**Desempenho individual no trabalho: proposições para uma mensuração
personalizada e um diagnóstico abrangente**

Hugo Sandall

Universidade Salgado de Oliveira

<http://lattes.cnpq.br/1610165164635357>

ORCID: orcid.org/0000-0002-6500-2678

Luciana Mourão

Universidade Salgado de Oliveira e Universidade do Estado do Rio de Janeiro

<http://lattes.cnpq.br/2558400549506524>

ORCID: orcid.org/0000-0002-8230-3763

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

Resumo

Objetivo

O desempenho individual no trabalho é um fenômeno de fundamental importância 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.

Desenho/Metodologia/Abordagem

O trabalho seguiu uma etapa teórica e outra empírica. Na primeira, foi feita a definição do modelo teórico, a operacionalização do construto e o levantamento de itens de escalas de desempenho. Na segunda, foi realizada 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 permitem que acadêmicos e gestores elevem o nível de debates acerca do construto de modo a favorecer os avanços teóricos na área e instigar também novos avanços metodológicos.

Palavras-chave: desempenho no trabalho; desempenho profissional; indicadores; avaliação de desempenho.

Individual job performance: propositions for a personalized measurement and a comprehensive diagnosis

Abstract

Purpose

Individual job performance is a phenomenon of fundamental importance for organizations, but 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 / Relevance

It presents a set of items that allows a comprehensive approach to work performance composed of eight behavioral classes and a personalized way of measuring it in different areas of work and occupational functions.

Design / Methodology / Approach

The work followed a theoretical stage and an empirical one. In the former, 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 an evaluators' analysis (n = 16), an expert panel (n = 6) and a semantic validation with professionals (n = 9).

Findings

The study generated 56 items for measuring job performance, distributed in 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 debates about the construct to favor theoretical advances in the area and instigate new methodological advances.

Keywords: job performance; work performance; indicators; performance appraisal.

Desempeño individual en el trabajo: propuestas para una medición personalizada y un diagnóstico integral

Resumen

Objetivo

El desempeño individual en el trabajo es un fenómeno de importancia fundamental para las organizaciones, pero difícil de medir y a menudo con diagnósticos restrictos. El objetivo de este estudio fue presentar un conjunto de indicadores generales de desempeño individual en el trabajo que contemplen diferentes dimensiones de este constructo para apoyar una medición personalizada y un diagnóstico integral.

Originalidad/Valor

Presenta un conjunto de ítems que permite un enfoque integral del desempeño laboral compuesto por ocho clases de comportamiento y una forma personalizada de medirlos en diferentes áreas de trabajo y funciones.

Diseño/Metodología/Evaluación

El trabajo siguió una etapa teórica y otra empírica. En la primera, se realizó la definición del modelo teórico, la operacionalización de la construcción y el relevamiento de los ítems de escalas de desempeño. En la etapa empírica, los ítems fueron clasificados, seleccionados y adaptados según las dimensiones del modelo teórico elegido, a partir de un análisis de jueces ($n = 16$), un panel de expertos ($n = 6$) y una validación semántica con profesionales ($n = 9$).

Resultados

El trabajo realizado generó 56 ítems para medir el desempeño laboral, distribuidos en ocho dimensiones, según el modelo teórico definido. Su uso permite una cuidadosa medición del desempeño, con la construcción de diagnósticos amplios sobre el tema. Además, los hallazgos permiten a académicos y gestores a elevaren el nivel de los debates sobre el constructo para favorecer los avances teóricos en el área y también para instigar nuevos avances metodológicos.

Palabras clave: desempeño laboral; rendimiento laboral; indicadores; evaluación del desempeño.

O desempenho individual no trabalho é um fenômeno de fundamental interesse dos gestores e dos estudiosos do comportamento nas organizações pois indicadores de produtividade, competitividade e bem-estar no trabalho estão diretamente associados ao desempenho. Também apresenta associação com o desempenho de equipes e das organizações, uma vez que se espera uma contribuição de cada empregado para que a organização produza resultados (Abualoush et al., 2018; Malvezzi, 2016). Tal contribuição varia em impacto e qualidade conforme componentes contextuais e individuais que, conjuntamente, podem resultar em êxito variado, especialmente em mercados em mutação. Portanto, produzir diagnósticos precisos e melhorar o desempenho dos trabalhadores constituem questões de sobrevivência para organizações contemporâneas (Sonnentag & Frese, 2002).

O desafio de criar condições para manter trabalhadores eficientes depende da mensuração adequada do desempenho no trabalho, o que não é simples (Andrade et al., 2020; Obeidat et al., 2016). DeNisi e Murphy (2017) revisaram cem anos de pesquisa sobre avaliação de desempenho e gestão de desempenho e discutiram tendências em oito áreas relevantes: formatos de escalas, critérios para avaliação das classificações de desempenho, treinamento para a avaliação, reações à avaliação, propósito da classificação, fontes de classificação, diferenças demográficas nas classificações e processos cognitivos na avaliação de desempenho no trabalho. O trabalho dos autores mostrou o quanto o diagnóstico individual e sua adequada gestão carecem de formas adequadas de mensuração.

Em sua revisão, DeNisi e Murphy (2017) concluíram que o avanço mais significativo alcançado em pesquisas sobre o tema diz respeito à influência crucial do contexto em que é realizada tanto no processo como nos resultados da avaliação de desempenho. 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 as características demográficas poderiam ter menos influência do que se acreditava e que processos cognitivos de avaliação estariam relacionados a decisões de julgamento avaliativo, ainda que seja possível capacitar as pessoas a fazerem melhores avaliações.

Neste sentido, é indispensável que a avaliação de desempenho seja realizada considerando a sua natureza multidimensional (Koopmans et al., 2014) enquanto fenômeno que compreende aspectos tanto individuais como contextuais. Tal aspecto incompatibiliza a mensuração do desempenho no trabalho 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 trabalhador, multiplicada por apoio e esforço. Tais autores afirmam que 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, fundamentar-se em um modelo teórico que compreenda todas as dimensões teóricas e práticas desse construto.

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 por 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 trabalhadores (Koopmans et al., 2011). Situado em uma rede que o conecta a determinantes (por exemplo: conhecimentos e habilidades) e resultados (por exemplo: efetividade e produtividade), tal modelo aponta um conjunto de classes comportamentais que compõem o desempenho no trabalho.

Assim sendo, de acordo com Campbell (2012), o desempenho no trabalho consistiria em oito dimensões, a saber: 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 incluiria comportamentos centrais do trabalho diretamente relacionados à finalidade da função do trabalhador. Essa dimensão produziria os resultados mais característicos de cada trabalho e seria 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 tanto por meio verbal como escrito. Estudos sobre a importância da comunicação para um adequado desempenho no trabalho são bastante frequentes, por exemplo, na área de saúde (MacLean et al., 2017; Vogel et al., 2018). Tais habilidades, no entanto, são fundamentais em praticamente todas as áreas. Um exemplo disso seria a pesquisa realizada por Altinay et al. (2018), em que os achados indicaram que gestores de escolas de educação especial apresentavam avaliação favorável de comportamentos de gestão, porém seu desempenho seria prejudicado por falhas de comunicação com os professores.

A dimensão iniciativa, persistência e esforço, por sua vez, incluiria comportamentos que evidenciam empenho adicional, sendo por vezes denominado de desempenho extrapapel. Pawirosumarto et al. (2017) também reconhece o esforço do trabalhador como um dos

elementos de seu desempenho. Alguns componentes presentes nessa dimensão diriam respeito ao cumprimento voluntário de horas extras, assunção de tarefas além daquelas prescritas e a disposição para trabalhar sob condições extremas ou adversas. Enquadrariam-se nessa dimensão também comportamentos de inovação, criatividade, *job crafting* e trabalho emocional (Gordon et al., 2018; Harari et al., 2016).

A dimensão comportamento contraproducente no trabalho incluiria comportamentos intencionais que reduziriam as chances de os objetivos organizacionais serem atingidos. Para Campbell (2012), essa dimensão diferiria de um polo negativo das demais, pois os comportamentos, além de intencionalmente nocivos, coexistem com comportamentos positivos pertencentes às demais dimensões. Diferentes termos são usados para se referir aos comportamentos contraproducentes, como comportamento desviante ou antissocial, sendo suas formas mais frequentemente encontradas nas organizações a sabotagem, a retaliação e a esquiva (Ferreira & Nascimento, 2016).

As dimensões liderança de subordinados e liderança de pares incluiriam comportamentos que influenciariam favoravelmente a atuação de outros na direção dos objetivos organizacionais tais como encorajamento, orientação direta e reconhecimento. Essas duas dimensões englobariam comportamentos semelhantes porém difeririam no objeto de tais comportamentos, 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 no desenvolvimento profissional e no desempenho dos subordinados. Frieder et al. (2018), por sua vez, mostraram que a liderança transformacional modera o efeito indireto dos traços de personalidade de vendedores sobre o seu desempenho por meio de percepções aprimoradas de significância no trabalho.

Por fim, as dimensões gestão de subordinados e gestão de pares abarcariam comportamentos que interfeririam favoravelmente em como outras pessoas utilizam recursos da organização. Semelhantemente às dimensões de liderança, os comportamentos descritos nessas duas dimensões seriam 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 desempenho no trabalho, que se distinguiu da maior parte dos modelos teóricos explicativos do construto, que se voltam apenas para uma ou duas classes comportamentais. A importância de contemplar mais dimensões refere-se

justamente a uma compreensão inclusiva do fenômeno, pois é possível que alguém que apresente um bom desempenho técnico tenha problemas em outras dimensões comportamentais. Portanto, a acurácia na mensuração depende necessariamente de um olhar abrangente sobre o desempenho no trabalho.

Essa visão compreensiva do construto pode contribuir tanto para pesquisas e para práticas organizacionais que têm no construto sua variável de desfecho (Clayton & Headley, 2019; Gordon et al., 2018; Holman & Axtell, 2016; Mueller et al., 2016; van Wingerden et al., 2017) como também para ações de autogerenciamento do desempenho que incluem autoavaliação, planejamento, autocontrole, mobilização de recursos, acompanhamento de resultados e adaptabilidade (Alferaih, 2017). Assim, ter um diagnóstico adequado do desempenho é fundamental para que o trabalhador possa manter a iniciativa e a intencionalidade na melhoria de seu desempenho (Magnier-Watanabe et al., 2017) e para que as organizações possam alcançar seus objetivos e melhorar sua eficácia e produtividade (Abualoush et al., 2018; Malvezzi, 2016).

Neste sentido, foi realizada uma busca na literatura da área a fim de identificar como o desempenho individual no trabalho vem sendo mensurado. Os resultados sinalizam para uma produção de diagnósticos parciais, pois raras são as pesquisas que contemplam a complexidade do desempenho no trabalho. 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 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, identificamos a carência de um modelo de mensuração que ofereça a possibilidade de diagnósticos compreensivos do desempenho dos trabalhadores em seus diversos aspectos.

Desta forma, apresentamos no presente estudo um rol de indicadores de desempenho tendo como base atributos sob perspectiva do Modelo de Campbell (2012), considerado o modelo mais compreensivo para o fenômeno do desempenho no trabalho (Koopmans et al., 2011). O objetivo deste estudo foi apresentar um conjunto de indicadores gerais de desempenho individual no trabalho que contemple diferentes dimensões desse construto de forma a subsidiar a uma mensuração personalizada e um diagnóstico compreensivo do fenômeno. A seguir apresentamos o método adotado no estudo.

Método

O levantamento e refino de atributos a serem considerados na mensuração do desempenho individual no trabalho seguiu um processo de duas etapas: um primeira de

levantamento da literatura e uma segunda de pesquisa empírica, a saber: (1) definição do modelo teórico, operacionalização do construto e levantamento de escalas de desempenho no trabalho e respectivos itens; (2) classificação, seleção e adaptação dos itens por meio de análise de juízes, painel de especialistas e validação semântica.

Etapa 1: Definição do modelo teórico, operacionalização do construto e levantamento de escalas de desempenho no trabalho

A definição do modelo teórico e operacionalização do construto foi descrita na seção anterior, tendo sido adotado o Modelo de Campbell (2012). Após tal definição, foi realizada um amplo levantamento dos atributos mensurados por meio da relação dos itens que compunham escalas de desempenho no trabalho. Apresentamos uma visão resumida de 12 medidas de desempenho individual no trabalho encontradas na literatura. Para cada uma delas indicamos as dimensões contempladas, o número de itens e o formato adotado como escala de resposta. A média de quantidade de dimensões foi 3,3, sendo 16,4 a média de itens por escala, com desvios-padrão, respectivamente de 9,1 e 2,5. A mediana desses valores foi de 3 dimensões e 19 itens por medida. O tipo de escala de resposta variou entre concordância ($n = 5$), frequência ($n = 4$) e intensidade ($n = 3$). Essas informações foram resumidas na Tabela 1.

Tabela 1*Medidas de desempenho individual no trabalho*

Autores	Medida	Tipo	I	D
Babin e Boles (1998)	Desempenho no trabalho	Concordância	7	1
Goodman e Svyantek (1999)	Desempenho no trabalho	Concordância	25	3
Griffin et al. (2007)	Desempenho da função de trabalho	Frequência	27	9
Janssen e Van Yperen (2004)	Desempenho no trabalho	Concordância	14	6
Koopmans et al. (2014)	Questionário de Desempenho Individual do Trabalho	Frequência	18	3
Queiroga et al. (2015)	Geral de Desempenho no Trabalho	Frequência	20	2
Silva et al. (2007)	Atuação Gerencial	Concordância	30	4
Skarlicki et al. (2008)	Sabotagem dirigida ao consumidor	Frequência	5	1
Walumbwa et al. (2008)	Desempenho da tarefa	Intensidade	4	1
Wayne et al. (1997)	Desempenho	Intensidade	6	1
Welbourne et al., (1998)	Desempenho baseado em funções	Intensidade	20	5
Williams e Anderson (1991)	Desempenho	Concordância	21	3

Nota. As colunas “I” e “D” contêm o número de itens e de dimensões de cada escala, respectivamente.

Para além do levantamento das escalas, propusemos um esforço no sentido de equalizar trabalhos de diversas naturezas e permitir que o elenco de atributos resultante fosse o mais abrangente possível. Uma vez concluída esta etapa, seguiu-se a de análise de juízes e painel de especialistas, como descrito a seguir.

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 que colaboraram em estágios sucessivas. O primeiro consistiu em uma análise de juízes, seguido de um painel de especialistas e o último foi uma validação semântica. Os juízes eram doutores, mestres e estudantes de pós-graduação nas áreas de Administração e

Psicologia Organizacional. Já os profissionais eram provenientes de diferentes áreas de atuação e níveis de escolaridade, com o objetivo de avaliar a compreensão dos atributos por trabalhadores de perfis diversificados.

Como a pesquisa envolveu a participação dessas pessoas, o presente estudo foi submetido a um comitê de ética em pesquisa (CAAE 36444820.4.0000.5289, Plataforma Brasil) e respeitou os preceitos éticos esperados, inclusive sigilo das informações individuais, participação voluntária e direito desistência de continuidade. Todos os participantes (juízes e profissionais) autorizaram a coleta dos dados por meio do TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido).

Para permitir o desenvolvimento de atributos que compreendessem diferentes funções, uma bateria de perguntas iniciais foi criada na qual os participantes apresentaram elementos descritivos do seu contexto de trabalho e das dimensões do Modelo de Campbell (2012) — técnica; iniciativa, esforço e persistência; comportamentos contraproducentes; liderança e gestão tanto de subordinados como de pares — e resultados do desempenho no trabalho. Em todos os estágios, os juízes e profissionais fizeram suas análises usando formulários que foram especialmente desenvolvidos para a atividade. Esses formulários continham perguntas abertas e fechadas e demandavam de análises críticas dos itens para mensuração de desempenho, contemplando atividades classificatórias (indicação dos itens nas dimensões) e atividades analíticas de produção de melhoria na redação dos itens.

A tarefa consistiu na (a) classificação dos itens nas dimensões do modelo adotado, avaliação da (b) relevância e (c) 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 especialistas ($n = 6$), sendo selecionados os que tinham maior familiaridade com o tema. Foram realizados dois encontros desse grupo, totalizando aproximadamente 8 horas de discussão. A participação dos especialistas nesse estágio de calibração dos atributos de mensuração do desempenho no trabalho 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 de Campbell (2012), com o processo de avaliação de desempenho no trabalho concebido com oito dimensões. O referido modelo era conhecido de todos os especialistas participantes, tendo sido 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 desempenho, tendo como horizonte maior acurácia na realização de diagnósticos organizacionais além de uma mensuração capaz de contribuir para a autogestão do desempenho por parte dos trabalhadores.

O painel de especialistas substituiu com vantagens a análise de juízes baseada apenas em um percentual de consenso, uma vez que permitiu a apresentação de argumentos que enriqueceram a decisão coletiva sobre os atributos de mensuração do construto. Assim, durante a realização desses painéis foi possível apresentar as classificações e considerações do conjunto de juízes e discutir coletivamente as alterações demandadas nos atributos. Nesse estágio, cada dimensão foi limitada em seis a oito itens mais representativos, de forma a evitar uma mensuração excessivamente longa e uma quantidade desequilibrada de itens entre as dimensões. Além disso, foram feitos refinamentos adicionais na redação dos itens.

Para avaliar os itens, os juízes e profissionais foram solicitados a informar a frequência com que apresentaram cada comportamento em relação às oportunidades que tiveram para apresentá-los em situações vividas nos três meses prévios à coleta de dados. Os comportamentos listados foram descritos como “atividades que uma pessoa pode realizar no cotidiano profissional”. A escala contou com cinco níveis de medida variando de 1 (*em nenhuma das vezes*) até 5 (*em todas as vezes*). Dessa forma, todos os participantes foram colocados não só no papel de avaliadores, mas também de avaliados, o que contribuiu para o aperfeiçoamento dos atributos.

Também foram feitas questões para adequar os itens a especificidades dos participantes em relação ao gênero, a função e o nome da organização em que trabalhavam. Eles foram, ainda, solicitados a indicar 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 desempenho no trabalho, além de aumentar a identificação dos participantes com o instrumento, também favoreceram o seu entendimento, na medida em que ofereciam exemplos de comportamentos do universo do respondente. Com base nessas respostas, 29 de 56 itens (52%) tiveram sua redação personalizada em algum nível.

Adicionalmente, três perguntas de checagem foram incluídas a partir dos exemplos de atividades laborais que os participantes forneceram. Para cada exemplo, eles tiveram que avaliar se a atividade informada era: (a) realizada sob controle do próprio trabalhador; (b) quantificável; e (c) com efeitos verificáveis. Tais critérios visaram a caracterizar a atividade

de fato como comportamento e garantir que fosse um comportamento de desempenho, isto é, orientado para o alcance dos objetivos da organização. Quando um ou mais desses requisitos foi avaliado desconforme pelo participante, este foi solicitado a ajustar as atividades de acordo com os critérios indicados.

A realização dessa checagem objetivou manter os itens em consonância com a definição operacional do desempenho no trabalho, de forma a desenvolver uma estratégia de mensuração que lhe fosse fiel. Isso é importante porque a mensuração do desempenho no trabalho 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 trabalhador (DeNisi & Murphy, 2017).

Resultados e Discussão

A evolução do quantitativo de atributos por dimensão a cada etapa do processo de elaboração foi representada na Tabela 2. O levantamento bibliográfico dos estudos sobre desempenho no trabalho que elencou as medidas de desempenho individual no trabalho apresentadas na Tabela 1 ofereceu os 195 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 individualmente e classificados preliminarmente de forma 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 tratarem de determinantes ou resultados, isto é, não corresponderam propriamente a comportamentos de desempenho.

Na etapa seguinte, os itens foram reduzidos a fim de eliminar redundâncias. Também foi feita uma rodada de ajustes da redação dos itens a uma escala de resposta que fosse de frequência relativa. Esse procedimento permitiu unificar a perspectiva adotada no conjunto de atributos, de forma a facilitar sua resposta em aplicações futuras de mensuração de desempenho no trabalho.

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
Itens inclassificados	57			
Total	195	85	56	56
Participantes		16	6	9

Nota. O Crivo 1 corresponde à análise de juízes, o Crivo 2, ao painel de especialistas e o Crivo 3 corresponde à 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 bem como novos atributos foram criados 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 desempenho no trabalho 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 desempenho no trabalho, 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 abrigam afinidade funcional e, ao mesmo tempo, eram tão diversos quanto a natureza de seus trabalhos, a saber: (a) comportamentos contraproducentes de deixar de emitir bilhetes de passagem por colaboradores da linha de frente ou assediar mulheres em cargos subordinados; ou (b) desenvolver métodos para facilitar o trabalho de pares ou acompanhar abastecimentos externos de investidores para comportamentos de iniciativa, persistência e esforço.

Deste modo, os itens apresentados no questionário contendo atividades técnicas resultaram em (a) "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; (b) "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: os respondentes foram solicitados a indicar comportamentos que realizaram no trabalho nos três meses prévios, com base em uma lista predefinida, desconsiderando a frequência dessa ocorrência. Tal lista foi formulada 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 realizar organizados em quatro grupos, um para cada dimensão (dois no caso de respondentes que não tinham atribuição de chefia). Sobre essa lista reduzida, foram solicitados a indicar 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 sendo que os dados variáveis fornecidos na bateria inicial visando personalização do conteúdo encontra-se entre colchetes.

Dimensão Técnica

A dimensão técnica apresentou um total de sete itens que abrigariam a mensuração do desempenho em tarefas específicas do cargo ocupado por cada respondente, fazendo menção direta ao cumprimento das principais tarefas esperadas daquele trabalhador e sua execução sem erros, a partir das entregas que ele mesmo listara como esperadas do seu cargo. Também abordou “colocar em prática” o conhecimento técnico para produzir resultados, uma vez que essa dimensão produz os resultados mais característicos 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, portanto, uma mensuração fiel à finalidade do cargo do trabalhador, 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 que cada participante responda itens personalizados à sua função e cultura organizacional.

Dimensão Comunicação

A dimensão comunicação incluiu seis itens relacionados à transmissão de informações. O foco desses itens não se deteve em 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 abordaram não só se o trabalhador passou e recebeu informações, mas se conseguiu se fazer entender e se checkou que estava entendendo as informações recebidas.

Os seis itens que permaneceram nesta 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.

Esta dimensão tem uma possibilidade grande de contribuir para a avaliação do desempenho, porque a habilidade de comunicação é um relevante componente para um adequado desempenho no trabalho (Altinay et al., 2018; MacLean et al., 2017; Vogel et al., 2018). A inclusão dessa dimensão é, inclusive, uma das distinções do Modelo de Campbell (2012), pois a maior parte dos modelos de desempenho não abordam os comportamento 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, extensão da jornada de trabalho ou 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 revelavam uma decisão deliberada do trabalhador 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 trabalhador 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 itens que representam comportamento antissocial, sabotagem, retaliação e esquiva (Ferreira & Nascimento, 2016). Tais elementos podem ter um efeito deflator sobre o desempenho no trabalho e, portanto, precisam ser considerados quando se quer mensurar de forma adequada o desempenho de trabalhadores.

Dimensão Liderança de Subordinados

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

Nessa dimensão, os itens para mensuração do desempenho no trabalho seriam 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 [subordinados] 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 (Frieder et al., 2018; Mourão, 2018; Pawirosumarto et al., 2017). No entanto, é importante que fique claro que a avaliação de desempenho aqui volta-se não para o efeito sobre o desempenho do outro, mas sim para 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 na mensuração do desempenho é voltado para situações de trabalho que contemplem hierarquias de funções.

Dimensão Gestão de Subordinados

A dimensão gestão de subordinados, por sua vez, incluiu comportamentos que influenciariam favoravelmente os subordinados a utilizarem 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 que gestores têm mais facilidade, como aquelas que eles consideram mais difíceis de realizar. Ao contrário da liderança, nesta dimensão há um caráter formal de orientação sobre o manejo de recursos da organização, sob um referencial de chefia. Destacamos, ainda, que a personalização de mensuração incluída nos itens dessa dimensão permitiu que os gestores avaliassem seu desempenho não apenas naquilo que lhes seria mais fácil atuar.

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 demandaria relações hierárquicas, tendo como única exigência de aplicação os trabalhadores atuarem com outras pessoas no ambiente laboral.

Os sete itens contemplados nessa dimensão foram: 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, porém nesse caso, dos pares. Os itens de mensuração da gestão de pares também incluíram a personalização daquilo que seriam os comportamentos mais fáceis e mais difíceis de serem desempenhados, permitindo um diagnóstico mais completo do desempenho no trabalho 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 nesta dimensão mensurariam o desempenho de gestão de pares como algo um tanto inovador, pois Campbell (2012) abordou ferramentas de gerenciamento como o estabelecimento de metas, o monitoramento do consumo de recursos, a

antecipação dos problemas potenciais e o 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 desempenho individual no trabalho que contemplasse diferentes dimensões desse construto de forma a subsidiar a 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 desempenho no trabalho. A contribuição central deste estudo está justamente em ofertar um conjunto de itens - que passaram por uma definição do modelo teórico, operacionalização do construto e levantamento de escalas de desempenho no trabalho 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.

A proposta de mensuração de desempenho aqui apresentada permite, portanto, a realização de diagnósticos organizacionais de desempenho individual no trabalho. A mensuração também pode ser adotada por diferentes profissionais, de forma individual, como ferramenta para a autogestão do desempenho. Em um caso ou em outro, o diferencial está, sobretudo, 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 maior parte das pesquisas na área voltam-se para apenas uma ou duas classes comportamentais do desempenho.

Assim, a expectativa é de que o trabalho realizado permita um mapeamento dos componentes do desempenho no trabalho por acadêmicos e gestores, orientando-os a contemplarem o fenômeno de forma abrangente e, ao mesmo tempo personalizada. O uso de dados variáveis nos itens, baseados em perguntas iniciais voltadas para 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 também novos avanços metodológicos.

A despeito de tais contribuições, o estudo apresenta a limitação de a validação semântica ter sido realizada com um número restrito de trabalhadores, 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 utilizarem 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 relativas a subordinados (gestão de subordinados e liderança de subordinados), enquanto quem desenvolve trabalho autônomo talvez também não deva contemplar as dimensões de liderança e gestão de pares.

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 que será possível obter uma mensuração adequada do desempenho no trabalho, com relevantes contribuições para a gestão de desempenho e a gestão de carreira dos trabalhadores 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 organization performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 279–309. <https://doi.org/10/ghvk76>
- 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/gf5w9z>
- 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/ghvk77>
- Andrade, É. G. S. de A., Queiroga, F., & Valentini, F. (2020). Short version of self-assessment scale of job performance. *Anales de Psicología*, 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.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough, *Handbook of industrial and organizational psychology*. 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, p. 1–64). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0006>
- Clayton, M., & Headley, A. (2019). The use of behavioral skills training to improve staff performance of discrete trial training. *Behavioral Interventions*, 34(1), 136–143.
<https://doi.org/10/gf5sdr>
- 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://doi.org/10/f9zrd5>
- Ferreira, M. F., & Nascimento, E. (2016). Relação entre os fatores de personalidade e comportamentos contraproducentes no trabalho. *Psico-USF*, 21(3), 677–685.
<https://doi.org/10/ggzqf4>
- 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/fsr8rt>
- Frieder, R. E., Wang, G., & Oh, I.-S. (2018). Linking job-relevant personality traits, transformational leadership, and job performance via perceived meaningfulness at work: A moderated mediation model. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 324–333. <https://doi.org/10/gc7prm>
- 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/dgnrdt>
- 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/ggcf69>

- 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/d8jrf6>
- 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/gckfwj>
- 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/f8vz4s>
- 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.
- 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/gg33ts>
- 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/cxprmr>
- 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/f9fj98>
- 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/gg6x8d>
- Malvezzi, S. (2016). Origin, consolidation, and perspectives of Work and Organizational Psychology. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 16(4), 367–374. <https://doi.org/10/gf68rz>
- Motowidlo, S. J., & Kell, H. J. (2012). Job performance. In I. Weiner (Org.), *Handbook of psychology* (Vol. 12, p. 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 (Org.), *Leadership* (p. 123–138). IntechOpen.
<https://doi.org/10.5772/intechopen.76056>
- Mueller, 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/gg4vjd>
- 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*.
<https://doi.org/10/gf8279>
- 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*. <https://doi.org/10/gd8fgw>
- Queiroga, F., Borges-Andrade, J. E., & Coelho Junior, F. A. (2015). Desempenho no trabalho: Uma proposta de avaliação geral por meio de autopercepções. In K. E. Puente-Palacios & A. L. A. Peixoto (Orgs.), *Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: Um olhar a partir da psicologia* (p. 36–45). Artmed.
- Silva, W., Laros, J. A., & Mourão, L. (2007). Desenvolvimento e validação de escalas para avaliação da atuação gerencial. *Psicologia Organizações e Trabalho*, 7(1), 7–30.
- 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. <https://doi.org/10/dkv229>
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Org.), *Psychological management of individual performance* (p. 1–25). John Wiley & Sons, Ltd. <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/gf39h8>
- 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(1), 157. <https://doi.org/10/gdvrt3>

- 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/ch2qqz>
- Warr, P., & Nielsen, K. (2018). Wellbeing and Work Performance. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay, *Handbook of well-being* (p. 23). 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/ff2329>
- 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/gv5>