



# Desempenho no trabalho: Revisão da literatura

## *Job performance: An overview of literature*

Pedro Fernando Bendassolli

Professor adjunto no  
Departamento de Psicologia  
Universidade Federal do Rio  
Grande do Norte (UFRN),  
Natal, RN - Brasil, e-mail:  
pbendassolli@gmail.com

Recebido: 14/01/2011  
Received: 01/14/2011

Aprovado: 22/06/2011  
Approved: 06/22/2011

### Resumo

O desempenho humano no trabalho é uma dimensão-chave para a Psicologia Organizacional e para a Gestão de Pessoas. Apesar de a literatura científica sobre o tema parecer privilegiar uma única faceta desse constructo, relativa ao desenvolvimento de métricas e modelos de avaliação, avanços nas últimas décadas têm tentado chamar a atenção para a necessidade de analisar o desempenho como um conceito substantivo, isto é, um constructo em si mesmo. O objetivo geral deste artigo é realizar uma síntese da literatura científica sobre desempenho na perspectiva que o toma como um constructo substantivo. Em específico, discute o significado de desempenho e alguns dos pressupostos das pesquisas sobre essa temática. Em seguida, apresenta seis modelos de desempenho referendados na literatura e, por fim, sintetiza as principais frentes e tópicos de pesquisa nessa área, orientadas por tais pressupostos e modelos. Finalmente, o artigo indica questões críticas que podem ser relevantes para a pesquisa e reflexão sobre desempenho na atualidade.

**Palavras-chave:** Desempenho no trabalho. Modelos de desempenho. Comportamento organizacional.

### Abstract

*Human work performance is a key dimension for organizational psychology and human resource management. Although scientific literature on the subject may seem to privilege a single side of this construct that concerns the development of evaluation metrics and models, advances made in recent decades have attempted to draw attention to the need of analyzing performance as a substantive concept, that is, a construct in itself. The overall aim of this paper is to summarize scientific literature on performance from a substantive construct perspective. In particular this paper discusses the meaning of performance and some assumptions of studies done on the topic. For such purpose, it provides six performance models referenced in the literature and summarizes the main assumptions and topics of research in this area, driven by those assumptions and models. Finally, the paper points out critical issues that may be relevant to the research of and reflection on performance today.*

**Keywords:** Work performance. Performance models. Organizational Behavior.

## Introdução

Desempenho no trabalho é um tema de elevado impacto prático e acadêmico. Do ponto de vista prático, sua relevância concerne ao fato de ser ele um dos principais *inputs* geradores de valor para indivíduos e organizações. Ao lado de bem-estar e satisfação, desempenho é certamente uma das dimensões nevrálgicas do campo da gestão de recursos humanos – em que estão disponíveis diversas tentativas de delimitação com o intuito de melhor controlá-lo. Do ponto de vista acadêmico, desempenho é importante por ser uma categoria comportamental capaz de integrar, num mesmo processo de ação, diversas dimensões psicossociais, como a individual (habilidades, competências, disposições, afetos.), a interpessoal e a situacional.

Paradoxalmente, a literatura científica da Psicologia Organizacional e a da Gestão de Pessoas tendeu a enfatizar, ao longo das últimas décadas, sobretudo a dimensão avaliativa do desempenho (Campbell MecLoy, Oppler, Sager & Frese, 1993; Sonnentag & Frese, 2002). Ou seja, quais os melhores critérios, os melhores preditores e as melhores ferramentas para a avaliação do desempenho no trabalho. Como consequência, a literatura sobre o tema é bastante fragmentada, com uma infinidade de propostas sobre facetas específicas para a realização da mencionada avaliação (Viswesvaran & Ones, 2000). Isso levou Campbell et al. (1993) a afirmarem que a literatura sobre modelos substanciais de desempenho (e não apenas de facetas para subsidiar sua avaliação ou de modelos causais entre alguma variável independente e desempenho) era, à sua época, virtualmente um “deserto”.

Passadas duas décadas, a situação evoluiu, apesar de ainda ser desproporcional a relação entre estudos voltados a uma definição ampla de desempenho e de suas dimensões e estudos voltados ao desenvolvimento de métricas de avaliação. Prova disso, Sonnentag & Frese (2002) realizou um estudo com 146 meta-análises de artigos publicados em importantes *journals* da Psicologia Organizacional publicadas nos últimos 20 anos e identificou que em 72% deles o desempenho era considerado uma variável dependente. Somente em 6% desses estudos o desempenho era tomado como um constructo em si ou como uma variável independente.

O objetivo deste artigo é realizar uma análise da literatura científica sobre desempenho na perspectiva que o toma como um constructo em si mesmo, ou seja, que se questionam, teórica e empiricamente,

sobre o que constitui o desempenho no trabalho. Para isso, realizamos uma varredura da literatura orientados pelos seguintes critérios: identificação de autores-chave que apresentassem modelos substantivos de desempenho – isto é, para os quais este último fosse um constructo a ser explicado; e identificação de autores que ilustrassem as grandes linhas de pesquisa atuais desse campo, com impacto nas práticas de gestão e na investigação acadêmica do tema. Por razões de escopo, não foram escolhidos estudos e pesquisas lidando mais diretamente com questões de gestão do desempenho, embora esta represente, sem dúvida, outra importante dimensão do campo da gestão de pessoas. Acreditamos que esta revisão possa ser importante considerando a realidade brasileira, onde o estudo do desempenho parece fazer eco à tendência internacional de focar em questões de avaliação em detrimento de uma visão mais ampla e crítica sobre esse constructo.

Para alcançar o objetivo proposto, este artigo é dividido em cinco partes, além desta introdução. Na primeira, apresentamos e discutimos os pressupostos básicos da investigação sobre desempenho e que parecem representar uma grande plataforma comum de onde partem os estudos da próxima seção. Nesta segunda seção, descrevemos e analisamos alguns modelos de desempenho mais referendados na literatura científica sobre o tema. Na terceira seção, sintetizamos três linhas críticas de investigação do desempenho na atualidade, e discutimos as principais questões ou os interesses que as inspiram. Por fim, o artigo é concluído com uma análise das possíveis implicações desses modelos para a pesquisa sobre desempenho.

## Pressupostos básicos sobre desempenho no trabalho

O principal pressuposto compartilhado por diversos autores que se dedicam ao estudo do desempenho é relativo a seu significado. Há consenso de que desempenho é um *constructo comportamental*, isto é, uma ação ou conjunto de ações realizadas pelo indivíduo e que contribuem para o alcance de objetivos organizacionalmente relevantes. (Campbell, et al., 1993; Sonnentag & Frese, 2002). As ações que configuram o desempenho podem ser mensuradas em termos de seu grau de proficiência ou nível de contribuição em relação àqueles objetivos, e é normalmente neste ponto que se centram a grande maioria de estudos sobre desempenho, conforme já mencionamos.

A primeira implicação de se definir desempenho comportamentalmente é sua diferenciação de outros termos como resultado e eficiência. *Resultado* não é desempenho, mas estados ou condições de pessoas ou coisas que são modificados pelo desempenho e, conseqüentemente, contribuem ou se distanciam do alcance dos objetivos das organizações. Isso significa que o resultado pertence às conseqüências do desempenho. Ao contrário deste último, que é regulado por aspectos psicossociais, cognitivos e afetivos, o resultado é influenciado por fatores mais amplos – por exemplo, oscilações em oferta de insumos, demanda de consumidores, crises globais, modificações tecnológicas, etc.

Por sua vez, *eficiência* refere-se à avaliação do resultado do desempenho. Para isso, devem ser eleitos determinados critérios pelos quais tal resultado será avaliado (por exemplo, critérios de qualidade). Essa relação do desempenho com a eficiência é interessante, pois sinaliza a existência de uma zona crítica de intersecção: de um lado, temos a “colocação de ações” no ambiente por parte do indivíduo. A princípio, tais ações não têm um valor intrínseco: tratam-se de uma sequência de movimentos intencionais, dependentes de complexos fenômenos intraindividuais, interpessoais e situacionais. Ocorre que essas ações geram modificações no ambiente, nas pessoas e nas coisas, ou seja, resultados. Assim, de outro lado temos a necessidade de um processo de avaliação. A eficiência, longe de possuir uma faceta puramente objetiva, é, portanto, reflexo de intrincados processos de interação social mediados por dispositivos organizacionais. E, assim como ocorre com o resultado, a eficiência é também afetada por outras variáveis que muitas vezes fogem do controle do indivíduo.

A segunda implicação de definir desempenho como comportamento é a determinação de quais comportamentos efetivamente estão associados a resultados organizacionalmente relevantes. Ou seja, há necessidade de se esclarecerem quais são as metas, tarefas ou objetivos fundamentais da organização, e em relação aos quais o desempenho dos indivíduos será não só avaliado, como também desenvolvido.

Um segundo pressuposto fundamental dos estudos sobre desempenho é o caráter *multidimensional* deste último (Sonntag & Frese, 2002). Isso significa que o desempenho não pode ser tratado apenas a partir de uma medida global. Por ser um conjunto de ações que envolve uma interação complexa com a realidade, e a integração de diversas facetas psicológicas (como a afetiva e a cognitiva, por exemplo), interpessoais e materiais, o desempenho reflete uma

variabilidade de códigos. Esses códigos estão relacionados à ação sobre outras pessoas, à ação direcionada para o próprio comportamento do indivíduo (ou para seus desejos, sonhos, expectativas, etc.), a ação direcionada para o “real”, ou seja, para recursos físicos ou “imateriais” presentes no ambiente, e também para a tarefa (e ao conjunto de normas que compõem o “prescrito” dessa tarefa) e para a organização.

Na literatura, duas meta-dimensões do desempenho são frequentemente citadas. A primeira, a dimensão da tarefa; a segunda, a dimensão contextual. O *desempenho de tarefa* diz respeito à proficiência do indivíduo em contribuir com o “núcleo técnico” de um cargo ou ocupação (Campbell et al., 1993). Essa dimensão perpassa a literatura e suas raízes podem ser encontradas em diversas fontes. Por exemplo, ela pode ser vista já nos estudos clássicos de administração, com o conceito de organização formal. Também pode ser encontrada na escola sócio-técnica. A essência da ideia consiste em postular que, com a divisão e especialização do trabalho, intensificada pelo capitalismo industrial, os cargos tornaram-se uma importante unidade funcional. Em cada cargo, delimitado por fronteiras técnicas específicas (fundadas na divisão do próprio conhecimento científico e nas profissões), pode-se ver um conjunto de tarefas necessárias para a obtenção dos resultados almejados. As ações humanas que suportam tais tarefas são, portanto, denominadas de desempenho de tarefa.

A segunda meta-dimensão, chamada de *desempenho contextual*, está relacionada ao que “foge” do esquema prescrito da tarefa. Na tradição anglo-saxã, esse fenômeno reúne os “comportamentos extra-papel” – isto é, todas as ações manifestadas sem terem sido previstas ou prescritas previamente. Na literatura de desempenho, são as atividades que não contribuem diretamente para o núcleo técnico, mas que apoiam o ambiente social, organizacional e psicológico em que os objetivos organizacionais são perseguidos. A ideia de desempenho contextual está relacionada, como no caso do desempenho de tarefa, com os estudos sobre organização formal/informal, sistemas sócio-técnicos e com a tradição de estudos de sistemas sociais e papéis, notadamente o funcionalismo. Aqui merece destaque o trabalho de Ilgen e Hollenbeck (1991), autores que propõem considerarmos o desempenho como associado a elementos do cargo (que são prescritos) e a elementos do papel, incluindo neste último a esfera dos fenômenos emergentes.

São diversas as tentativas de comparar desempenho de tarefa e contextual (Borman & Motowidlo, 1993,

1997; Hatrup, O'connell & Wingate, 1998; Motowidlo & Van Scotter, 1994). E são também inúmeras as implicações dessas comparações. Para citar apenas algumas, quando consideramos o desempenho contextual, somos forçados a elaborar uma discussão que contemple os processos de transformação nos cargos ou mesmo nas ocupações observados nas últimas décadas (London & Mone, 1999). Como veremos na próxima seção, novos modelos de desempenho foram propostos para dar conta do ambiente de incerteza e volatilidade que observamos no trabalho nas últimas décadas.

Uma segunda implicação da comparação entre desempenho de tarefa e desempenho contextual é a escolha de critérios de predição. Por exemplo, o desempenho de tarefa varia em função dos cargos ou dos tipos de tarefa a serem realizadas, bem como das habilidades exigidas em cada um deles, ao passo que o desempenho contextual está mais relacionado a aspectos motivacionais e de personalidade, podendo, por esse motivo, ser mais homogêneo em relação a cargos ou ocupações (Borman & Motowidlo, 1993).

Vejamus um terceiro pressuposto dos estudos sobre desempenho, referente ao fato de ser ele um fenômeno *multicausal*. Isto é, aceita-se que o desempenho seja determinado por um conjunto de variáveis. Com a introdução dos métodos multiníveis na Psicologia Organizacional (Kozlowski & Klein, 2000), a consciência sobre a multicausalidade cresceu ainda mais. De fato, o gênero de ação que se denomina desempenho implica uma complexa interação de dimensões psicológicas, sociais, organizacionais

e situacionais. Daí encontramos tentativas no sentido de utilizar, e combinar, constructos da tradição da Psicologia Organizacional para explicar e prever o desempenho em uma perspectiva multinível. Por exemplo, há estudos sobre desempenho realizados a partir de constructos como cultura organizacional (por exemplo, Tesluk, Hofmann & Quigley, 2002), trabalho em equipe (Puente-Palacios & Borges-Andrade, 2005), liderança (por exemplo, Yukl, 1998) e condições e *design* de trabalho (por exemplo, Hackman & Oldham, 1974; Parker & Turner, 2002).

Um quarto e último pressuposto do campo de estudos sobre desempenho tem a ver com questões concernentes à *origem do desempenho*. Fundamental, neste ponto, é a ideia de que o conjunto de ações que constitui o desempenho está sob o controle do indivíduo. Portanto, o desempenho é uma ação de natureza intencional, ainda que a cadeia de ações da qual é parte possa ser automática. Por exemplo, mesmo as ações de um indivíduo experiente e que, por esse motivo, não tenha necessidade de "pensar" reflexivamente sobre elas, são consideradas desempenho. A implicação mais direta disso é que o desempenho deveria ser avaliado apenas em função da cadeia de eventos e da interdependência de ações que estão sob o controle efetivo do indivíduo (Campbell, 1990; Campbell et al., 1993).

Na próxima seção, apresentamos os principais modelos de desempenho identificados na literatura científica da área. Por meio de sua análise, será possível vislumbrar a presença desses quatro pressupostos, além de outras elaborações conceituais sobre esse tema.

## Modelos teóricos sobre desempenho no trabalho

O Quadro 1 apresenta os seis modelos de desempenho mais citados na literatura e cuja apresentação nos ocupará nesta seção.

**Quadro 1** - Propostas que compõem o domínio do desempenho no trabalho

(Continua)

Autores	Proposta	Principais elementos
Campbell (1990); Campbell et al. (1993); Campbell et al. (1996)	Taxonomia de componentes do desempenho e seus determinantes	Três determinantes do desempenho: - Conhecimento declarativo - Conhecimentos procedimentais e habilidades - Motivação Desempenho constituído por oito componentes: - Proficiência em tarefas específicas ao cargo - Proficiência em tarefas não específicas ao cargo - Comunicação oral e escrita - Demonstração de esforço - Manutenção da disciplina pessoal - Facilitação para pares e desempenho de equipe - Supervisão e liderança - Gestão

Quadro 1 - Propostas que compõem o domínio do desempenho no trabalho

(Conclusão)

Autores	Proposta	Principais elementos
Borman & Motowidlo (1993)	Desempenho como conceito multidimensional	Desempenho de tarefa - Contribuição para o core técnico do cargo Desempenho contextual: - Persistência e esforço na realização das tarefas - Realizar tarefas voluntariamente, extra-papel - Seguir regras e procedimentos - Ajudar e cooperar com os outros - Apoiar e defender os objetivos organizacionais
Murphy (1989a; 1989b)	Desempenho como conceito dinâmico e multidimensional	Importância das habilidades e de variáveis disposicionais como causas do desempenho variam segundo dois estágios: - Estágio de transição - Estágio de manutenção As dimensões do desempenho proposta pelo autor são: - Comportamentos orientados para a tarefa - Comportamentos interpessoais - Comportamentos de indisponibilidade - Comportamentos destrutivos
Frese & Zapf (1994); Roe (1999); Frese & Fay (2001); Sonnentag (1998)	Desempenho ativo	Desempenho é visto como um processo de ação regulado pela sequência: - Estabelecimento de objetivos - Busca de informação - Planejamento - Monitoramento - <i>Feedback</i> O desempenho ativo é resultado de ações disparadas por iniciativa pessoal, a qual é composta de três facetas: - Autoiniciativa - Proatividade - Persistência
Pulakos et al. (2000); Pulakos et al. (2002); Griffin, Neal & Parker (2007)	Desempenho adaptativo	O desempenho é uma ação situacional e adaptativa expressa em oito dimensões: - Lidar com emergências ou situações de crise - Lidar com o <i>stress</i> no trabalho - Resolver problemas criativamente - Lidar com situações de trabalho incertas e imprevisíveis - Aprender tarefas, tecnologias e procedimentos relacionados ao trabalho - Demonstrar adaptabilidade interpessoal - Demonstrar adaptabilidade cultural - Demonstrar adaptabilidade física
Beal, Weiss, Barros & MacDermid (2005)	Desempenho episódico	Episódios de desempenho são segmentos comportamentais articulados em objetivos organizacionalmente relevantes. O processo envolve seis aspectos: - Nível de recursos cognitivos e sua alocação - Demandas de atenção relacionadas à tarefa - Autorregulação da atenção - Recursos Regulatório - <i>Pull</i> de tarefas com efeitos na atenção - Questões afetivas

Fonte: Dados da pesquisa.

O primeiro modelo, proposto inicialmente por Campbell (1990), é um dos mais referenciados. O autor define desempenho como um comportamento ou ação relevante para os objetivos da organização, e que pode ser mensurado em termos de níveis ou margens de contribuição com esses objetivos. O aspecto mais importante desse modelo é sua proposta

de dimensões (componentes), determinantes e preditores (antecedentes) para o desempenho. Quanto aos *determinantes*, são propostos três. O primeiro é denominado por Campbell (1990) e Campbell et al. (1993) de “conhecimento declarativo”. Trata-se de conhecimentos sobre fatos, regras, princípios e sobre o próprio *self*. Diz respeito ao “o que fazer”.

O segundo, “conhecimentos e habilidades procedimentais”, incluem conhecimentos cognitivos, habilidades psicomotoras e psicoafetivas. Referem-se ao “como fazer”, à capacidade de integrar, na prática, conhecimento e ação. O terceiro determinante é a “motivação”, que inclui escolhas sobre quando e por que iniciar um comportamento, sua intensidade e a persistência nesse comportamento.

Já as *dimensões* do desempenho são categorias distinguíveis de coisas que se espera que as pessoas façam em um cargo ou ocupação. Para Cambell et al. (1993), elas apresentam interrelações entre si e padrões de variação com outras variáveis, as quais dependem do cargo ou função considerados. As oito dimensões propostas constituem a estrutura latente do desempenho. Para Sonnentag & Frese, (2002), as cinco primeiras, citadas no Quadro 1, referem-se ao desempenho de tarefa.

Uma das maiores implicações do modelo é postular que o desempenho seja diretamente determinado apenas por uma combinação dos três determinantes. Há, contudo, *antecedentes* que facilitam ou dificultam a ação desses determinantes (Campbell, 1990, 1999; Campbell et al., 1993; Campbell, Gasser & Oswald, 1996; McCloy, Campbell & Cudeck, 1994). Entre eles, as variações em termos de educação, treinamento e do tipo de experiência prévia do indivíduo. O modelo estipula que as diferenças individuais, bem como as variáveis situacionais, terão sempre seus efeitos mediados pelos três determinantes. Consequentemente, recomenda-se um rigoroso isolamento entre efeitos indiretos dos antecedentes e efeitos diretos dos determinantes. Por fim, os autores supõem que motivação sempre será um determinante do desempenho, independentemente do cargo ou ocupação, e que o conhecimento declarativo é um pré-requisito para os conhecimentos e habilidades procedimentais. Um dos problemas apontados neste modelo é sua negligência com respeito às variáveis situacionais (Hesketh & Neal, 1999).

O segundo modelo de desempenho é o de Borman e Motowidlo (1993). O principal mérito desse modelo foi ter separado desempenho de tarefa (associado ao papel formal) de desempenho contextual (emergente), ampliando, dessa forma, o domínio do desempenho. A ênfase desse modelo é sobre iniciativa, e não sobre proficiência. Além disso, conforme destacam Motowidlo, Borman e Schmit (1997), a opção de tratar a contribuição do

indivíduo à organização como um único valor agregado, mensurado por uma única medida, representa uma limitação. Isso porque eles entendem que o complexo de comportamentos do indivíduo no trabalho não deve ser tratado homogeneamente, num único bloco e expresso numa única medida global. Os autores propõem criar duas categorias comportamentais distintas, analisando separadamente os comportamentos e as contribuições geradas por cada uma – ou seja, a categoria da tarefa e a categoria de comportamentos contextuais.

Uma vez que já comentamos essas duas categorias na seção anterior, vamos nos ater aqui a alguns pontos adicionais do modelo. Primeiro, ele estipula que o desempenho contextual relaciona-se a comportamentos imprevisíveis que podem assumir características pró-sociais (Brief & Motowidlo, 1986). Tais comportamentos são realizados na intenção de promover o bem-estar de indivíduos, grupos e da organização. Também podem assumir a característica de comportamentos de cidadania organizacional (Organ, 1988; Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000), neste caso com demonstrações altruístas e compromisso com colegas e organização. Mas o desempenho contextual pode também ser nocivo à organização, notadamente quando assume a forma de “comportamentos desviantes”, tais como absenteísmo, roubo e sabotagem (Murphy, 1990).

O segundo ponto é sobre os preditores do desempenho contextual (Viswesvaran & Ones, 2005). Variáveis de personalidade são melhores preditores desse desempenho do que habilidades cognitivas – tendo estas últimas um peso maior na determinação do desempenho de tarefa (Motowidlo, Borman & Schmit, 1997). As principais fontes da variabilidade do desempenho contextual ocorrem em função de traços de personalidade, volição, motivos e predisposição (Borman & Motowidlo, 1993; Motowidlo, Borman & Schmit, 1997). Para encerrar, cumpre lembrar que diversos estudos dedicaram-se à identificação de diferenças entre esses dois tipos de desempenho, sondando suas respectivas implicações para a gestão (por exemplo: Borman & Motowidlo, 1997; Conway, 1999; Griffin, Neal & Neale, 2000; Hatstrup, O’Connell & Wingate, 1998).

O terceiro modelo tem o mérito de somar-se àqueles que insistem na necessidade de não se confundir o domínio do desempenho como sendo o domínio da tarefa, e de enfatizar a natureza dinâmica

do desempenho. Para Murphy (1989a, 1989b), este último possui dimensões ligadas à tarefa e aos relacionamentos (denominadas pelo autor de variáveis de *output*), bem como dimensões potencialmente nocivas, como comportamentos de indisponibilidade (exemplo: absentismo) e destrutivos (denominadas pelo autor de variáveis de *input*).

Sobre a dinâmica do desempenho, Murphy (1989b) observa que sua variação pode ser observada ao longo do tempo (pelo efeito da aprendizagem), e também em função do que ele denomina de estágios de desempenho. Para o autor, existem dois: o *estágio de transição*, quando o indivíduo está diante de tarefas ou de um trabalho novo, e quando o desempenho depende sobretudo de habilidades cognitivas – dado que o indivíduo deve adquirir novas informações e referências ainda não presentes em seu repertório. E há o *estágio de manutenção*. Neste, o peso dos conhecimentos e habilidades é menos evidente, pois o indivíduo desempenha-se num nível automático e apresenta maior estabilidade de desempenho. Contudo, no estágio de manutenção, é fundamental a motivação, os interesses e os valores, inclusive para se gerar novo estágio de desempenho.

O quarto modelo do Quadro 1 é o *desempenho ativo*. Para compreendê-lo, é necessário descrevermos brevemente a perspectiva teórica que o sustenta, denominada de regulação da ação (Frese & Zapf, 1994). Dois de seus postulados essenciais são os seguintes: primeiro, os seres humanos são ativos por natureza, ou seja, são seres de ação; segundo, essa ação é sempre orientada por um objetivo, de modo que o sujeito da ação é um sujeito intencional capaz de regular-se a si mesmo na perseguição desse objetivo. Outro aspecto fundamental da teoria é de que a ação se organiza em função de uma sequência que se inicia pela eleição de um objetivo, prossegue pela busca ativa do indivíduo por informações concernentes ao contexto desse objetivo, depois pela elaboração de um plano ou de um projeto de ação, o qual é então executado e monitorado. Finalmente, o ciclo é completado pelo *feedback* recebido à medida que se leva a cabo o plano.

Nessa teoria, de forte base cognitiva, o desempenho consiste de um processo de ação regulado por essa cadeia sequencial e interligada. O sujeito que desempenha é ativo, e não um sujeito que simplesmente reage às forças do meio. Uma das questões-chaves, nesse sentido, é por que alguém inicia

um desempenho, investe energia e nele persiste, a despeito das restrições ambientais, ao passo que outros adotam uma postura reativa (Frese & Fay, 2001). A resposta à questão é dada propondo-se o conceito de desempenho ativo, para o qual é fundamental a *iniciativa pessoal*. Frese e Fay mostram que tal iniciativa depende de três elementos: de o indivíduo autoiniciar uma ação ou atividade; de ele ser pró-ativo, no sentido de focar no longo prazo, antecipando-se às eventualidades para melhor lidar com os imprevistos; e de ele persistir no curso de sua ação ou desempenho.

Frese & Fay (2001) observam ainda que, para o ciclo da ação ser ativado, o indivíduo precisa transladar um objetivo externo, por exemplo dado pela organização, em um objetivo internamente assumido. Isso ocorre por meio do que os autores denominam de “processo de redefinição ativa”, quando o indivíduo, diante de uma grande distância psicológica entre objetivos “normais” (previsíveis, bem estabelecidos) e objetivos inéditos (portanto incertos), tem de assumir uma postura ativa pela qual o objetivo, com certo grau de dificuldade, exige a elaboração e execução de um plano de ação. A ideia de redefinição ativa, e de desempenho ativo, aproxima-se de outros conceitos da literatura – por exemplo, de comportamentos extra-papel (Ilgen & Hollenbeck, 1991), de auto-causação (De Charms, 1968), de “voz” (Van Dyne & Lepine, 1998), entre outros. Em suma, trata-se de uma proposta original e apropriada num momento em que as estruturas fixas e os objetivos seguros parecem raros.

O quinto modelo, proposto por Pulakos, Arad, Donovan e Plamondon (2000) e Pulakos et al. (2002), é denominado de *desempenho adaptativo*. O surgimento desse modelo ocorreu quando seus proponentes identificaram a necessidade de inserir componentes à taxonomia proposta por Campbell et al. (1993) que lidassem diretamente com as estratégias de adaptação dos indivíduos às novas condições e exigências do trabalho. London e Mone (1999), nesse mesmo sentido, também destacam a necessidade de incluir componentes de desempenho adaptativo juntamente com desempenho de tarefa e contextual.

Pulakos et al. (2000) realizaram uma revisão da literatura para identificar quais as dimensões relevantes do desempenho adaptativo. Os autores encontraram seis dimensões, às quais eles acrescentaram, a

partir de suas próprias pesquisas usando a técnica dos incidentes críticos em diversas ocupações, mais duas. Portanto, o modelo de desempenho adaptativo proposto possui uma estrutura de oito dimensões (ver Quadro 1), sendo elas comuns a um amplo espectro de cargos ou ocupações. Em estudo mais recente, Pulakos, Schmitt, Dorsey, Arad, Hedge e Bormn (2002) mostraram evidências empíricas de que habilidade cognitiva e personalidade são dois importantes preditores do desempenho adaptativo, seguidos de experiência – embora este último com apenas uma influência incremental sobre as dimensões de desempenho avaliadas.

A ideia central deste modelo é de que o desempenho não é estático. O indivíduo deve continuamente adaptar seu desempenho às mudanças no conteúdo e nas situações de trabalho, especialmente as mudanças de ordem tecnológica e as patrocinadas pela globalização. Trata-se de um modelo de relevância para entendermos as transformações nas fronteiras dos cargos e das ocupações e seus impactos sobre o desempenho. Propostas semelhantes podem ser encontradas na literatura, especialmente as que partem do princípio de investigar o desempenho associado ao trabalho (no sentido de um conjunto de papéis) e a seus contextos, e não exclusivamente ao cargo ou ocupação – por exemplo, Griffin, Neal & Parker (2007), que propõem pensar o desempenho em função de distintos papéis de trabalho em contextos incertos e interdependentes.

Por fim, o sexto modelo é o do *desempenho episódico*. Beal, Weiss, Barros e MaCermid (2005) o formulam num estudo dedicado à investigação da relação entre estados afetivos e desempenho, ambos no nível intraindividual. Pelo fato de estados afetivos serem bastante dinâmicos e transitórios, os autores tiveram necessidade de postular um conceito de desempenho que fosse igualmente dinâmico, pois é de se supor que estados afetivos não influenciem o desempenho global de um indivíduo, mas, sim, episódios específicos dele. Foi então que propuseram o conceito de desempenho episódico, descrito pelos autores como a progressão temporal das atividades de trabalho de uma pessoa ao longo do dia. Tais episódios estão associados a unidades de tempo delimitadas pela segmentação de tarefas e por objetivos específicos a serem alcançados.

Um elemento fundamental do modelo é a alocação de recursos de atenção durante o desempenho. Para Beal et al. (2005), o nível de recursos cognitivos e o

modo como são alocados são um processo-chave no desempenho episódico. Por recursos cognitivos, os autores incluem as habilidades cognitivas gerais, os conhecimentos relacionados à tarefa e o fator “consciência” do modelo de personalidade dos cinco fatores. O modo de alocação desses recursos determina o “foco atencional”, isto é, um “pull” de atenção necessário à realização das tarefas. Além do foco atencional, pesam ainda sobre os indivíduos demandas de atenção não relacionadas à tarefa. Os autores incluem nessa categoria as questões de natureza afetiva (por exemplo, conflitos internos, tensão excessiva) e cognitiva (por exemplo, pensamentos ruminativos ou lembranças). Essas demandas podem interferir negativamente no desempenho, pois disputam a atenção e influenciam nos processos de alocação de recursos cognitivos.

Beal et al. (2005) observam que, para haver desempenho, a atenção deve estar focada na tarefa. Para isso, propõem o conceito de “recursos regulatórios”, uma competência para a autorregulação da atenção, especialmente em circunstâncias de interferências ou na presença de distúrbios. Os autores sugerem que essa tarefa de regulação da atenção pode ser facilitada por certos fatores, como o grau de motivação intrínseca do indivíduo e o nível de significado que ele atribui a seus objetivos. Entre os destaques desse modelo, está a ideia de segmentar, no fluxo de comportamentos no trabalho, um conjunto deles, cujo início e fim são vivenciados subjetivamente e organizados ao redor de objetivos imediatos ou de estados-fins desejados. Outro destaque é o paralelo feito entre esses episódios de desempenho e estados afetivos, ambos orientados pela vivência do tempo. Estados afetivos influenciam o foco atencional, competem por recursos e ajudam a determinar estilos comportamentais relevantes para a realização das tarefas. Certamente trata-se de uma ideia instigante com espaço para futuras investigações (Binnewies, Sonnentag & Mojza, 2008).

### Linhas atuais de investigação

Os modelos comentados na seção anterior contribuíram para uma proliferação de estudos empíricos na literatura da Psicologia Organizacional e da Gestão de Pessoas. Nesta seção, propomos destacar três linhas de investigações de impacto na gestão do desempenho. Elas podem ser observadas no Quadro 2, juntamente com alguns de seus autores representativos.



Quadro 2 - Linhas de pesquisa do campo na atualidade

Linhas	Itens	Autores
Preditores interindividuais e situacionais	Personalidade	Barrick & Mount (1991); Johnson (2003); Tett, Jackson & Rothstein (1991); Kanfer & Kantrowitz (2002); Pulakos et al. (2002)
	Experiência	Quiñones, Ford & Teachout (1995); Sturman (2003)
	Habilidades cognitivas	Bobko, Roth & Potosky (1999); Hunter & Hunter (1984); Schmidt & Hunter (2004); Motowidlo, Borman & Schmit (1997)
	Motivação e autoeficácia	Kanfer & Heggstad (1997); Kanfer & Kantrowitz (2002); Vinchur et al. (1998); Bandura (1997); Stajkovic & Luthans (1998)
	Feedback	Kluger & Denisi (1996); Sonnentag (1998)
	Características do cargo / fatores situacionais	Fried & Ferris (1987); Humphrey, Nahrgang & Morgeson (2007); Chen & Chiu (2009); Griffin, Neal & Neale (2000)
Estabilidade do desempenho e mudanças interiores aos indivíduos	Oscilações temporais no desempenho	Henry & Hulin (1987); Hanges, Schneider & Niles (1990); Hofmann, Jacobs & Baratta (1993); Hofmann, Jacobs & Gerras (1992)
	Mudanças intraindividuais	Murphy (1989); Ployhard & Hakel (1998); Keil & Cortina (2001)
Medidas globais ou conjunto de dimensões para categorias ocupacionais específicas	Novatos	Hunt (1996)
	Gestor	Borman & Brush (1993); Semadar, Robins & Ferris (2006); Conway (1999)
	Fator global	Viswesvaran, Ones & Schmidt (1996); Viswesvaran, Schmidt & Ones (2005); Viswesvaran & Ones (2005)

Fonte: Dados da pesquisa.

A primeira linha tem seu interesse voltado para a identificação e operacionalização de *preditores individuais e situacionais* do desempenho. Em outras palavras, o que pode prever um melhor desempenho? Os cinco primeiros itens dessa linha (Quadro 2) estão associados ao que Sonnentag e Frese (2002) denomina de perspectiva das diferenças individuais, para a qual a principal questão norteadora é entender a variabilidade de desempenho usando de variáveis da Psicologia Diferencial. Essa perspectiva gerou subsídios para processos de seleção de pessoas e também para programas de treinamento e desenvolvimento. Já o último item desta linha, características do cargo / fatores situacionais, vincula-se à perspectiva denominada por Sonnentag e Frese, (2002) de “situacional”. Aqui o principal objetivo é entender em quais condições, ou sob quais circunstâncias, os indivíduos têm um melhor desempenho.

Os seis preditores do Quadro 2 estão entre os mais reportados na literatura. *Personalidade* é o primeiro destacado. Apesar de o consenso estar

longe de ser alcançado a respeito do poder desse constructo para prever o desempenho (Sonnentag, Volmwe & Spsychala, 2008), evidências de pesquisa apontam correlações (de fracas a moderadas) entre facetas do constructo personalidade – por exemplo, o fator “consciência” do modelo dos cinco fatores – e desempenho (Barrick & Mount, 1993; Kanfer & Heggstad, 1997; Johnson, 2003; Kanfer & Kantrowitz, 2002). Estabilidade emocional é outro fator de personalidade investigado. Estudos mostram que indivíduos com maior estabilidade lidam melhor com o *stress* e as pressões subjetivas e, dessa forma, têm melhor desempenho, especialmente desempenho contextual (Organ & Ryan, 1995).

O segundo preditor é *experiência*. Diversas meta-análises demonstram correlações moderadas entre experiência (considerando aspectos como complexidade e tempo na execução de uma mesma tarefa, idade e tipo de experiência) e desempenho (Hunter & Hunter, 1984; Quiñones, Ford & Teachout, 1995; Sturman, 2003; Tesluk & Jacobs, 1998). *Habilidades cognitivas* são, por seu turno, outro preditor de

desempenho, particularmente a habilidade mental geral (GMA, na sigla em inglês), conhecido como “g” (Spearman, 1904). Hunter e Hunter (1984) reportaram uma correlação moderada entre GMA e desempenho, a qual persistiu em outra pesquisa por eles realizadas duas décadas depois (Schmidt & Hunter, 2004). Perspectivas similares foram encontradas também em relação a habilidades cognitivas específicas (por exemplo, Ree, Earles & Teachout, 1994).

O quarto preditor de desempenho do Quadro 2 é *motivação e autoeficácia* (bandura, 1997). Iniciação, força e persistência são características de um comportamento motivado (Campbell, 1990; Campbell et al., 1993; Kanfer & Heggstad, 1997). Necessidade de autorrealização também é um traço motivacional associado ao desempenho (Vinchur, Schippmann, Switzer e Roth, 1998). Autoeficácia é um constructo associado tanto ao desempenho de tarefa quanto ao contextual, e sua influência ocorre sobre a iniciativa pessoal, os processos de aprendizagem e a persistência de objetivos (Stajkovic & Luthans, 1998). Já *feedback* é apontado como uma intervenção capaz de melhorar o desempenho por seu impacto sobre processos de autorregulação (Kluger & Denisi, 1996; Sonnentag, 1998).

Por último, pesquisas sobre *características do cargo / fatores situacionais* produziram um grande corpo de evidências com impacto sobre o desempenho. A mais proeminente abordagem nessa categoria é o modelo de Hackman e Oldham (1974). Meta-análises indicam relacionamento positivo (mas variando de fraco a moderado) entre característica do cargo e desempenho (Fried & Ferris, 1987). Outros estudos investigam aspectos situacionais restritivos do ambiente sobre o desempenho, tais como fatores estressores, conflitos e ambiguidade de papéis (Fay & Sonnentag & Frese, 2002; Kahn, Wolfe, Quinn, Snoik e Rosenthal, 1964).

A segunda linha de investigações foca na determinação dos aspectos dinâmicos do desempenho. Uma pergunta que se busca responder aqui é sobre se o desempenho seria constante ao longo do tempo e, caso não seja, por quais razões. Estuda-se, sobretudo, a relação entre desempenho e tempo, além de outras variáveis denominadas de intraindividuais. Os principais achados dessa linha apontam que os níveis de desempenho de uma pessoa mudam ao longo do tempo, e isso não apenas graças à idade e à experiência, mas também em função de fenômenos que afetam a aquisição de habilidades, nível de desempenho no

início de um ciclo, persuasão e empatia (Sonnentag, Volmer & Spsychala, 2008). Observa-se que as pessoas diferem em suas trajetórias e históricos de desempenho, umas tendo uma aceleração mais rápida de seu desempenho quando comparadas a outras.

A terceira linha dedica-se, de um lado, à pesquisa de dimensões ou características de desempenho específicas para determinadas categorias profissionais, das quais destacamos a de novos funcionários (novatos) e a de gestor (ou líder). De outro, esta linha também aglutina estudos interessados em propor um fator geral de desempenho que seja válido para todas as categorias ocupacionais ou cargos. Neste último caso, merece destaque os trabalhos de Viswesvaran, Ones e Schmidt (1996) e Viswesvaran, Schmidt e Ones (2005), que propuseram dez dimensões do desempenho, baseados em uma “taxonomia lexical” da literatura, por meio da qual recolheram e classificaram todas as referências de medidas utilizadas para avaliar o desempenho durante um período extenso de tempo. Esses autores propõem a existência de um “fator geral” associado àquelas dez dimensões, o qual seria responsável por explicar metade da variância entre elas (algo semelhante ao fator *g* de Spearman). Contudo, a proposição de fatores gerais segue na contramão da perspectiva que considera o desempenho como multidimensional, sendo, portanto, alvo de questionamentos (Borman, Hanson & Hedge, 1997).

## A literatura nacional sobre desempenho

Como indicamos na introdução deste artigo, o volume nacional de estudos sobre desempenho no trabalho, na perspectiva em que este é tomado como um processo ou constructo a ser explicado, pode ser considerado mais modesto quando comparado à literatura internacional, particularmente se consideramos o subcampo da psicologia organizacional e do trabalho (Coelho Jr., 2009). Adicionalmente, parecem predominar abordagens relativas especificamente à dimensão avaliativa do desempenho (por exemplo: Borba, Pagotto & Martins, 2008; Brito & Vasconcelos, 2004; Macedo, 2007; Melo, 2008; Paz, 1997; Sanzi, 2008; Sellitto, Borchardt & Pereira, 2006). Como consequência, a realidade brasileira impõe o desafio de se desenvolverem estudos que façam avançar, teórica e empiricamente, nossa compreensão sobre o desempenho no trabalho como um constructo substantivo.

Todavia, a despeito da mencionada ênfase nos aspectos avaliativos do desempenho, com suas respectivas discussões sobre medidas, critérios e validade de constructo, podemos, num esforço não exaustivo de mapeamento de trabalhos realizados no país, sinalizar para trilhas de pesquisa solidárias da perspectiva defendida ao longo deste artigo, de considerar o desempenho como um constructo psicossocial a ser explicado – e não só a ser avaliado. Em particular, destacamos três trilhas a seguir.

A primeira refere-se à presença, crescente entre nós, de estudos multiníveis, interessados em compreender o desempenho pela agregação de variáveis individuais, grupais e organizacionais. Como já dissemos, essa perspectiva tende a considerar o desempenho como um complexo fenômeno plurideterminado, multicausal e dinâmico (Bedani, 2007; Coelho Jr., 2009; Brito & Vasconcelos, 2004; Oliveira-Castro, 1994).

A segunda trilha são os estudos de pesquisadores interessados na compreensão das relações entre suporte à aprendizagem/suporte à transferência e desempenho. Tais relações são entendidas como preditores relacionais do desempenho (Abbad, Freitas & Pilati, 2006; Coelho Jr., 2009; Correa & Guimarães, 2006; Freitas, 2005). Por exemplo, quando gestores e pares oferecem suporte à transferência de aprendizagem, o trabalhador se vê estimulado a utilizar, na prática, o que aprendeu em treinamentos e cursos, bem como a incrementar seu desempenho na realização de tarefas desafiadoras.

Por fim, a terceira trilha é representada por investigações sobre problemas de desempenho, nas quais podemos encontrar esforços no sentido da construção de modelos substanciais de desempenho, planejados para assessorar gestores e pesquisadores no diagnóstico das causas daqueles problemas. Por exemplo, no trabalho desenvolvido por Abbad, Lima e Veiga (1996), o desempenho é operacionalizado como sendo influenciado por fatores organizacionais, como clima e cultura, políticas e práticas de treinamento e remuneração; fatores ligados ao ambiente da tarefa, como qualidade e disponibilidade de materiais, existência de boa rede de comunicações e clareza de objetivos; e fatores ligados às características do trabalhador, como habilidades, conhecimentos, escolaridade e motivação.

Em uma revisão ampla e recente da literatura nacional, Coelho Jr. (2009) identificou que grande parte (senão a maioria) dos estudos, especificamente

no campo da psicologia organizacional, tende a adotar um nível individual de análise, sendo desenvolvida no campo do microcomportamento organizacional. Em contrapartida, estudos realizados na perspectiva da administração tendem a realçar variáveis organizacionais, tais como margens de lucro, implementação de estratégias e aumento de resultados econômicos. Isso acaba se revelando problemático, pois a consideração de classes de variáveis de apenas um desses polos dificulta a integração das múltiplas dimensões que, como vimos, afetam o desempenho.

Assim, existe um horizonte relativamente amplo de desafios para os pesquisadores em geral, mas brasileiros em particular. Um deles é ampliar os estudos multiníveis, incorporando variáveis de distintas instâncias que não apenas a individual ou organizacional – por exemplo, incorporando a dimensão grupal e interpessoal, e também selecionando outras classes de variáveis da área de comportamento organizacional, como suporte à aprendizagem, comprometimento e satisfação no trabalho.

### Considerações finais

O desempenho humano no trabalho é considerado uma dimensão-chave para a Psicologia Organizacional e para a Gestão de Pessoas. Apesar de a literatura científica sobre o tema ainda privilegiar uma única faceta desse constructo, relativa ao desenvolvimento de métricas e modelos de avaliação, avanços das últimas décadas têm tentado chamar a atenção para a necessidade de analisar o desempenho como um conceito substantivo, isto é, um constructo em si mesmo. Este artigo procurou reunir, em um mesmo espaço, uma discussão sobre pressupostos comuns a alguns modelos de desempenho identificados na literatura e aqui apresentados. Contudo, o fato de discutirmos pressupostos comuns não significa, de forma alguma, que não existam diferenças entre eles, e algumas delas foram destacadas ao longo deste artigo. Pretendemos fechar este texto com algumas questões que nos parecem merecer maior atenção por parte dos pesquisadores da área, seja na forma de novas pesquisas como também de discussões e reflexões teóricas.

A primeira é sobre a natureza do desempenho. Ora, dissemos que desempenho é definido comportamentalmente, e que um comportamento é uma

ação, algo que o indivíduo faz e que pode ser observado no ambiente na forma de resultados. Contudo, de que natureza seriam essas ações? Seriam elas uma mera sequência mecânica de movimentos do corpo (ou do pensamento) capaz de gerar transformações no ambiente? Ou seriam apenas mais um tipo de *input* adicionado a um processo produtivo que culmina num produto ou serviço?

O conjunto de ações que constitui o desempenho é tanto dependente de um ato de interpretação pelo indivíduo como dos outros que o avaliam. Alguns dos modelos que comentamos neste artigo deixam transparecer uma certa influência cognitiva-comportamental. Nela, o comportamento é uma série de ações intercaladas numa cadeia e orientadas por um objetivo, tanto interno como externo, dando ensejo a processamentos cognitivos e afetivos. Porém, o desempenho é algo que depende de processos coletivos de construção de significados (Weick, 1995), dos quais emergem parâmetros para sua interpretação. Em termos de hipótese, o que nos parece faltar em algumas abordagens quantitativas do desempenho é uma teoria da ação capaz de discutir, por exemplo, a questão da agência (Archer, 2000) e a questão da produção de significados nas interações simbólicas (Mead, 1934; Geertz, 1977).

Uma segunda questão, intimamente ligada à anterior, é sobre os critérios para se determinar o “acabamento” do desempenho, em outras palavras: onde ele começa e onde termina? Na perspectiva do desempenho associado a um cargo, ele começava e terminava na tarefa prescrita. Mas num contexto de transformações profundas das noções tradicionais de cargo e função, o desempenho depende cada vez mais de interações constantes com pares e *stakeholders* em ambientes incertos. Usando o termo de Ilgen e Hollenbeck (1991), o desempenho parece contar hoje muito mais com os elementos emergentes do papel do que com seus elementos fixos, podendo falar-se também de flexibilidade e aprendizagem contínua (London & Mone, 1999). Na prática, é como se o indivíduo tivesse de postular, a todo momento, seu próprio desempenho, algo em sintonia com a ideia de desempenho ativo de Frese e Fray (2001).

A incerteza quanto às fronteiras dos cargos lança um grande desafio às teorias de desempenho que tomam o cargo como um parâmetro para se determinar o acabamento do desempenho. Discussão correlata é feita no campo das carreiras profissionais, onde a transformação do esquema tradicional

do emprego-cargo também é fortemente sentida (Arthur & Rousseau, 1996; Gunz & Peiperl, 2007). Se pressupusermos que uma carreira se sustenta sobre o desempenho do indivíduo, mas que, ao mesmo tempo, funciona como uma forma de “ambiente” para o próprio desempenho, então pode ser uma pista interessante para futuras pesquisas pensar a relação entre desempenho e carreira, e não apenas a relação entre desempenho e cargo (um exemplo nesse sentido é Griffin & Hesketh, 2003).

Encerramos com uma última questão. A determinação de como e quando o desempenho “efetivamente” contribui para a produtividade permanece aberta e é extremamente importante. Qual a relação entre desempenho e produtividade? Ou ainda, para usar uma questão feita por Murphy (1990): o que alguém com alto desempenho faz que um de baixo não faz? Toda a literatura sobre diferenças e variabilidade individuais se debruça sobre essa questão há décadas, tentando estabelecer relações causais entre variáveis disposicionais ou adquiridas (habilidades) e ações observáveis (comportamentos). Contudo, ela parece minimizar a importância dos aspectos interpretativos, pois a decisão sobre se o desempenho interfere, positiva ou negativamente, sobre a produtividade pertence também ao campo dos julgamentos interpessoais e rituais de reconhecimento. É no julgamento realizado pelo outro (pares, chefe ou clientes) que o desempenho ganha valor; isto é, utilidade.

## Referências

- Abbad, G., Freitas, I. A., & Pilati, R. (2006). Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad & L. Mourao (Eds.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho** (pp.231-254). Porto Alegre: Artmed.
- Abbad, G., Lima, G. B. do C., & Veiga, M. R. M. da (1996). Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de administração**, 31(3), 38-52.
- Archer, M. S. (2000). **Being human: The problem of agency**. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. (Ed.). (1996). **The boundaryless career**. New York: Oxford University Press.

- Bandura, A. (1997). **Self-efficacy**. New York: Freeman.
- Borba, A. C., Pagotto, C. P., & Martins, V. S. (2008). Desenvolvimento de sistema de avaliação de desempenho em Empresa Publica do Distrito Federal. **Trabalho apresentado no III Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho**, Florianópolis: SBPOT.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. **Personnel Psychology**, *44*(1), 1-26.
- Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E., & Macdermid, S. M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. **Journal of Applied Psychology**, *90*(6), 1054-1068.
- Bedani, M. (2007). Efetividade das equipes de trabalho: clima organizacional como variável preditora do desempenho. **Trabalho apresentado no XXXI Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, Belo Horizonte: Binnewies, C., Sonnentag, S. & Mojza, E. J.
- Binnewies, C., Sonnentag, S., & Mojza, E. J. (2008). Daily performance at work. **Journal of Organizational Behavior**, *30*(1), 67-93.
- Bobko, P., Roth, P. L., & Potosky, D. (1999). Derivation and implications of a meta-analytic matrix incorporating cognitive ability, alternative predictors, and job performance. **Personnel Psychology**, *52*(3), 561-589.
- Borman, W. C., & Brush, D. H. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. **Human Performance**, *6*(1), 1-21.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. Borman (Ed.). **Personnel selection in organizations** (pp. 71-98). New York: Jossey-Bass.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance. **Human Performance**, *10*(2), 99-109.
- Borman, W. C., Hanson, M. A., & Hedge, J. W. (1997). Personnel selection. **Annual Review of Psychology**, *48*, 299-337.
- Brief, A. P., Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behavior. **Academy of Management Review**, *11*(4), 710-725.
- Brito, L. A. L., & Vasconcelos, F. C. (2004). A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica (Edição especial). **Revista de Administração Contemporânea**, *8*, 107-129.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Ed.). **Handbook of industrial and organizational psychology** (pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P. (1999). The definition and measurement of performance in the new age. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Ed.). **The changing nature of performance** (pp. 399-429). San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J. P., Gasser, M. B., & Oswald, F. L. (1996). The substantive nature of job performance variability. In K. R. Murphy (Ed.). **Individual differences and behavior in organizations** (pp. 258-299). San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In E. Schmitt & W. C. Borman (Ed.). **Personnel selection in organizations** (pp. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Chen, C. C., & Chiu, S. F. (2009). The mediating role of job involvement in the relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior. **The Journal of Social Psychology**, *149*(4), 474-494.
- Coelho Jr, F. A. (2009). **Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: Um estudo multinível**. Tese de Doutorado não publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. **Journal of Applied Psychology**, *84*(1), 3-13.
- Correa, E. A., & Guimaraes, T. A. (2006). Cultura de aprendizagem e desempenho em organizações. Validação de escala de medida e análise de suas relações. **Trabalho apresentado no XXX Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (Enanpad)**, Salvador: Enanpad.
- De Charms, R. (1968). **Personal causation**. New York: Academic Press.

- Fay, D., & Sonnentag, S. (2002). Rethinking the effects of stressors. *Journal of Occupational Health Psychology, 7*(3), 221-234.
- Freitas, I. A. (2005). **Impacto de treinamento nos desempenhos do indivíduo e do grupo de trabalho: Suas relações com crenças sobre o sistema de treinamento e suporte a aprendizagem.** Tese de Doutorado não publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- Frese, M., & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette, M. D., & L. M. Hough (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 271-340). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21<sup>st</sup> century. In B. M. Staw & R. L. Sutton (Ed.). *Research in organizational behavior* (pp. 133-187). Greenwich, CT: JAI Press.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology, 40*(2), 287-322.
- Geertz, C. (1977). *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Neale, M. (2000). The contribution of task performance and contextual performance to effectiveness. *Applied Psychology: An International Review, 49*(3), 517-533.
- Griffin, M. A., & Hesketh, B. (2003). Adaptable behaviours for successful work and career adjustment. *Australian Journal of Psychology, 55*, 65-73.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance. *Academy of Management Journal, 50*(2), 327-347.
- Gunz, H. P., & Peiperl, M. A. (2007). *Handbook of career studies*. London: Sage.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). Motivation through the design of work. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250-279.
- Hanges, P. J., Schneider, B., & Niles, K. (1990). Stability of performance: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology, 75*(6), 658-667.
- Hatrup, K., O'Connell, M. S., & Wingate, P. H. (1998). Prediction of multidimensional criteria. *Human Performance, 11*(4), 305-319.
- Henry, R. A., & Hulin, C. L. (1987). Stability of skilled performance across time. *Journal of Applied Psychology, 72*(3), 457-462.
- Hesketh, B., & Neal, A. (1999). Technology and performance. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos, E. D. (Ed.). *The changing nature of performance* (pp. 21-55). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hofmann, D. A., Jacobs, R., & Baratta, J. E. (1993). Dynamic criteria and the measurement of change. *Journal of Applied Psychology, 78*(2), 194-204.
- Hofmann, D. A., Jacobs, R., & Gerrass, S. J. (1992). Mapping individual performance over time. *Journal of Applied Psychology, 77*(2), 185-195.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features. *Journal of Applied Psychology, 92*(5), 1332-1356.
- Hunt, S. T. (1996). Generic work behavior: An investigation into the dimensions of entry-level, hourly job performance. *Personnel Psychology, 49*(1), 51-83.
- Hunter, J. E., & Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin, 96*(1), 72-98.
- Ilgen, D. R., & Hollenbeck, J. (1991). The structure of work: job design and roles. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 165-208). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Johnson, J. W. (2003). Toward a better understanding of the relationship between personality and individual job performance. In M. R. Barrick & A. M. Ryan (Ed.). *Personality and work* (pp. 83-120). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Kanfer, R., & Heggstad, E. D. (1997). Motivational traits and skills. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Ed.). *Research in organizational behavior* (pp. 1-56). Greenwich, CT: JAI Press.

- Kanfer, R., & Kantrowitz, T. M. (2002). Ability and non-ability predictors of performance. In S. Sonnentag (Ed.), **Psychological management of individual performance** (pp. 27-50). Chichester: Wiley.
- Keil, C. T., & Cortina, J. M. (2001). Degradation of validity over time: A test and extension of Ackerman's model. **Psychological Bulletin**, *127*(5), 673-697.
- Kluger, A. N., & Denisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance. **Psychological Bulletin**, *119*(2), 254-284.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (Ed.). (2000). **Multilevel theory, research, and methods in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass.
- London, M., & Mone, E. M. (1999). Continuous learning. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Ed.). **The changing nature of performance** (pp. 119-153). San Francisco: Jossey-Bass.
- Macedo, R. B. (2007). **Modelo de avaliação de impacto da aprendizagem no nível de resultados organizacionais: Preditores relacionados ao indivíduo e ao contexto organizacional**. Tese de Doutorado não publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- McCloy, R. A., Campbell, J. P., & Cudeck, R. (1994). A confirmatory test of a model of performance determinants. **Journal of Applied Psychology**, *79*(4), 493-505.
- Mead, G. H. (1934). **Mind, self and society**. Chicago: CUP.
- Melo, C. M. C. (2008). Equipes de trabalho e o alto desempenho. **Trabalho apresentado no III Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho**, Florianópolis: SBPOT.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. **Human Performance**, *10*(2), 71-83.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. **Journal of Applied Psychology**, *79*(4), 475-480.
- Murphy, K. (1989a). Dimensions of job performance. In R. Dillon & J. Pelligrino (Ed.). **Testing: Applied and theoretical perspectives** (pp. 218-247). New York: Praeger.
- Murphy K. R. (1989b). Is the relationship between cognitive ability and job performance stable over time? **Human Performance**, *2*(3), 183-200.
- Murphy, K. R. (1990). Job performance and productivity. In K. R. Murphy & F. E. Saal (Ed.). **Psychology in organizations** (pp. 157-176). Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Oliveira-Castro, G. A. (1994). Avaliação de desempenho em psicologia: questões conceituais e metodológicas. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, *10*(3), 355-374.
- Organ, D. W. (1988). **Organizational citizenship behavior**. Lexington, MA: Lexington.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. **Personnel Psychology**, *48*(4), 775-802.
- Parker, S. K., & Turner, N. (2002). Work design and individual work performance. In S. Sonnentag (Ed.). **Psychological management of individual performance** (pp. 69-93). Chichester: Erlbaum.
- Paz, M.G.T. (1997). Avaliação de desempenho: uma revisão da literatura. **Cadernos de Psicologia**, *1*, 91-104.
- Ployhard, R. E., & Hakel, M. D. (1998). The substantive nature of performance variability. **Personnel Psychology**, *51*(44), 859-901.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors. **Personnel Psychology**, *56*(1), 573-605.
- Puente-Palacios, K. E., & Borges-Andrade, J. E. (2005). O efeito da interdependência na satisfação de equipes de trabalho: Um estudo multinível. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, *9*(3), 57-78.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace. **Journal of Applied Psychology**, *85*(4), 612-624.
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Hedge, J. W., & Borman, W. C. (2002). Predicting adaptive performance. **Human Performance**, *15*(4), 299-323.
- Quiñones, M. A., Ford, J. K., & Teachout, M. S. (1995). The relationship between work experience and job performance. **Personnel Psychology**, *48*(4), 887-910.

- Ree, M. J., Earles, J. A., & Teachout, M. S. (1994). Predicting job performance: not much more than g. **Journal of Applied Psychology**, *79*(4), 518-524.
- Roe, R. A. (1999). Work performance. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.). **International review of industrial and organizational psychology** (pp. 231-335). Chichester: Wiley.
- Sanzi, R. P. (2008). Gestão do desempenho na prática de recursos humanos. **Trabalho apresentado no III Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho**, Florianópolis: SBPOT.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. (2004). General mental ability in the world of work. **Journal of Personality and Social Psychology**, *86*(1), 162-173.
- Sellitto, M. A., Borchardt, M., & Pereira, G. M. (2006). Avaliação multicriterial de desempenho: um estudo de caso na indústria de transporte coletivo de passageiros. **Gestão e Produção**, *13*(2), 339-352.
- Semadar, A., Robins, G., & Ferris, G. R. (2006). Comparing the validity of multiple social effectiveness constructs in the prediction of managerial job performance. **Journal of Organizational Behavior**, *27*(4), 443-461.
- Sonnentag, S. (1998). Expertise in professional software design. **Journal of Applied Psychology**, *83*(5), 703-715.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Ed.). **Psychological management of individual performance** (pp. 3-25). New York: Wiley.
- Sonnentag, S., Volmer, J., & Spychala, A. (2008). Job performance. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.). **The Sage handbook of organizational behavior** (pp. 427-447). London: Sage.
- Spearman, C. (1904). General intelligence, objectively determined and measured. **American Journal of Psychology**, *15*(2), 201-293.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance. **Psychological Bulletin**, *124*(2), 240-261.
- Sturman, M. C. (2003). Searching for the inverted u-shaped relationship between time and performance. **Journal of Management**, *51*(4), 321-355.
- Tesluk, P. E., & Jacobs, R. R. (1998). Towards an integrated model of work experience. **Personnel Psychology**, *51*(2), 321-355.
- Tesluk, P., Hofmann, D., & Quigley, N. (2002). Integrating the linkages between organizational culture and individual outcomes at work. In S. Sonnentag (Ed.). **Psychological management of individual performance** (pp. 441-470). New York: Wiley.
- Tett, R. P., Jackson, D. N., & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance. **Personnel Psychology**, *44*(6), 703-742.
- Van Dyne, L., & Lepine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors. **Academy of Management Journal**, *41*(1), 108-119.
- Vinchur, A. J., Schippmann, J. S., Switzer, F. S., & Roth, P. L. (1998). A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople. **Journal of Applied Psychology**, *83*(4), 586-597.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. **International Journal of Selection and Assessment**, *8*(4), 216-226.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2005). Job performance. In A. Evers, N. Anderson & O. Smit-Voskuil (Eds.). **The Blackwell handbook of personnel selection** (pp. 354-375). New York: Blackwell.
- Viswesvaran, C., Ones, D. S., & Schmidt, F. L. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. **Journal of Applied Psychology**, *81*(5), 557-574.
- Viswesvaran, C., Schmidt, F. L., & Ones, D. S. (2005). Is there a general factor in ratings of job performance? **Journal of Applied Psychology**, *90*(1), 108-131.
- Weick, K. E. (1995). **Sensemaking in organizations**. London: Sage.
- Yukl, G. A. (1998). **Leadership in organizations**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.