser desempenhados, permitindo um diagnóstico mais completo do DIT em tal dimensão.

Os itens resultantes nessa dimensão foram: 1. “Busquei prover condições de trabalho adequadas para meus [pares]”; 2. “Monitorei atividades de [pares]”; 3. “Planejei atividades para serem realizadas por meus [pares]”; 4. “Procurei [exemplo de comportamento de gestão de pares que o respondente indicara ter facilidade de desempenhar]”; 5. “Alertei meus [pares] sobre dificuldades que poderiam encontrar”; 6. “Busquei [exemplo de comportamento de gestão de pares que o respondente indicara ter dificuldade de desempenhar]”.

Os comportamentos descritos nessa dimensão mensuram o desempenho de gestão de pares como algo um tanto inovador, pois Campbell (2012) abordou ferramentas de gerenciamento como estabelecimento de metas, monitoramento do consumo de recursos, antecipação dos problemas potenciais e acompanhamento do progresso do trabalho, mas com um direcionamento para os pares. Essa abordagem de gestão de pares pode ser especialmente útil na mensuração de desempenho de equipes autogerenciadas (Alferaih, 2017).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi apresentar um conjunto de indicadores gerais de DIT que contemplasse diferentes dimensões desse construto de forma a subsidiar uma mensuração personalizada e um diagnóstico compreensivo do fenômeno. Tomados em conjunto, os 56 itens distribuídos nas oito dimensões do modelo de Campbell (2012) conseguiram apresentar uma perspectiva de mensuração abrangente do DIT. A contribuição central deste estudo está justamente em ofertar um conjunto de itens que passaram por uma definição do modelo teórico, uma operacionalização do construto, um levantamento de escalas já existentes, além de uma rigorosa classificação, seleção e adaptação dos itens a partir da análise de juízes, do painel de especialistas e da validação semântica.

Em sua abordagem abrangente, algumas das dimensões do modelo de Campbell (2012), como a dimensão técnica, são mais concentradas na produtividade advinda da produção individual, apartada da equipe. Indicadores da dimensão técnica englobam comportamentos relacionados a cumprir tarefas e metas. Já indicadores da dimensão comunicação complementam a dimensão técnica ao ratificarem a eficácia da comunicação dialogada tanto no papel do emissor como no de receptor. Outro conjunto de indicadores desse bloco se enquadra na dimensão iniciativa, persistência e esforço, os quais evidenciam comportamentos não previstos *a priori* para a função do/a trabalhador/a, superando expectativas em relação ao desempenho esperado.

Outro bloco de dimensões mostrou-se voltado para interações sociais em que o desempenho se materializa por meio de resultados produzidos por pares ou subordinados. Um deles envolve comportamentos de liderança, com efeito direto no comportamento alheio. O outro bloco diz respeito aos comportamentos de gestão de pessoas, direcionados ao modo como os subordinados usam recursos das organizações. Os comportamentos de liderança

se concentraram em formas de encorajamento e orientação direta, enquanto os de gestão voltaram-se para a oferta de condições de trabalho adequadas e manejo de recursos.

Por fim, os indicadores da dimensão comportamento contraproducente no trabalho podem voltar-se a ambos os blocos elencados, dependendo do objeto de tais comportamentos. Nessa dimensão, a lógica é inversa (escores menores são mais desejáveis), pois engloba comportamentos que as organizações buscam reduzir (por exemplo: mau uso de recursos e abuso da função ocupada).

A proposta de mensuração de desempenho aqui apresentada permite, portanto, a realização de diagnósticos organizacionais de DIT. A mensuração também pode ser adotada por diferentes profissionais como ferramenta para a autogestão do desempenho. Em um caso ou em outro, o diferencial está em ofertar um conjunto de itens que permitem uma abordagem compreensiva do desempenho do trabalho, pois, como foi visto na análise de literatura previamente apresentada, a maioria das pesquisas na área limita-se a uma ou duas classes comportamentais do desempenho.

Recomendamos, como próximos passos, a verificação de evidências de validade e índices de confiabilidade desse rol de indicadores, no sentido de se obter uma medida de avaliação do desempenho e de suas dimensões. Além da confirmação da estrutura da medida nas dimensões teóricas previstas, sugerimos o estudo com variáveis externas, de forma a apontar outras evidências de validade (por exemplo, convergente, concorrente, discriminante e preditiva). Também seria útil testar a invariância da medida para trabalhadores/as que ocupam ou não posição de chefia, bem como para a variável gênero, de forma a permitir estudos futuros com a comparação de desempenho a partir de diferentes grupos amostrais.

Assim, a expectativa é de que o trabalho realizado permita um mapeamento dos componentes do DIT por acadêmicos e gestores, orientando-os a contemplar o fenômeno de forma abrangente e, ao mesmo tempo, personalizada. O uso de dados variáveis nos itens, baseados em perguntas iniciais sobre a situação laboral e o contexto de cada participante, consiste também em uma importante inovação na forma de tratar a mensuração de desempenho. Adicionalmente, os resultados obtidos contribuem para elevar o debate acerca do construto, de modo a favorecer avanços teóricos na área e instigar novos avanços metodológicos.

A despeito de tais contribuições, o estudo apresenta como limitação o caráter exploratório da revisão de literatura. Estudos futuros poderiam adotar revisões sistemáticas contemplando um protocolo com critérios de inclusão

de estudos (período temporal, palavras-chave/termos de pesquisa, bases de dados consultadas) e critérios de exclusão. Além disso, a validação semântica foi realizada com um número restrito de trabalhadores/as, ainda que houvesse diversidade de funções, níveis de escolaridade e áreas de atuação entre eles. Assim sendo, recomenda-se uma testagem mais ampla da medida para que o seu uso possa ser adotado em larga escala.

Embora estudos futuros possam contribuir para sanar tais limitações, os resultados do presente trabalho permitem encorajar gestores, profissionais e pesquisadores a utilizar esses 56 itens em processos de avaliação de desempenho. O uso das dimensões pode ser avaliado de acordo com as diferentes situações laborais dos usuários. Nesse sentido, quem não atua em uma estrutura hierarquizada talvez não necessite das dimensões gestão e liderança de subordinados, enquanto quem desenvolve trabalho autônomo talvez também não deva contemplar as dimensões de liderança e gestão de pares.

Após a realização de estudos futuros que apresentem evidências de validade a partir desses 56 itens, será possível estabelecer uma escala geral e abrangente de DIT, assim como subescalas a partir das dimensões teóricas, que venham a se confirmar na extração de fatores. Dessa forma, as aplicações da medida em contextos organizacionais poderão ser feitas com a escolha de algumas dimensões que atendam ao interesse de pesquisa ou de intervenção. Por exemplo, se uma organização intenciona realizar um mapeamento de necessidades de treinamento específicas para as dimensões técnica e de comunicação, ela pode, nesse momento, investigar exclusivamente tais variáveis. Outra possibilidade é que seja feita uma avaliação seriada do DIT, de forma a mensurar o desempenho em sua abrangência e complexidade, mas sem realizar coletas de dados extenuantes, que possam prejudicar a qualidade das respostas obtidas.

Nos casos em que os 56 itens forem utilizados, recomenda-se que a pesquisa seja realizada a partir de um cuidadoso processo de coleta de dados, uma vez que, além dos itens em si, há as perguntas iniciais que mapeiam desempenhos daquela pessoa a fim de personalizar os itens que serão usados no diagnóstico de desempenho. Se seguidos tais cuidados, acreditamos ser possível obter uma mensuração adequada do DIT, com relevantes contribuições para a gestão de desempenho e a gestão de carreira dos/as trabalhadores/as envolvidos no processo.

## REFERÊNCIAS

- Abualoush, S., Masa'deh, R., Bataineh, K., & Alrowwad, A. (2018). The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organizational performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 279–309. <https://doi.org/10.28945/4088>
- Alferaih, A. (2017). Conceptual model for measuring Saudi banking managers' job performance based on their emotional intelligence (EI). *International Journal of Organizational Analysis*, 25(1), 123–145. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2014-0807>
- Altinay, F., Altinay, Z., Dagli, G., & Cifci, M. (2018). Evaluation of administrative and supervisory performance of the directors of Special Education Institutions according to the teachers. *Quality & Quantity*, 52(S2), 1275–1286. <https://doi.org/10.1007/s11135-018-0699-4>
- Andrade, É. G. S. D. A., Queiroga, F., & Valentini, F. (2020). Short version of self-assessment scale of job performance. *Annals of Psychology*, 36(3), 543–552. <https://doi.org/10.6018/analesps.402661>
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1998). Employee behavior in a service environment: A model and test of potential differences between men and women. *Journal of Marketing*, 62(2), 77–91. <https://doi.org/10.1177/002224299806200206>
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P. (2012). Behavior, performance, and effectiveness in the twenty-first century. In S. W. J. Kozlowski, *The Oxford handbook of organizational psychology* (Vol. 1, pp. 159–194). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0006>
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000085>
- Ferreira, M. F., & Nascimento, E. do (2016). Relationship between personality traits and counterproductive work behaviors. *Psico-USF*, 21(3), 677–685. <https://doi.org/10.1590/1413-82712016210319>



- Frese, M. (2008). The word is out: We need an active performance concept for modern workplaces. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 67–69. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.00012.x>
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254–275. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1682>
- Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Bipp, T., & Verhagen, M. A. M. T. (2018). Individual job redesign: Job crafting interventions in healthcare. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 98–114. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.002>
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438>
- Harari, M. B., Reaves, A. C., & Viswesvaran, C. (2016). Creative and innovative performance: A meta-analysis of relationships with task, citizenship, and counterproductive job performance dimensions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(4), 495–511. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1134491>
- Holman, D., & Axtell, C. (2016). Can job redesign interventions influence a broad range of employee outcomes by changing multiple job characteristics? A quasi-experimental study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(3), 284–295. <https://doi.org/10.1037/a0039962>
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368–384. <https://doi.org/10.5465/20159587>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work*, 48(2), 229–238. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.933333>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- MacLean, S., Kelly, M., Geddes, F., & Della, P. (2017). Use of simulated patients to develop communication skills in nursing education: An integrative review. *Nurse Education Today*, 48, 90–98. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2016.09.018>



- Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P., & Benton, C. (2017). Organizational virtuousness and job performance in Japan: Does happiness matter? *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 628–646. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2016-1074>
- Motowidlo, S. J., & Kell, H. J. (2012). Job performance. In I. Weiner (Ed.), *Handbook of psychology* (2a ed., Vol. 12, pp. 91–141). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118133880.hop212005>
- Mourão, L. (2018). The role of leadership in the professional development of subordinates. In S. D. Göker (Ed.), *Leadership* (pp. 123–138). IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.76056>
- Müller, A., Heiden, B., Herbig, B., Poppe, F., & Angerer, P. (2016). Improving well-being at work: A randomized controlled intervention based on selection, optimization, and compensation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(2), 169–181. <https://doi.org/10.1037/a0039676>
- Obeidat, S. M., Mitchell, R., & Bray, M. (2016). The link between high performance work practices and organizational performance: Empirically validating the conceptualization of HPWP according to the AMO model. *Employee Relations*, 38(4), 578–595. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2015-0163>
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*. <http://dx.doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Pinheiro, J. de Q., Farias, T. M., & Abe-Lima, J. Y. (2013). Painel de especialistas e estratégia multimétodos: Reflexões, exemplos, perspectivas. *Psico*, 44(2), article 2. <https://bit.ly/3jDIHUz>
- Queiroga, F., Borges-Andrade, J. E., & Coelho, F. A., Junior (2015). Desempenho no trabalho: Uma proposta de avaliação geral por meio de auto-percepções. In K. E. Puente-Palacios & A. L. A. Peixoto (Orgs.), *Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: Um olhar a partir da psicologia* (pp. 36–45). Artmed.
- Russell, T. L., Sparks, T. E., Campbell, J. P., Handy, K., Ramsberger, P., & Grand, J. A. (2017). Situating ethical behavior in the nomological network of job performance. *Journal of Business and Psychology*, 32, 253–271. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9454-9>



- Silva, W., Laros, J. A., & Mourão, L. (2007). Desenvolvimento e validação de escalas para avaliação da atuação gerencial. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 7(1), 7–30. <http://bit.ly/3tRIFjs>
- Skarlicki, D. P., van Jaarsveld, D. D., & Walker, D. D. (2008). Getting even for customer mistreatment: The role of moral identity in the relationship between customer interpersonal injustice and employee sabotage. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1335–1347. <https://doi.org/10.1037/a0012704>
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Org.), *Psychological management of individual performance* (pp. 1–25). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/0470013419.ch1>
- van Wingerden, J., Bakker, A. B., & Derks, D. (2017). The longitudinal impact of a job crafting intervention. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 107–119. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1224233>
- Vogel, D., Meyer, M., & Harendza, S. (2018). Verbal and non-verbal communication skills including empathy during history taking of undergraduate medical students. *BMC Medical Education*, 18(157), 1–7. <https://doi.org/10.1186/s12909-018-1260-9>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, 61(4), 793–825. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00131.x>
- Warr, P., & Nielsen, K. (2018). Wellbeing and work performance. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being* (pp. 1–22). DEF Publishers.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Graf, I. K., & Ferris, G. R. (1997). The role of upward influence tactics in human resource decisions. *Personnel Psychology*, 50(4), 979–1006. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb01491.x>
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal*, 41(5), 540–555.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>



**CORPO EDITORIAL**

**Editor-chefe**

*Gilberto Perez*

**Editora associada**

*Janaina Macke*

**Suporte técnico**

*Gabriel Henrique Carille*

**PRODUÇÃO EDITORIAL**

**Coordenação editorial**

*Jéssica Dametta*

**Estagiária editorial**

*Victória Andrade Rocha*

**Preparação de originais**

*Carlos Villarruel*

**Revisão**

*Rhamyra Toledo*

**Diagramação**

*Emap*

**Projeto gráfico**

*Libro*