



Escola de Ciências Sociais e Humanas  
Departamento de Psicologia Social e das Organizações

**Características de Trabalho e Desempenho Contextual: o papel mediador  
do *Engagement***

Maria Flores Strecht Ribeiro (nº 86813)

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Professor Doutor António Caetano, Professor Catedrático Emérito

BRU – Business Research Unit

RHCO – Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro 2020

Escola de Ciências Sociais e Humanas  
Departamento de Psicologia Social e das Organizações

**Características de Trabalho e Desempenho Contextual: o papel mediador  
do *Engagement***

Maria Flores Strecht Ribeiro (nº 86813)

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Professor Doutor António Caetano, Professor Catedrático Emérito

BRU – Business Research Unit

RHCO – Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro 2020

## Agradecimentos

Ao Professor António Caetano, por ter sido o Professor que mais me marcou no ISCTE, por aprofundar o meu brio e espírito curioso no esforço de desenvolver um trabalho de qualidade, e por acreditar mais em mim do que eu própria acredito.

Aos meus pais, por me lembrarem sempre que tudo o que vale a pena requer trabalho, e por serem modelos de determinação e sucesso no trabalho e na vida todos os dias.

Ao Miguel, por me transmitir a calma e perspetiva que tantas vezes me falta para percorrer um caminho longo e me incentivar a ser sempre fiel a mim própria.

À Francisca, por me mostrar que a criatividade deve estar sempre presente e por nunca permitir que a criança em mim desapareça.

Ao Luís Rosário, por nunca esperar nada menos de mim do que tudo o que tenho para dar, por ser o mentor de que preciso em qualquer circunstância, e por conseguir sempre despertar a minha melhor versão à medida que vou crescendo.

À Joana Russinho, por agilizar os processos e logísticas, por ser um exemplo de positividade e rigor, e por me fazer sempre sentir que pertença e que tenho valor.

## Resumo

O presente estudo teve como principal objetivo aprofundar o conhecimento científico relativo ao desempenho contextual, e investigar de que forma este é influenciado por características individuais e do trabalho. O mercado de trabalho atual é globalmente marcado por competitividade crescente, necessidade de adaptação e cooperação, exigências e expectativas de difícil superação. Neste sentido, o papel do desempenho contextual torna-se especialmente relevante, sendo manifestado por comportamentos altruístas e complementares à função desempenhada, sustentados pela motivação de progredir individualmente e contribuir coletivamente.

Desta forma, com base num contexto de uma empresa de consultoria, propôs-se investigar a relação entre o desempenho contextual e diversas características como a complexidade do trabalho, a clareza das funções e a interdependência de tarefas, assim como o estudo do papel mediador do nível de *engagement* dos mesmos. Os dados foram recolhidos através de um inquérito *online* que registou 115 participantes.

Os resultados encontrados demonstraram concordância com as hipóteses previstas, revelando que as características de trabalho estudadas influenciam positivamente o desempenho contextual. Adicionalmente, salienta-se que as relações que o desempenho contextual estabelece com a clareza das funções e com a interdependência de tarefas são ambas mediadas pelo *engagement*.

As implicações teóricas e práticas do presente estudo poderão beneficiar as organizações e contribuir para a sua capacidade de potenciar o desempenho contextual dos colaboradores e, conseqüentemente, atingir níveis mais ambiciosos de eficácia organizacional.

Palavras-chave: desempenho contextual; *engagement*; características do trabalho; consultoria.

## Abstract

The main goal of the present study was to expand the current knowledge with regards contextual performance, and to understand how it is influenced by work and individual characteristics. The current work environment is globally marked by increasing competitiveness, need for adaptation and cooperation, and demands and expectations hard to fulfill and surpass. Hence, it becomes ever more important to grasp the role of contextual performance, which is manifested through prosocial and not-formally-prescribed behaviors and supported by dedication and motivation to progress individually and contribute collectively.

Based on a consulting company environment, the present study aimed to investigate the relationship between contextual performance and certain characteristics, such as work complexity, clarity of functions and task interdependence. Additionally, the mediator role of the employees' engagement was also investigated. Data was collected through an online survey that gathered 115 participants.

The results were generally in compliance with the predicted hypothesis, revealing that the studied work characteristics positively influence contextual performance, and that the relationships between contextual performance and both clarity of functions and task interdependence, are significantly mediated by engagement.

The theoretical and practical implications of the study can be beneficial to organizations and their ability to leverage employees' contextual performance and, consequently, reach greater levels of organizational efficacy.

Keywords: contextual performance; engagement; work characteristics; consulting.

## Índice

Introdução.....	1
Capítulo I – Enquadramento Teórico .....	4
Desempenho no Trabalho.....	4
Multidimensionalidade do Desempenho no Trabalho .....	5
Dimensão de Tarefa e Dimensão de Contexto .....	6
O Desempenho Contextual.....	9
Características do Trabalho.....	11
Complexidade do Trabalho.....	11
Clareza das Funções .....	12
Interdependência de Tarefas.....	13
Características Individuais .....	15
<i>Engagement</i> .....	15
Procedimento.....	17
Amostra .....	17
Instrumentos.....	17
Operacionalização das Variáveis .....	18
Características do Trabalho .....	18
Características Individuais.....	19
Desempenho Contextual.....	19
Capítulo III – Resultados.....	19
Análise Descritiva das Variáveis do Modelo .....	19
Normalidade das Variáveis do Estudo.....	19
Análise das Hipóteses .....	20
Capítulo IV – Discussão .....	25
Limitações e Investigações Futuras.....	28
Implicações Práticas.....	31
Referências Bibliográficas.....	33
Anexos.....	38
Anexo A – Estatísticas descritivas para averiguar a normalidade das variáveis do estudo .....	38

## Introdução

Há cerca de 60 anos, Daniel Katz (1964) perguntou “quais os tipos de comportamento necessários para um bom funcionamento organizacional?”. De acordo com o autor, existem três principais componentes que contribuem para que uma organização seja efetivamente bem-sucedida: (a) os indivíduos devem ser induzidos a integrar e permanecer na organização; (b) os colaboradores devem cumprir os requisitos da sua função de forma eficaz; e (c) os colaboradores devem realizar atividades inovadoras e espontâneas, que vão para lá da descrição das suas funções.

Esta perspetiva de Katz (1964) apresenta-se como um ponto de partida para elucidar a relevância dos comportamentos que surgem fora do âmbito das funções desempenhadas e o papel central que estes assumem a nível individual e organizacional, no desenvolvimento dos colaboradores e na eficácia da organização.

O conhecimento e a criação das condições propícias ao desenvolvimento de colaboradores satisfeitos, comprometidos e cooperativos representam um desafio para as organizações atuais, independentemente da sua geografia, dimensão e indústria (Pradhan & Pradhan, 2015). Não obstante as mudanças das últimas décadas ao nível de tecnologia, globalização e formas de trabalhar, algo que tem permanecido constante em termos de pertinência no ambiente de trabalho é a *gestão do desempenho* (Reilly & Aronson, 2012). Neste contexto, métodos para alavancar o desempenho pessoal e profissional mostram ser alvo de cada vez mais atenção na investigação e na prática.

Tendo em conta a incerteza e volatilidade que caracterizam o contexto atual, a capacidade de adaptação a novas realidades e exigências torna-se vital. Esta consideração incentiva as organizações e os seus líderes a procurarem compreender como gerir e desenvolver o desempenho a diversos níveis, de forma a captar e reter colaboradores bem desenvolvidos e prosperar no ecossistema organizacional em que se inserem (Park & Park, 2019).

A revisão de estudos empíricos e meta-análises revela que o desempenho pode ser percecionado de um ponto de vista abrangente e preciso, atentando especificamente o contexto organizacional em que o desempenho ocorre e que lhe confere um significado real (Carpini et al., 2017). Esta perceção abrangente e precisa pode ser compreendida pela apreciação da multiplicidade de fatores influenciadores do desempenho e pelas diversas manifestações comportamentais que daí podem surgir. Particularmente, a compreensão e a

investigação do conceito em diferentes cenários têm vindo a comprovar-se benéficas tanto para a literatura de investigação como para a prática nas organizações.

Ao nível da literatura, a complexidade do desempenho é amplamente reconhecida, nomeadamente pelas dificuldades identificadas na operacionalização do construto, a nível individual e organizacional. No que concerne o nível individual, o século XXI trouxe consigo progressos consideráveis na clarificação e determinação daquilo que é o desempenho (Werner, 2000), levando a uma conceção de novos estudos e investigações inovadoras.

Paralelamente, a multidimensionalidade do desempenho está também estabelecida de forma robusta na investigação (Campbell et al., 1996; Motowidlo et al., 1997), envolvendo diversos estudos que procuram uma compreensão mais clara do desempenho, definindo-o e diferenciando-o de conceitos similares. Uma das mais pertinentes distinções subjacentes ao estudo do desempenho passa pela diferenciação entre a dimensão da tarefa (cumprimento das responsabilidades descritas no perfil da função) e a dimensão do contexto (comportamentos que criam um ambiente positivo e propício para o cumprimento das tarefas). Assim, consideram-se frequentemente duas dimensões de desempenho: o *desempenho de tarefa* e o *desempenho contextual*.

No que se refere à influência das dimensões do desempenho relativamente aos resultados alcançados, Van Scotter (2000), entre outros, afirma que é cada vez mais importante compreender a influência do *desempenho contextual* nos resultados organizacionais e individuais. De forma genérica, um corpo alargado de literatura retrata consistentemente como o desempenho contextual e outros elementos relacionados, como comportamentos de cidadania organizacional, comportamentos organizacionais pro-sociais e de espontaneidade, contribuem significativamente para a eficácia organizacional (Aryani & Widodo, 2020; Borman & Motowidlo, 1997; Sonnentag et al., 2008; Van Scotter, 2000).

Por outro lado, as tendências organizacionais e corporativas apontam igualmente para a relevância do tipo contextual de desempenho no desenvolvimento de organizações eficazes. Em particular, Borman e Motowidlo (1997, p. 79) propõem determinados eixos de evolução como possíveis explicações para a crescente pertinência do desempenho contextual no mercado de trabalho e no contexto socioeconómico global.

A competição global no mundo do trabalho tem vindo a aumentar os níveis de esforço requeridos aos colaboradores em variadas organizações. Os mercados dinâmicos onde os indivíduos e as organizações atuam profissionalmente é, hoje em dia, composto por cada vez mais concorrentes e caracterizado por uma luta pelos melhores resultados. Esta competitividade leva a um aumento de expectativas, que afeta todos os envolvidos no

processo de criação de valor, devido a uma maior exigência nos objetivos e na forma como estes são alcançados. Uma vez que a envolvente imprime rapidez e pressão em, não só alcançar, como exceder as metas, a percepção daquilo que caracteriza um desempenho positivo torna-se também mais holística e exigente, abarcando novas formas de desempenhar o trabalho, valorizando comportamentos para lá dos estritamente formais e requeridos.

A crescente popularidade de organizações baseadas em equipas indicia que as características de trabalho mais procuradas consideram a comunicação e entreajuda componentes fulcrais no quotidiano do trabalho e na obtenção de resultados individuais e grupais. Esta tendência sugere também a importância de averiguar a eficácia de modelos de trabalho baseados na cooperação, assim como compreender de que forma o trabalho cooperativo contribui para melhorias do desempenho (Borman & Motowidlo, 1997).

A realidade do *downsizing* e outros obstáculos no mercado de trabalho potencia a adaptabilidade e vontade de progredir, contribuindo para que os indivíduos sejam capazes de lidar com obstáculos e procurar o seu desenvolvimento contínuo (Borman & Motowidlo, 1997). Este contexto de trabalho atual e as respetivas adversidades desafiam a dedicação e o comprometimento dos colaboradores para com as organizações, sugerindo a pertinência da compreensão e promoção de níveis motivacionais em relação ao desempenho individual e coletivo. A realização de comportamentos altruístas e extra-função para o benefício coletivo está ancorada a variáveis de motivação, relacionadas com estados psicológicos positivos, vontade de superar os objetivos definidos, e o *engagement*.

Um ambiente organizacional competitivo e acelerado, onde o trabalho de equipa e o comprometimento com os objetivos são expectáveis, caracterizam frequentemente empresas de serviços de consultoria. Os colaboradores deste tipo de organização estão inseridos num contexto ambíguo em constante e rápida mudança, onde o serviço ao cliente e a qualidade do desempenho são prioritárias. Desta forma, a compreensão do desempenho contextual neste tipo de ambiente organizacional é pertinente tanto para a literatura como para a prática organizacional.

O presente estudo pretende contribuir para a compreensão do desempenho contextual enquadrado num ambiente organizacional de uma empresa de consultoria. Assim, propõe-se estudar o efeito de algumas características do trabalho nos níveis de *desempenho contextual* dos colaboradores, bem como o papel mediador do *engagement* nessa relação.

## Capítulo I – Enquadramento Teórico

### Desempenho no Trabalho

O desempenho no trabalho pode ser definido como um construto comportamental, episódico e multidimensional. As teorias desenvolvidas sobre o conceito expõem e aprofundam temas como a estrutura dimensional do domínio de desempenho, o padrão causal presente nas relações entre antecedentes de desempenho, e as respetivas componentes dimensionais dos antecedentes (Motowidlo et al., 1997).

Relativamente à estrutura dimensional do domínio, o principal foco da investigação relaciona-se com a identificação de categorias de desempenho transversalmente aplicáveis a distintos trabalhos e funções. Por sua vez, o interesse pelos antecedentes considera o reconhecimento de fatores explicativos da variabilidade de níveis de desempenho no trabalho, refletindo a forma como os antecedentes se relacionam entre si através de correlações e sequências causais (Motowidlo et al., 1997).

Um modelo alternativo perceciona o desempenho no trabalho tendo por base o construto das Capacidades Dinâmicas dos Colaboradores (*Employee's Dynamic Capabilities – EDC*) (Bienkowska & Tworek, 2020). Para os autores, estas capacidades dinâmicas apresentam uma natureza múltipla, ou seja, são representadas como sendo a capacidade da organização em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas de maneira a lidar com o ambiente exterior em mudança, enquanto são também compreendidas como os processos da organização em utilizar recursos internos e externos de forma a responder às mudanças no mercado e a produzir neste transformações alinhadas aos seus objetivos (Bienkowska & Tworek, 2020).

O desempenho de trabalho pode também representar a eficácia com que as atividades que contribuem para a realização dos objetivos organizacionais são realizadas. As competências subjacentes a estas capacidades, como a adaptabilidade à mudança, a proatividade e inovação na resolução de problemas, a rapidez de aprendizagem e o desenvolvimento contínuo, produzem um efeito evidente na qualidade do desempenho individual e organizacional, e na forma como este é avaliado e percecionado (Bienkowska & Tworek, 2020).

## Multidimensionalidade do Desempenho no Trabalho

A investigação das últimas décadas tem vindo a revelar que o desempenho deve ser considerado um conceito multidimensional (Campbell et al., 1996; Motowidlo et al., 1997; Sonnentag et al., 2008). Para além da definição e compreensão do construto em si (a realização eficaz das tarefas e atividades que levam aos objetivos desejados), é também possível conceptualizar o desempenho através de uma perspetiva de processo ou, em alternativa, uma perspetiva de resultado (Sonnentag et al., 2008).

Numa ótica *processual*, o desempenho refere-se às ações e comportamentos específicos que os colaboradores vão desempenhando enquanto realizam o seu trabalho. Isto implica que, para avaliar o desempenho, devem ser valorizados comportamentos escaláveis ou mensuráveis, sendo estes diretamente orientados para a função de cada colaborador.

Por outro lado, o desempenho enquanto *resultado* é percebido como sendo a soma resultante dos comportamentos individuais realizados que inclui, entre outros componentes, o conhecimento sobre os procedimentos, o nível de faturação gerado, ou a quantidade de produtos vendidos.

Empiricamente, as perspetivas do desempenho como *processo* e como *resultado* relacionam-se entre si apesar de não se sobreporem totalmente, uma vez que a perspetiva de resultado é afetada por fatores externos, como os níveis de procura do mercado e o enquadramento socioeconómico (Sonnentag et al., 2008), enquanto a perspetiva de processo é fundamentalmente ditada pelos indivíduos e pelo contexto organizacional em que estes se inserem.

Importa referir que os resultados dos comportamentos não estão sob o total controlo dos indivíduos. Aliás, os resultados do desempenho são significativamente influenciados por fatores externos aos colaboradores, nomeadamente as práticas de gestão implementadas, equipas alheias à equipa do colaborador em questão, a localização geográfica e respetivos condicionantes, taxas de juro aplicadas no mercado, procura do serviço ou produto, entre outros (Campbell et al. 1996).

Adicionalmente, a literatura mais recente demonstra novas tendências relativamente à conceptualização do desempenho no trabalho, nomeadamente através da inclusão de novas e diversas variáveis para a sua compreensão e avaliação. Atualmente, considera-se que o desempenho no trabalho é influenciado por uma multiplicidade de fatores, incluindo *job crafting* (Zhang & Liu, 2020), *fit* entre o colaborador e a organização, nível de satisfação, motivação e comprometimento com o trabalho (Bienkowska & Tworek, 2020), capacidade de identificar mudanças e reconhecer oportunidades e riscos perante o desempenho, capacidade

de desempenhar ações para prevenir constrangimentos futuros, capacidade de resolver problemas de forma proactiva e inovadora, e capacidade de aprender continuamente (Bienkowska & Tworek, 2020).

Mesmo considerando um corpo crescente e diverso de investigações no estudo do desempenho, o ponto de partida da literatura passa regularmente pela principal diferenciação das dimensões de desempenho de *tarefa* e desempenho *contextual*, já anteriormente referidas e sobre o qual o presente estudo se debruça.

### **Dimensão de Tarefa e Dimensão de Contexto**

No âmbito do conhecimento dos principais pilares do desempenho, determinados temas são especialmente relevantes, como a distinção entre comportamentos discricionários e comportamentos prescritos, a compreensão de comportamentos afetivos de cooperação (relacionados com comportamentos de cidadania organizacional), e a diferenciação entre comportamentos de desempenho relacionados e não relacionados com a proficiência da tarefa (Motowidlo & Van Scotter, 1994).

Estes pilares partilham entre si a preocupação em solidificar e estabelecer como independentes o *desempenho de tarefa* e o *desempenho contextual*. Nomeadamente, a literatura reflete um interesse considerável na distinção entre estes dois construtos (Aryani & Widodo, 2020; Johnson, 2001; Meyers et al., 2019).

Por *desempenho de tarefa* entendem-se os comportamentos formalmente prescritos na descrição da função desempenhada pelo colaborador. Atividades inerentes a este tipo de desempenho são específicas ao cargo desempenhado e explicitamente detalhadas no perfil de cada função (Johnson, 2001; Sonnentag et al., 2008).

O *desempenho contextual* trata de comportamentos discricionários, extraordinários à função desempenhada (Johnson, 2001; Sonnentag et al., 2008). Atividades de desempenho contextual são transversais a múltiplos trabalhos e funções, na medida em que não dependem exclusivamente daquilo que compete ao colaborador em termos formais para a execução do seu trabalho.

O conceito de *desempenho contextual*, como introduzido por Borman e Motowidlo (1997, p.100), tem por base a distinção entre o contexto de tarefa e o contexto social, que são considerados como partes integrantes e centrais do contexto organizacional como um todo (Griffin et al., 2007).

Ao refletir sobre os principais determinantes do bom funcionamento e sucesso organizacional, habitualmente consideram-se as atividades técnicas realizadas, com a qualidade desejada, de forma repetida pelos colaboradores. Assim, os papéis organizacionais e as respectivas descrições de funções e comportamentos são, frequentemente, considerados motores dos resultados organizacionais.

No entanto, atividades discricionárias e não formalmente prescritas demonstram maior relevo na investigação e prática. Como a literatura tem vindo a apresentar, os comportamentos extra-função são essenciais para o crescimento e sucesso organizacional (Carpini et al., 2017; Johnson, 2001). Estas atividades, não sendo formalmente prescritas nos cargos organizacionais, tendem a ser concretizadas através de comportamentos de colaboração e entreaajuda, autodesenvolvimento, e sobreposição dos objetivos coletivos relativamente aos objetivos individuais (Motowidlo & Van Scotter, 1994).

Relativamente à validade dos construtos, a literatura indica que as dimensões de desempenho de tarefa e de contexto merecem ser distinguidas (Conway, 1996; Johnson, 2001; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Pulakos et al., 2000; Sonnentag et al., 2008).

Concretamente, estas dimensões do desempenho são apresentadas como assumindo um funcionamento independente uma da outra, pela contribuição individual que cada uma oferece ao valor atribuído pelo colaborador à organização (Carpini et al, 2017).

De acordo com a literatura, o *desempenho contextual* contribui para a variância verificada em avaliações de desempenho, mesmo em funções extremamente técnicas. Assim, é possível deduzir que atividades contextuais e complementares à função possam assumir uma maior prevalência entre critérios de desempenho subjacentes a processos de avaliação e desenvolvimento dos colaboradores nas organizações. Naturalmente, os critérios associados ao *desempenho contextual*, pela sua natureza, diferenciam-se de critérios relativos a atividades específicas às tarefas da função desempenhada (Carpini et al, 2017).

Motowidlo e Van Scotter (1994, p. 479) sublinham ainda que ambos os tipos de desempenho contribuem para a eficácia organizacional, apesar de o fazerem através de mecanismos díspares. De acordo com os autores, os comportamentos de *desempenho da tarefa* constituem o cerne técnico do funcionamento organizacional, enquanto os comportamentos de *desempenho contextual* sustentam este cerne técnico através do suporte que concedem ao ambiente organizacional, social e psicológico como um todo (Motowidlo & Van Scotter, 1994).

Numa conceptualização similar, Van Scotter (2000, p. 80-81) diferencia as dimensões em termos práticos no contexto organizacional. Segundo o autor, os colaboradores

manifestam *desempenho de tarefa* quando utilizam competências técnicas e conhecimento na produção de bens ou serviços através dos processos técnicos da organização, e quando realizam tarefas especializadas que suportam as funções técnicas da organização. Por outro lado, os colaboradores manifestam *desempenho contextual* quando voluntariamente ajudam os pares, agem de maneira a preservar boas relações interpessoais, e quando dedicam esforços complementares de modo a cumprir com uma determinada tarefa (Van Scotter, 2000).

Para além das contribuições independentes que exercem sobre o desempenho e resultados globais dos indivíduos e das organizações, parece haver ainda outras disparidades entre estas dimensões.

O *desempenho de tarefa* e o *desempenho contextual*, como refletidos na literatura, diferenciam-se pelos seus padrões de associação a níveis de experiência profissional e a fatores de personalidade de cada indivíduo (Motowidlo & Van Scotter, 1994). Comportamentos de voluntariado, colaboração e cooperação não se encontram fortemente relacionados com diferenças individuais de experiência e conhecimento, mas sim com aspetos motivacionais e relacionais. Desta forma, variáveis de personalidade são preditores mais fidedignos de *desempenho contextual* do que de *desempenho de tarefa*, enquanto outras variáveis de competência e experiência são melhores preditores de *desempenho de tarefa* (Motowidlo & Van Scotter, 1994).

Ao nível dos fatores individuais, Conway (1996, p. 310-311) sugere que a variação no *desempenho de tarefa* se deve principalmente a diferenças técnicas, enquanto a variação no *desempenho contextual* se deve principalmente a diferenças de vontade e personalidade. Sonnentag e colegas (2008, p. 428, 440) afirmam também que o *desempenho de tarefa* é maioritariamente ditado pelo nível de competência técnica do colaborador, enquanto que o *desempenho contextual* é principalmente prenunciado por fatores de motivação e personalidade (Sonnentag et al., 2008).

Van Scotter (2000, p. 85) utiliza variáveis como o desempenho técnico generalizado, a utilização de ferramentas e equipamento, e o planeamento e organização para a compreensão do *desempenho de tarefa*. Já para o estudo do *desempenho contextual* considera variáveis distintas, como o cumprimento de instruções e normas em situações sem supervisão, a cooperação com outros membros de equipa, o voluntariado para desempenhar tarefas extra, e a tomada de iniciativa para a resolução de problemas.

## O Desempenho Contextual

O *desempenho contextual* não diz respeito às atividades específicas de tarefas e metas restritas da função, mas sim a atividades ou comportamentos extra-função que contribuem para tornar indivíduos, equipas e organizações mais eficazes e bem-sucedidos (Reilly & Aronson, 2012). Traduz-se em comportamentos que suportam o desempenho técnico no fortalecimento de eficácia organizacional (Motowidlo & Van Scotter, 1994) e caracteriza-se por atividades que apoiam o contexto global no qual as componentes técnicas da organização operam (Park & Park, 2019). Segundo Befort e Hattrup (2003, p. 17), o *desempenho contextual* refere-se aos comportamentos que contribuem para o clima e ambiente organizacional, ou seja, para o contexto onde as tarefas técnicas acontecem.

Desta forma, o *desempenho contextual* posiciona-se como uma componente crucial do desempenho como um todo, que se entende pelos comportamentos necessários para salvaguardar e melhorar o ambiente organizacional, social e psicológico de uma organização trazendo benefícios a todos os níveis (Motowidlo & Van Scotter, 1994).

A categorização de comportamentos subjacentes ao *desempenho contextual* tem sido amplamente estudada. Motowidlo e Van Scotter (1994, p. 476) identificam cinco categorias de *desempenho contextual* em termos de comportamentos expectáveis: (a) voluntariar-se para desempenhar tarefas e atividades não prescritos na descrição formal da função associada; (b) persistir com entusiasmo no desempenho e término bem sucedido das suas tarefas; (c) demonstrar suporte interpessoal; (d) respeitar regras e procedimentos organizacionais, mesmo quando se torna inconveniente a nível pessoal; e (e) apoiar e defender os objetivos organizacionais.

Paralelamente, segundo Reilly e Aronson (2012, p. 3), os comportamentos do *desempenho contextual* podem ser agrupados da seguinte forma: (a) suporte interpessoal, em ajudar os outros através de sugestões, passagem de conhecimento e competências, divisão de tarefas e suporte emocional; (b) suporte organizacional, em representar a organização de forma positiva, demonstrar satisfação e lealdade para com a organização mesmo em situações desafiantes, e apoiar a missão comum; e (c) iniciativas de conscienciosidade, em persistir com esforço e empenho mesmo em condições adversas, e tomar iniciativas de maneira a alcançar os objetivos definidos.

De acordo com Johnson (2001, p.985), o desempenho de cidadania interpessoal, o desempenho de cidadania organizacional, e a conscienciosidade entre o trabalho e a tarefa são também dimensões de *desempenho contextual*.

Carpini e colegas (2017, p. 12, 81-82) incorporam simultaneamente os conceitos de comportamentos de cidadania organizacional (comportamentos não prescritos nem requeridos pela função desempenhada, que facilitam o funcionamento organizacional e que se desassociam do desempenho de tarefa) e comportamentos organizacionais pro-sociais (comportamentos direcionados a um indivíduo, grupo ou organização, com o intuito de melhorar o estado positivo do alvo) como fazendo parte do construto de *desempenho contextual*.

De acordo com Johnson (2001, p.985-986), o *desempenho contextual* engloba também o desempenho adaptativo. Este subtipo de desempenho define-se pela capacidade dos colaboradores se adaptarem a situações em rápida e constante mudança no contexto de trabalho (Park & Park, 2019). Considerando o contexto da atualidade, é possível afirmar que o desempenho adaptativo, abrangido pelo *desempenho contextual*, reflete a pertinência de abordar o ajustamento dos colaboradores às mudanças no seu contexto organizacional envolvente.

O modelo multifatorial do *desempenho adaptativo* desenvolvido por Pulakos e colegas (2000, p. 617) identifica uma taxonomia de oito dimensões inerentes ao desempenho adaptativo, sendo estas: (a) gestão eficaz de situações de emergência e crise; (b) gestão eficaz de *stress* causado pelo trabalho; (c) resolução de problemas de forma criativa; (d) gestão eficaz de situações de trabalho incertas e imprevisíveis; (e) aprendizagem de tarefas, tecnologias e procedimentos; (f) demonstração de adaptabilidade interpessoal; (g) demonstração de adaptabilidade cultural; e (h) demonstração de adaptabilidade física (Pulakos et al., 2000).

Este modelo traduz como o *desempenho contextual* e o desempenho adaptativo se encontram a nível conceptual, especialmente considerando as dimensões de demonstração de adaptabilidade interpessoal, demonstração de adaptabilidade cultural, e a gestão de situações incertas e imprevisíveis de forma alinhada à missão e ao processo de concretização dos objetivos comuns.

No que diz respeito aos antecedentes do *desempenho contextual* e ao seu estudo e investigação, os mais regularmente considerados prendem-se com fatores de personalidade ou características individuais, motivação, e cultura ou contexto organizacional (Campbell et al., 1996; Carpini et al., 2017; Reilly & Aronson, 2012).

Categorizações análogas de antecedentes identificam *características individuais* (personalidade, experiência, conhecimento, motivação), *características do trabalho* (interdependência de tarefas, incerteza de trabalho, variedade de funções), características de

grupo (suporte de pares e supervisores, aprendizagem em equipa, liderança), e características organizacionais (visão clara, clima de inovação, aprendizagem, suporte organizacional) (Park & Park, 2019).

Segundo Carpini e colegas (2017, p. 3), não obstante o notório foco da literatura relativamente ao papel da personalidade e traços individuais na predição do desempenho, é igualmente interessante considerar o papel e impacto do contexto de trabalho no desempenho individual.

Considerando estas definições e categorizações, e também a subexploração de alguns temas associados, o presente estudo propõe a exploração de variáveis associadas ao *desempenho contextual*, com o objetivo de testar diversas relações num contexto organizacional específico.

Tomando como princípios orientadores os antecedentes do *desempenho contextual* apresentados por Park e Park (2019, p. 303), o presente estudo propõe-se a investigar de que forma *características do trabalho* (clareza das funções, complexidade do trabalho, interdependência de tarefas) estão relacionadas com o *desempenho contextual* dos colaboradores de uma organização, e em que medida esta relação é influenciada por *características individuais (engagement)*.

## **Características do Trabalho**

### **Complexidade do Trabalho**

Variáveis situacionais assumem um papel importante no desempenho individual e organizacional. Particularmente, as características do trabalho e o perfil da função, em contraste com variáveis intrínsecas ao indivíduo, constituem particularidades inerentes à situação onde o desempenho ocorre e, por isso, influenciam no mesmo (Sonnetag et al., 2008). Determinadas características do trabalho como a variedade de competências, a identidade de tarefas, a significância de tarefas, a autonomia e o *feedback* relacionam-se positivamente com níveis de desempenho. Este tipo de relação ocorre com base no efeito positivo que os facilitadores exercem nos estados psicológicos dos indivíduos, como o sentido de propósito, a responsabilidade pelos resultados e o conhecimento das metas atingidas.

Por outro lado, obstáculos situacionais como fatores de *stress*, problemas técnicos, lacunas materiais e faltas de informação parecem influenciar negativamente os níveis de desempenho dos indivíduos por criarem impedimentos momentâneos (Sonnetag et al.,

2008). A literatura sugere que, enquanto constrangimentos situacionais do trabalho (por exemplo fatores de *stress*, pressão temporal, complexidade das tarefas) bloqueiam o *desempenho da tarefa*, estes mesmos componentes podem vir a incentivar comportamentos de *desempenho contextual*, ao estimularem nos indivíduos a vontade de adotar medidas e iniciativas, na intenção de melhorar a situação percebida como adversa ou bloqueadora (Sonntag et al., 2008).

Nomeadamente, Borman e Motowidlo (1997, p. 102), Carpini e colegas (2007, p. 89,93) e Christian e colegas (2011, p. 105) referem que a *complexidade do trabalho* promove não só o desenvolvimento técnico e o desempenho de tarefa, como a realização de esforços extra e a proatividade entre membro de equipa através da criação de perseverança e motivação. A execução de tarefas desafiantes cria oportunidades para os colaboradores evoluírem e desenvolverem competências individuais e outros conhecimentos relevantes, para além das capacidades técnicas. Assim, a complexidade atua como fonte de crescimento e experiências relevantes para a promoção da autoeficácia, tornando os colaboradores mais confiantes nas suas capacidades e no desempenho do seu papel organizacional. A complexidade pode então acelerar o desenvolvimento individual e parece influenciar positivamente os níveis de desempenho dos colaboradores envolvidos, envolvendo comportamentos de iniciativa própria.

Tendo em consideração a literatura, pretende-se então testar a relação entre a complexidade do trabalho e o desempenho contextual num contexto organizacional concreto, através da seguinte hipótese:

***Hipótese 1: a complexidade do trabalho relaciona-se positivamente com o desempenho contextual.***

### **Clareza das Funções**

Reilly e Aronson (2012, p. 5-10) consideram como antecedentes do *desempenho contextual* a personalidade, a liderança, a cultura organizacional, entre outros.

Concretamente, de acordo com os autores, a clarificação de expectativas e objetivos, isto é, a comunicação clara daquilo que é esperado pelos colaboradores, promove comportamentos de desempenho contextual.

Analogamente, o encorajamento da aceitação e apropriação de objetivos do grupo promove a cooperação entre os colaboradores e estimula comportamentos extra-papel. Desta forma, o fortalecimento do sentido de identidade partilhada contribui para que interesses

peçoais e individuais se articulem com interesses coletivos e atividades de equipa, levando os colaboradores a manifestarem mais comportamentos de desempenho contextual, de autodesenvolvimento, pro-sociais e extra-papel (Reilly & Aronson, 2012).

Em linha com a clareza de expectativas e objetivos, as organizações procuram também comunicar de forma clara as tarefas e funções concretas que esperam ser desempenhadas pelos seus colaboradores, de maneira a que estes se sintam mais capazes de corresponder às expectativas definidas. Uma função é definida com base num conjunto de expectativas ou normas aplicadas a um dado colaborador, e é definida por outros membros da organização. Colaboradores com mais clareza na perceção da sua função possuem uma compreensão mais clara das obrigações e expectativas do trabalho que desempenham (Banton, 1965).

Whitaker e colegas (2007, p. 575) sugerem a compreensão da *clareza das funções* como uma série de expectativas ou normas aplicadas aos colaboradores pela organização, relativamente ao papel que estes desempenham. Consequentemente, colaboradores com níveis elevados de clareza da função possuem uma compreensão mais clara sobre os requisitos do papel que assumem na organização.

Apesar da literatura salientar a importância da clareza das funções para melhorar o desempenho de tarefa uma vez que delimita a expectativa formal, um corpo de literatura emergente tem vindo a desencadear a discussão relativamente ao *desempenho contextual* (Bolino & Turnley, 2005; Whitaker et al., 2007; Podsakoff et al., 2000).

Não obstante, a influência entre as variáveis carece ainda de aprofundamento na investigação e na prática, sendo que, um dos objetivos do presente estudo é apurar esta relação num contexto organizacional específico, através da averiguação da seguinte hipótese.

***Hipótese 2: a clareza das funções relaciona-se positivamente com o desempenho contextual.***

### **Interdependência de Tarefas**

O modelo de antecedentes de comportamentos extraordinários ao papel organizacional desenvolvido por Organ (1988) sugere que o sentido de reciprocidade dos colaboradores é uma componente basilar, especialmente quando ancorada a uma perceção da organização em questão. Quando acreditam que a sua organização opera sob valores de justiça e equidade, os colaboradores não se preocupam sobremaneira com compensações ou recompensas imediatas pelas contribuições realizadas. Em oposição, ao percecionarem a

organização como injusta ou exploradora, os colaboradores tendem a limitar as suas atitudes às suas responsabilidades precisas, esperando um retorno pelo desempenho cumprido. Assim, colaboradores que sentem que são tratados com preocupação e suporte social, retribuem à organização através de comportamentos da mesma natureza. Ao assumirem esta reciprocidade, os colaboradores tendem a demonstrar mais comportamentos que ultrapassam as obrigações formalmente acordadas (Pearce & Gregersen, 1991).

Paralelamente, o estudo realizado por Bachrach e colegas (2006) sugere que a importância atribuída a comportamentos de cidadania organizacional e de desempenho contextual é afetada pela *interdependência de tarefas*.

A definição pioneira de Blau (1972) estabelece este conceito como medido por afirmações como “*tenho de comunicar com outros colegas para cumprir as minhas tarefas*” ou “*devo esperar que outra pessoa acabe o seu trabalho antes de realizar o meu*”. De acordo com Cummings (1978), a interdependência refere-se ao grau com que os membros de um grupo necessitam de trabalhar com proximidade, partilhar materiais, informação e conhecimento, de maneira a completarem as suas tarefas. Também é possível conceptualizar a interdependência como um fenómeno de grupo que, quando estimulado, tende a contribuir para os níveis de dependência entre os membros de um grupo ou equipa que, conseqüentemente, gera a necessidade de cooperação e coordenação de forma eficaz e contribui para a realização e cumprimento de tarefas individuais e coletivas (Liden et al, 2006).

Adicionalmente, e em convergência com as propostas de outros autores, a literatura também sugere que a interdependência de tarefas é relevante para a importância atribuída e a responsabilidade percebida relativamente a comportamentos de desempenho. Ao conduzir a um aumento da responsabilidade percebida relativamente ao nível do desempenho individual e dos pares, um trabalho caracterizado por interdependência contribui então para o desempenho dos colaboradores, quer na tarefa específica que realizam, quer em relação ao contexto (Kiggundu, 1981; Organ, 1988; Pearce & Gregersen, 1991).

Através do presente estudo, pretende-se investigar em que medida a *interdependência* se relaciona positivamente, em particular, com o *desempenho contextual* dos colaboradores, testando-se a seguinte hipótese:

***Hipótese 3: a interdependência de tarefas relaciona-se positivamente com o desempenho contextual.***

## Características Individuais

### *Engagement*

Diversas investigações estabelecem uma forte relação positiva entre o *engagement* e o *desempenho contextual* no trabalho (Bilal et al., 2015). Segundo Kahn (1990), o *engagement* define-se por um cenário psicológico que estimula e encoraja os colaboradores de uma organização a contribuírem vigorosamente para as próprias atividades e para as atividades organizacionais. Posteriormente, o *engagement* é também percebido como sendo um estado de espírito de trabalho positivo e realizador, caracterizado por demonstrações de vigor, absorção e dedicação (Schaufeli et al., 2002).

De acordo com a literatura, o desempenho contextual relaciona-se com este estado psicológico motivado e dedicado, na medida em que colaboradores com elevados níveis de *engagement* apresentam uma maior probabilidade de ultrapassar as obrigações formais do seu trabalho, com o objetivo de oferecer um serviço de qualidade à sua organização e promover o desenvolvimento do negócio (Bilal et al., 2015).

Os efeitos positivos exercidos pelo *engagement* no desempenho contextual podem ser ponderados de uma perspectiva multinível. A nível individual, o *engagement* gera uma melhoria na qualidade do trabalho desenvolvido e na experiência do colaborador para o desempenho da sua função. A nível organizacional, o *engagement* gera níveis mais elevados de crescimento e produtividade na organização como um todo.

A literatura revela ainda que, quanto maior o grau de *engagement* de um grupo de colaboradores, maior a probabilidade de comportamentos de desempenho contextual serem realizados pelos mesmos (Bilal et al., 2015). Em acrescento, Christian e colegas (2011, p. 100-101) sugerem que o nível de *engagement* influencia positivamente os níveis de desempenho contextual através de um mecanismo em que, uma vez completadas as tarefas de maneira eficaz e atingidos os objetivos definidos com sucesso, os colaboradores estão então capacitados para realizar atividades fora do âmbito da sua função e procurar oportunidades para tal (Christian et al., 2011).

Em termos práticos, colaboradores com níveis mais elevados de *engagement* são, tendencialmente, mais comprometidos e dedicados ao seu trabalho. Partindo do pressuposto que reúnem todas as competências técnicas necessárias para a realização do seu trabalho, estes colaboradores devem ser capazes de executar as tarefas que lhes são atribuídas com eficácia e atingir os objetivos definidos com eficiência e sucesso. A realização de forma bem-sucedida do desempenho de tarefa gera um estado psicológico positivo e realizador (o

*engagement*), que motiva a contribuição para além das responsabilidades formalmente previstas, facilitando a concretização do desempenho contextual.

Colaboradores com elevados níveis de *engagement* percebem o seu trabalho de um prisma mais holístico, considerando não só as responsabilidades das suas funções, mas também os diversos papéis e responsabilidades que podem assumir para contribuir para os objetivos coletivos (Christian et al., 2011).

Por último, a pesquisa revelou que uma organização composta por colaboradores mais motivados e comprometidos tende a ser capaz de manter níveis de esforço, persistência e otimismo entre os seus recursos humanos em circunstâncias complexas e adversas, que tantas vezes caracterizam o dia a dia profissional (Bilal et al., 2015).

Considerando a literatura referida, o presente estudo visa investigar a relação entre *engagement* e desempenho contextual, através da seguinte hipótese.

***Hipótese 4:*** *o engagement relaciona-se positivamente com o desempenho contextual.*

O modelo conceptual apresentado por Christian e colegas (2011) considera o *engagement* como assumindo uma posição diferenciadora, de ligação entre antecedentes distais e consequências de desempenho. Os resultados obtidos pelos autores sugerem que o *engagement* opera como um mediador na relação entre antecedentes distais (características do trabalho e do contexto) e níveis consequentes de desempenho (desempenho contextual e desempenho de tarefa).

Baseado no modelo proposto por Christian e colegas (2011), o presente estudo considera o *engagement*, para além da sua relação com o desempenho contextual, como tendo um papel mediador na relação entre os antecedentes distais (algumas características do trabalho em concreto) e o desempenho contextual desempenhado pelos colaboradores nele envolvidos.

Assim, consideram-se as seguintes hipóteses de estudo de maneira a aprofundar o conhecimento relativamente ao papel mediador do *engagement*:

***Hipótese 5a:*** *o engagement medeia a relação entre a complexidade do trabalho e o desempenho contextual.*

***Hipótese 5b:*** *o engagement medeia a relação entre a clareza das funções e o desempenho contextual.*

***Hipótese 5c:*** *o engagement medeia a relação entre a interdependência de tarefas e o desempenho contextual.*

## Capítulo II – Método

Para averiguar as hipóteses apresentadas, realizou-se um estudo correlacional através de um inquérito *online*. A recolha de dados foi realizada junto de trabalhadores de uma empresa multinacional da área de consultoria.

### Procedimento

Após a obtenção de autorização por parte dos responsáveis da empresa, foi lançado um questionário online através do *Qualtrics*. Todos os participantes foram informados sobre questões de confidencialidade e anonimato, sendo que um termo de consentimento informado foi entregue juntamente com o inquérito, e a concordância com o mesmo era necessária para a participação no estudo.

O inquérito foi distribuído via *e-mail* entre todos os colaboradores e o acesso feito através de um *link* geral.

Um total de 174 colaboradores acederam ao inquérito disponibilizado durante 2 semanas. A taxa de resposta foi de 66%, sendo que 115 respostas foram consideradas válidas para análise, uma vez que foram estes os inquéritos submetidos como finalizados.

### Amostra

A amostra do estudo é composta por um total de 115 participantes, com uma média de 27 anos de idade, sendo que 21% têm 24 anos, 16% tem 26 anos, e 21% tem entre 30 a 57 anos. Relativamente ao sexo, 62% da amostra pertence ao sexo masculino.

Em termos de habilitações académicas, 81% tem como último grau adquirido Mestrado ou Pós-Graduação. Relativamente à antiguidade na organização, 34% refere trabalhar na empresa há menos de um ano, 51% refere trabalhar na empresa entre 1 a 2 anos, e 9% refere uma antiguidade na empresa entre 10 e 30 anos.

### Instrumentos

Os dados foram recolhidos com base numa metodologia quantitativa, através de um questionário de autopreenchimento composto por escalas já validadas na literatura.

De acordo com o modelo conceptual do estudo, o questionário incluiu questões relacionadas com as variáveis preditoras, isto é, as características do trabalho (complexidade do trabalho, clareza das funções, interdependência de tarefas), a variável mediadora, o

*engagement*, e a variável critério, o desempenho contextual, assim como as questões de caracterização demográfica.

A totalidade das questões era de resposta fechada, e todos os itens já se encontravam traduzidos para a Língua Portuguesa.

## **Operacionalização das Variáveis**

### **Características do Trabalho**

Para averiguar as dimensões referidas, utilizaram-se os itens do *Work Design Questionnaire* (WDQ) de Morgeson e Humphrey (2006).

#### *Complexidade do trabalho*

Esta variável foi operacionalizada através dos seguintes 4 itens: “O meu trabalho é muito complexo”; “O meu trabalho requer tarefas relativamente simples”; “O meu trabalho requer que eu faça apenas uma tarefa de cada vez”; “As tarefas no meu trabalho são simples e descomplicadas”. A escala de tipo *Likert* de cinco pontos variava entre 1 (*discordo totalmente*) e 5 (*concordo totalmente*). Os itens foram recodificados de modo a que os valores mais elevados correspondessem a uma maior complexidade do trabalho. A média dos valores foi de 3,5. A consistência interna da escala medida através do alfa de Cronbach foi de 0,80.

#### *Clareza das funções*

Para esta dimensão utilizaram-se 4 itens: “Existem objetivos claros e planeados para o meu trabalho”; “Sei como executar as tarefas que fazem parte do meu trabalho”; “Sei o que é que a minha chefia considera ser um bom desempenho”; “Sei o que é necessário para ter um bom desempenho”. A escala de tipo *Likert* de cinco pontos variava entre 1 (*discordo totalmente*) e 5 (*concordo totalmente*). A média dos valores foi de 3,7. A consistência interna da escala medida através do alfa de Cronbach foi de 0,74.

#### *Interdependência de tarefas*

Para a operacionalização desta variável, utilizaram-se os seguintes 3 itens: “As minhas tarefas dependem do trabalho de muitas pessoas diferentes para serem concluídas”; “As atividades da minha função são muito afetadas pelo trabalho de outras pessoas”; “O meu trabalho não pode ser feito a menos que os outros façam o deles”. A escala de tipo *Likert* de

cinco pontos variava entre 1 (*discordo totalmente*) e 5 (*concordo totalmente*). A média dos valores foi de 3,5. A consistência interna da escala através do alfa de Cronbach foi de 0,73.

### **Características Individuais**

#### *Engagement*

Para estudar a dimensão *engagement*, utilizou-se a versão curta da *Utrecht Work Engagement Scale* sugerida por Schaufeli e colegas (2017), com os seguintes itens: “No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia”; “Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho”; “Sinto-me envolvido(a) com o trabalho que faço”. A escala de tipo *Likert* de cinco pontos variava entre 1 (*discordo totalmente*) e 5 (*concordo totalmente*). A média dos valores foi de 3,9. A consistência interna da escala medida através do alfa de Cronbach foi de 0,70.

### **Desempenho Contextual**

Esta variável foi operacionalizada com base no *Individual Work Performance Questionnaire* (IWPQ) de Koopmans e colegas (2012). Utilizaram-se 4 itens: “Eu assumo tarefas desafiadoras quando estou disponível”; “Eu procuro manter as competências do meu trabalho em dia”; “Eu tenho ideias de soluções criativas para novos problemas”; “Eu começo novas tarefas com autonomia quando as antigas já estão finalizadas”. A escala de tipo *Likert* de cinco pontos variava entre 1 (*discordo totalmente*) e 5 (*concordo totalmente*). A média dos valores foi de 4,0. A consistência interna da escala através do alfa de Cronbach foi de 0,68.

## **Capítulo III – Resultados**

### **Análise Descritiva das Variáveis do Modelo**

#### **Normalidade das Variáveis do Estudo**

Segundo Kline (2011) é possível averiguar os desvios em relação à distribuição normal de múltiplas variáveis se os seguintes critérios forem cumpridos: os valores médios não se aproximam demasiado dos valores mínimos e máximos, os valores de assimetria (*skewness*) são inferiores a 3, e os índices de achatamento (*kurtosis*) não excedem o 7. Assim sendo, e como se apresenta no Anexo A, concluímos que nenhuma variável apresenta desvios grosseiros à distribuição normal.

Na Tabela 3.1 apresentam-se as estatísticas descritivas, as médias (*M*), desvios-padrão (*DP*) e correlações para todas as variáveis estudadas. A Tabela 3.1 revela que as variáveis de

controle *sexo e idade* não estão significativamente associadas ao *desempenho contextual*. Assim, por razões de parcimónia, estas não foi consideradas no modelo de regressão testado posteriormente. Uma vez que a amostra se mostrou muito consistente nos valores da variável habilitações académicas (81% da amostra tem como último grau adquirido Mestrado ou Pós-Graduação) esta variável não foi incluída na análise descritiva.

Tabela 3.1. Médias, desvios-padrão, correlações e alfa de Cronbach (entre parêntesis)

Variável	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7
1. Desempenho Contextual <sup>1</sup>	4,0 <sup>1</sup>	0,49	(0,68)						
2. Complexidade do Trabalho <sup>1</sup>	3,5 <sup>1</sup>	0,71	,440**	(0,80)					
3. Clareza das Funções <sup>1</sup>	3,7 <sup>1</sup>	0,59	,357**	,255*	(0,74)				
4. Interdependência de Tarefas <sup>1</sup>	3,5 <sup>1</sup>	0,66	,365**	,407**	,195	(0,73)			
5. <i>Engagement</i> <sup>1</sup>	3,9 <sup>1</sup>	0,64	,450**	,335**	,398**	,347**	(0,70)		
6. Idade	27,1	6,0	,202	,545**	,403**	,290**	,311**	—	
7. Sexo <sup>2</sup>	—	—	-,085	-,107	-,113	-,254*	-,279**	-,248**	—

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,001$

<sup>1</sup>: Escala de 1 a 5; <sup>2</sup>: 1= Masculino 2= Feminino.

### Análise das Hipóteses

De acordo com os resultados, e através da Tabela 3.1, observamos que a variável antecedente *complexidade do trabalho* está positiva e significativamente correlacionada com a variável *desempenho contextual* ( $r=0,440$ ,  $p=0,000$ ). Desta forma, estes resultados suportam a *Hipótese 1*, que propunha que a *complexidade do trabalho* se relaciona positiva e significativamente com o *desempenho contextual*. Assim, os resultados indicam que quanto maior a complexidade do trabalho, maior o desempenho contextual desempenhado pelos colaboradores.

Por sua vez, a variável antecedente *clareza das funções* está positiva e significativamente correlacionada com a variável *desempenho contextual* ( $r=0,357$ ,  $p=0,001$ ). Desta forma, os resultados suportam a *Hipótese 2*, que sugeria que a *clareza das funções* se

relaciona positiva e significativamente com o *desempenho contextual*, ou seja, podemos concluir que funções definidas de forma mais clara estão relacionadas com níveis mais elevados de desempenho contextual nos colaboradores.

Relativamente à variável antecedente *interdependência de tarefas*, os resultados demonstram uma correlação positiva e significativa ( $r=0,365$ ,  $p=0,000$ ) com o *desempenho contextual*. Estes resultados apoiam a *Hipótese 3*, que sugeria que o suporte organizacional percebido se relaciona positiva e significativamente com o desempenho contextual. Assim, quanto maior a *interdependência de tarefas* no trabalho dos colaboradores, maiores serão os seus níveis de desempenho contextual.

Por sua vez, o *engagement* está positiva e significativamente correlacionado com o *desempenho contextual* ( $r=0,450$ ,  $p=0,000$ ). Isto significa que quanto mais elevados os níveis de *engagement* dos colaboradores, maior a probabilidade de estes demonstrarem desempenho contextual. Assim, os resultados suportam a *Hipótese 4*.

Para analisar as restantes hipóteses do estudo, recorreu-se a uma análise de regressão múltipla através do Process (Model 4) no SPSS, tendo-se verificado que os níveis de multicolinearidade não põem em causa os pressupostos da regressão linear. As *Hipóteses 5a*, *5b*, e *5c* pressupõem uma mediação da variável *engagement* na relação entre as variáveis antecedentes (clareza das funções, complexidade do trabalho e interdependência de tarefas) e a variável critério desempenho contextual.

Tendo como principal objetivo investigar o papel mediador do *engagement* na relação entre as variáveis antecedentes e o *desempenho contextual*, foram testados modelos de mediação, através da Macro Process (Hayes, 2013) no SPSS (modelo 4), para contemplar as diversas variáveis predictoras, nomeadamente a *complexidade do trabalho*, a *clareza das funções*, e a *interdependência de tarefas*.

A *Hipótese 5a* previa que a relação entre a *complexidade do trabalho* e o *desempenho contextual* fosse mediada pelo *engagement*.

O modelo de análise, que integra as outras duas variáveis de características do trabalho como covariantes, explica 33% ( $R^2=0,334$ ) da variância do desempenho contextual e é significativo ( $p=0,000$ ). O efeito total da *complexidade do trabalho* no *desempenho contextual* é positivo e significativo ( $B=0,209$ ,  $t=3,262$ ,  $p=0,002$ ).

De acordo com a Tabela 3.2, ao integrar a variável mediadora no modelo, observamos que o efeito direto da *complexidade do trabalho* no *desempenho contextual* é positivo e significativo ( $B=0,180$ ,  $t=2,871$ ,  $p=0,005$ ).

O efeito indireto da *complexidade do trabalho* no *desempenho contextual* é positivo ( $B=0,028$ ) mas não significativo, uma vez que os intervalos de confiança Bootstrap de 95% incluem o zero (95% BootIC=-0,008, 0,070). Desta forma, os resultados demonstram que a relação de mediação não é estatisticamente significativa. Podemos assim dizer que a *complexidade do trabalho* influencia o *desempenho contextual* dos colaboradores sem que o *engagement* afete esta relação, e que, não existindo mediação presente, a *Hipótese 5a* não é suportada pelos resultados obtidos.

Tabela 3.2. Resultados da mediação do *engagement* na relação entre a complexidade do trabalho e o desempenho contextual.

Variáveis predictoras	<i>Engagement</i>		Desempenho Contextual	
	B	Erro-padrão	B	Erro-padrão
<i>Efeito total</i>				
Constante			2,025**	0,313
Complexidade do Trabalho			0,209*	0,064
<i>Efeito direto</i>				
Constante	1,421*	0,421	1,746**	0,318
Complexidade do Trabalho	0,145	0,086	0,180*	0,063
<i>Engagement</i>				
			0,196*	0,068
<i>Efeito indireto</i>				
	<i>Coef.</i>	Erro-padrão	95% BootIC	
	0,028	0,020	-0,008	0,070

\*  $p<0,05$  \*\*  $p<0,001$

B = coeficiente não estandardizado

A *Hipótese 5b* previa que a relação entre a *clareza das funções* e o *desempenho contextual* fosse mediada pelo *engagement*.

O efeito total da *clareza das funções* no *desempenho contextual* é positivo e significativo ( $B=0,205$ ,  $t=2,865$ ,  $p=0,005$ ). Ao integrar a variável mediadora no modelo, observamos que o efeito direto da *clareza das funções* no *desempenho contextual* deixou de ser significativo ( $B=0,140$ ,  $t=1,902$ ,  $p=0,060$ ). Isto indica que o efeito entre as duas variáveis, ocorre então através da variável mediadora, neste caso, o *engagement*.

O efeito indireto da *clareza das funções* no *desempenho contextual* é positivo ( $B=0,066$ ) e significativo, uma vez que os intervalos de confiança Bootstrap de 95% não

incluem o zero (95% BootIC=0,077, 0,165). Desta forma, os resultados demonstram uma mediação total estatisticamente significativa e, assim, suportam a *Hipótese 5b*.

Tabela 3.3. Resultados da mediação do *engagement* na relação entre clareza das funções e o desempenho contextual.

Variáveis predictoras	<i>Engagement</i>		Desempenho Contextual	
	B	Erro-padrão	B	Erro-padrão
<i>Efeito total</i>				
Constante			2,025**	0,313
Clareza das Funções			0,205*	0,072
<i>Efeito direto</i>				
Constante	1,421*	0,421	1,746**	0,318
Clareza das Funções	0,338**	0,096	0,140	0,073
<i>Engagement</i>			0,196*	0,068
<i>Efeito indireto</i>				
	<i>Coef.</i>	Erro-padrão	95% BootIC	
	0,066	0,041	0,077	0,165

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,001$

B = coeficiente não estandardizado

A *Hipótese 5c* previa que a relação entre a *interdependência* e o *desempenho contextual* fosse mediada pelo *engagement*.

O efeito total da *interdependência* no *desempenho contextual* é positivo e significativo (B=0,149,  $t=2,288$ ,  $p=0,024$ ).

Como se apresenta na Tabela 3.4, ao integrar-se a mediadora no modelo, observamos que o efeito direto da *interdependência* no *desempenho contextual* é positivo, mas não significativo (B=0,106,  $t=1,636$ ,  $p=0,105$ ). Isto indica que o efeito entre as duas variáveis, ocorre então através da variável mediadora, neste caso, o *engagement*.

O efeito indireto da *interdependência* no *desempenho contextual* é positivo (B=0,043) e significativo, uma vez que os intervalos de confiança Bootstrap de 95% não incluem o zero (95% BootIC=0,003, 0,094). Assim, podemos verificar uma mediação total, sendo que a *interdependência* afeta o *desempenho contextual* por via da mediadora *engagement*. Desta forma, os resultados demonstram uma mediação estatisticamente significativa e, assim, suportam a *Hipótese 5c*.

Tabela 3.4. Resultados da mediação do *engagement* na relação entre interdependência de tarefas e o desempenho contextual.

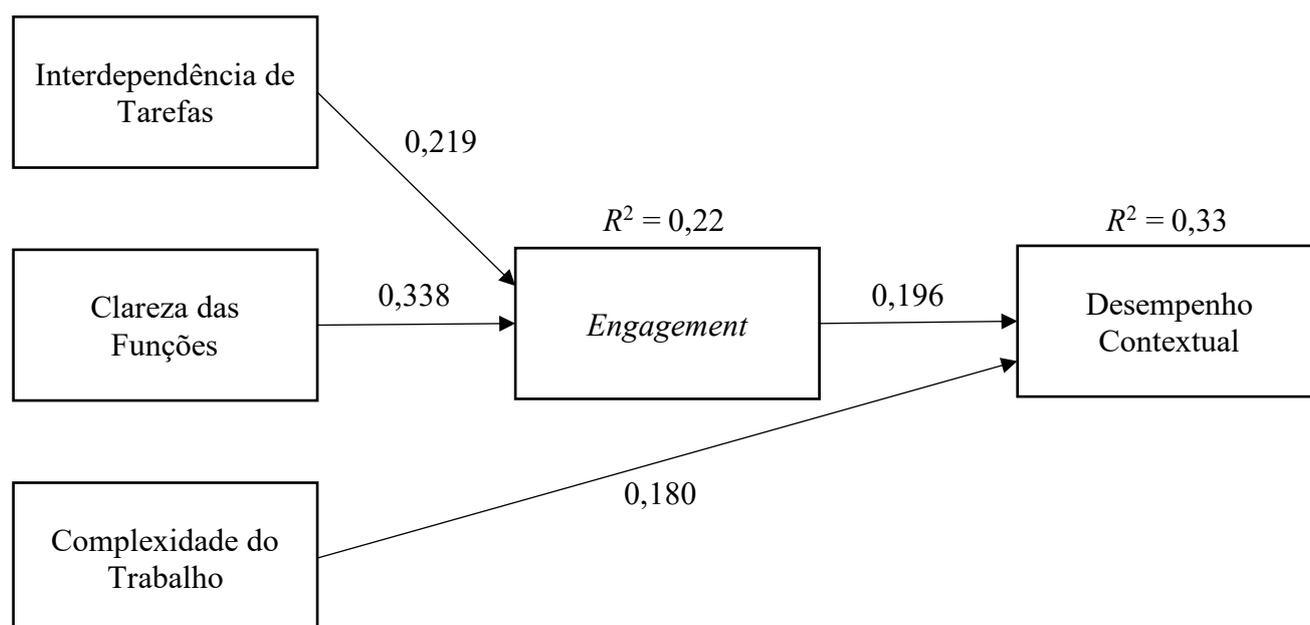
Variáveis predictoras	<i>Engagement</i>		Desempenho Contextual	
	B	Erro-padrão	B	Erro-padrão
<i>Efeito total</i>				
Constante			2,025**	0,313
Interdependência de Tarefas			0,149*	0,065
<i>Efeito direto</i>				
Constante	1,421*	0,421	1,746**	0,318
Interdependência de Tarefas	0,219*	0,088	0,106	0,065
<i>Engagement</i>				
			0,196*	0,068
<i>Efeito indireto</i>				
<i>Coef.</i>		Erro-padrão	95% BootIC	
0,043		0,025	0,003	0,094

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,001$

B = coeficiente não estandardizado

Resumidamente, na Figura 3.1, apresenta-se uma síntese dos resultados obtidos, ilustrando as variáveis estudadas e as respectivas relações encontradas.

Figura 3.1. Síntese dos resultados



\*  $p < 0,05$

## Capítulo IV – Discussão

O presente estudo pretendia investigar de que forma certas *características do trabalho* (clareza das funções, complexidade do trabalho e interdependência de tarefas) estão relacionadas com o *desempenho contextual* dos colaboradores de uma organização, e em que medida esta relação é influenciada por *características individuais (engagement)*.

As hipóteses sugeriam que as variáveis consideradas antecedentes – a complexidade do trabalho (*Hipótese 1*), a clareza das funções (*Hipótese 2*), a interdependência de tarefas (*Hipótese 3*) e o *engagement* (*Hipótese 4*) se relacionem positivamente com a variável critério – o desempenho contextual, hipóteses estas fundamentadas na literatura (Christian et al., 2011; Liden et al., 2006; Podsakoff et al., 2000).

Como pode ser observado na Figura 1, as *Hipóteses 1, 2, 3 e 4* foram suportadas pelos resultados obtidos, revelando que o desempenho contextual é positivamente influenciado pela exposição a tarefas desafiantes e difíceis, pela definição explícita e rigorosa das funções, pela incorporação da interdependência e cooperação na realização de tarefas e pelos níveis de motivação, dedicação e absorção dos colaboradores.

Particularmente, a *complexidade de trabalho* apresentou uma relação positiva e significativa com o *desempenho contextual*, indicando que quanto mais complexo o trabalho dos colaboradores, mais estes demonstram comportamentos do tipo contextual de desempenho. Segundo diversas investigações (Borman & Motowidlo, 1997; Sonnentag et al., 2008) esta relação tem por base a criação de um ambiente desafiante e de crescimento através de tarefas complexas, estimulando os colaboradores a desenvolverem competências não apenas relacionadas com o trabalho em si, o que gera o desenvolvimento de competências de resolução de problemas e resiliência. Consequentemente, estas competências permitem aos indivíduos ultrapassar obstáculos e adversidades, capacitando-os, em última instância, para demonstrarem comportamentos complementares às obrigações formais e de *desempenho contextual*.

Segundo os resultados, os colaboradores, quando confrontados com trabalho complexo, tenderão a considerar o contexto envolvente para a concretização dos seus comportamentos e atitudes no trabalho, sendo que a *complexidade do trabalho* parece motivar os colaboradores de uma forma que ultrapassa a tarefa específica. Motivados para terem um desempenho valorizado e contribuir para a organização como um todo, estes

colaboradores mostram a capacidade do seu foco não se prender exclusivamente ao cumprimento do trabalho designado.

No que diz respeito à *clareza das funções*, os resultados obtidos permitem concluir uma relação positiva com níveis de *desempenho contextual*. De acordo com a literatura, a *clareza das funções* fornece aos colaboradores implicados uma melhor compreensão dos requisitos e expectativas do papel que desempenham.

Desta forma, a definição e compreensão clara das funções auxilia os indivíduos a compreenderem o que faz parte da sua função e o que está para além disso. Nessa medida, uma função definida de forma clara não impede o desenvolvimento de *desempenho contextual*. Na verdade, pode mesmo servir como facilitadora, esclarecendo de forma precisa os comportamentos que são expectáveis, tornando tudo o que não estiver espelhado na descrição da função, oportunidades de superar as expectativas e exceder os requisitos formais. Por outro lado, uma função pouco clara pode causar confusão sobre que tipo de comportamentos são centrais e complementares, conseqüentemente, levando a uma compreensão pouco rigorosa daquilo que é esperado e requerido para alcançar um desempenho positivo, seja este apenas relacionado com a tarefa ou também com o contexto.

Desta forma, os resultados indicam que a clareza contribui para comportamentos potenciadores do contexto, ao retirar a ambigüidade e ao orientar comportamentos através do delineamento de fronteiras relativamente àquilo que é esperado e requisitado. Através do esclarecimento dos comportamentos subjacentes ao desempenho dos indivíduos, a *clareza das funções* tende assim a atuar como fator facilitador do *desempenho contextual*.

Considerando a *interdependência de tarefas*, os resultados do estudo revelaram que o *desempenho contextual* dos colaboradores é potenciado por uma maior *interdependência* nos fluxos de trabalho.

A convergência refletida pela literatura entre os comportamentos subjacentes ao *desempenho contextual* e à *interdependência* é interessante para compreender esta relação aqui revelada. O suporte interpessoal, a partilha de informação e de material, a comunicação e coordenação, a articulação entre objetivos individuais e coletivos são tipos de comportamentos indispensáveis à realização de tarefas interdependentes e, similarmente, altamente característicos do *desempenho contextual*. Adicionalmente, o sentido de reciprocidade relativamente a comportamentos valorizados, e o sentido de responsabilização pelos resultados individuais e dos pares poderão ser determinantes para os comportamentos desempenhados no contexto organizacional que não se prendem estritamente às responsabilidades da função.

A investigação de antecedentes do *desempenho contextual* considera as variáveis de motivação, vontade e comprometimento como predictoras de comportamentos altruístas, extra-papel e de cidadania organizacional, assim como variáveis motivacionais nomeadamente o *engagement*. Os resultados obtidos estão de acordo com as conclusões da literatura e estabelecem uma relação positiva entre as variáveis.

Sendo o *engagement* um estado psicológico positivo e realizador, caracterizado por vigor, absorção e dedicação, este tende a relacionar-se com comportamentos proactivos e inovadores que superem as expectativas formais e aquilo que é estritamente requerido. Desta forma, os resultados sugerem que elevados níveis de *engagement* geram motivação para ultrapassar as suas obrigações formais e expectativas mínimas. Adicionalmente, os colaboradores que apresentam níveis mais elevados de *engagement* tenderão também a apreciar e compreender a visão e missão organizacional, e procuram oportunidades de contribuir individualmente, manifestando uma maior predisposição para realizar comportamentos complementares à sua função, colaborar e cooperar com outros membros da organização, comprometendo-se com um desempenho de qualidade a nível individual e coletivo tendo por base comportamentos de *desempenho contextual*.

Relativamente às restantes hipóteses, foram testados os diversos modelos de mediação. Fundamentadas na literatura, estas hipóteses previam que o *engagement* assumiria o papel de variável mediadora na relação entre a *complexidade do trabalho* (Hipótese 5a), a *clareza das funções* (Hipótese 5b), e a *interdependência* (Hipótese 5c) e o *desempenho contextual*.

Os resultados obtidos revelaram que a relação entre a complexidade do trabalho e o desempenho contextual não apresenta uma mediação através do *engagement*, uma vez que o efeito indireto da relação entre as variáveis se revelou não significativo. Por outro lado, a relação entre a clareza das funções e o desempenho contextual, e a relação entre a interdependência de tarefas e o desempenho contextual, revelaram ambas mediações totais significativas através do *engagement*,

O teste ao modelo de mediação referente à relação entre a *complexidade do trabalho* e o *desempenho contextual* por via do *engagement* não apoiou a hipótese prevista (Hipótese 5a), uma vez que o efeito indireto da *complexidade do trabalho* no *desempenho contextual* através da variável mediadora *engagement* não se verificou significativo.

Com base no modelo de Christian e colegas (2011), a hipótese de mediação previa uma cadeia de efeitos entre a *complexidade do trabalho*, o *engagement*, e *desempenho contextual* dos colaboradores. Uma vez que a hipótese apresentada não foi suportada pelos

resultados, a ausência de mediação estatisticamente significativa permite concluir que a *complexidade do trabalho* influencia diretamente o *desempenho contextual* dos colaboradores, sem que esta relação ocorra por via do *engagement*.

A relação entre a *clareza das funções* e o *desempenho contextual* dos colaboradores previa-se que fosse mediada pelo *engagement*. De acordo com os resultados obtidos, o efeito indireto da *clareza das funções* no *desempenho contextual* é positivo e significativo, o que suporta as previsões apresentadas e revela que o *engagement* influencia, efetivamente, a relação entre as variáveis através de uma sequência de efeitos.

É possível concluir que, quando as funções dos colaboradores são definidas com mais clareza, os respetivos níveis de *engagement* são positivamente influenciados sendo que, este aumento no *engagement* afeta de forma positiva os níveis de *desempenho contextual*. Desta forma, a *clareza das funções* influencia positivamente o *desempenho contextual* dos colaboradores por via de um estado psicológico de vigor e dedicação – o *engagement*. Assim, quando as funções dos colaboradores são definidas de forma mais clara, estes tendem a demonstrar níveis mais elevados *engagement*, o que, por sua vez, está associado a níveis mais elevados de *desempenho contextual* e comportamentos extra à função desempenhada.

Era esperado que a relação entre a *interdependência de tarefas* e o *desempenho contextual* fosse mediada pelo *engagement*.

Os resultados vieram suportar que esta relação é, de facto, mediada pelo nível de *engagement*. Quer isto dizer que quando o trabalho de equipa, a cooperação e a partilha de recursos são implicados para a realização de uma determinada tarefa ou atividades, estes comportamentos aumentam a dedicação e absorção dos colaboradores na tarefa, intensificando os níveis de *engagement* o que, em última instância, tende a reforçar as manifestações de comportamentos de colaboração e entreajuda que contribuem para o desempenho, em particular, para o *desempenho contextual*.

### **Limitações e Investigações Futuras**

As limitações do presente estudo prendem-se principal e transversalmente com questões de amostra e metodologia. A amostra do estudo aporta algumas desvantagens relativamente aos resultados, considerando que uma dimensão maior de participantes envolvidos beneficiaria a consistência dos resultados. Uma circunstância que pode ter contribuído para uma participação menor prende-se com o facto de a aplicação do inquérito

ter coincido com o período de confinamento resultado do estado de emergência devido à pandemia do Covid-19.

Uma recolha de dados baseada em múltiplos momentos temporais e em diversos métodos poderia conferir uma validade maior às aprendizagens retiradas do estudo.

Relativamente aos resultados apresentados para a *Hipótese 1*, no futuro seria interessante averiguar se haverá um grau máximo de *complexidade de trabalho* que, uma vez ultrapassado, afeta negativamente o *desempenho contextual* dos colaboradores. Se sim, através de que mecanismos? Que variáveis estão presentes? Poderiam ser consideradas variáveis como a autoeficácia e *locus* de controlo.

No que concerne a *Hipótese 2*, e contribuindo para estratégias de definição de estrutura organizacional, seria interessante averiguar e identificar as métricas de clareza mais valorizadas pelos colaboradores, e de que forma estas se alteram em diferentes gerações e tipos de personalidade. Será que para colaboradores da Geração *Millennial* uma função claramente definida é percebida da mesma forma do que entre colaboradores da Geração X? Como se relacionam diferentes personalidades e a valorização de uma função definida de forma clara? Este conhecimento seria pertinente para que cada perfil de função fosse definido de forma alinhada ao conjunto de competências que exige e ao colaborador que a desempenha, sendo possível mapear e customizar ao nível individual as competências atuais, as competências a desenvolver e a função a desempenhar.

Em relação à *Hipótese 3*, e sabendo que a *interdependência de tarefas* afeta de forma positiva o *desempenho contextual* dos colaboradores, uma futura investigação poderia passar por compreender que tipos de interdependência prosperam em situações diversas, como a preparação de uma negociação de alta pressão e o processo de concretização de um objetivo longínquo e pouco palpável. Será que a forma e o grau em que os colaboradores se coordenam e comunicam se deve ajustar à situação e ao trabalho em mãos? Poderia ser também interessante identificar as formas de interdependência mais eficazes em diversos tipos de tarefa e de indústria. Por exemplo, de que forma a interdependência deve ser distinta num processo de desenvolvimento de produto industrial, e num processo criativo de desenvolvimento de conceito? Esta compreensão mais profunda do funcionamento interdependente no trabalho poderia permitir às organizações e às equipas de trabalho uma adequação da organização para melhores resultados coletivos.

É também pertinente sublinhar que, não obstante a integração da *interdependência de tarefas* nos fluxos de trabalho, a respetiva comunicação por parte da organização e a apropriação por parte dos colaboradores pode afetar a sua eficácia e sucesso da sua

implementação. Um fator que deve sustentar a comunicação e a efetiva aplicação da *interdependência* é a liderança da organização. Assim, seria interessante averiguar os tipos de liderança presentes no contexto em análise e, em estudos futuros, investigar de que forma a *interdependência* e os tipos de liderança coexistem.

No que diz respeito à *Hipótese 4*, uma investigação potencialmente interessante levando por base os resultados do presente estudo, seria compreender o grau em que a cultura organizacional influencia o nível de *engagement* dos colaboradores num contexto de consultoria e, conseqüente, de que forma esta relação afeta o desempenho dos mesmos. Poder-se-ia averiguar em que medida níveis mais elevados de *engagement* ocorrem em determinados tipos de culturas organizacionais, nomeadamente inovadoras, motivacionais e justas, preocupadas com o bem-estar e com a satisfação dos colaboradores, com práticas de liderança adequadas, e onde a aprendizagem contínua e o desenvolvimento são prioridades.

Em relação à *Hipótese 5a*, seria também curioso investigar outras mediadoras potenciais da relação entre a *complexidade do trabalho* e o *desempenho contextual* nas organizações, considerando outras características individuais para além do *engagement*, como a autoeficácia e o *locus* de controlo, assim como características de grupo, como a coesão das equipas e a comunicação interpessoal.

Relativamente à *Hipótese 5b*, os resultados obtidos apontam para a pertinência de replicar a investigação das variáveis em questão em amostras e populações mais representativas e contextos diversos, de forma a aprofundar a sua compreensão e solidificar o efeito verificado no presente estudo.

Seria também interessante explorar a relação destas variáveis em relação ao desempenho de tarefa, solidificando o papel das variáveis antecedentes e do *engagement* como variável mediadora, em conseqüências de desempenho mais amplas do que as relativas ao contexto.

No que concerne a *Hipótese 5c*, considerando a relação positiva entre a *interdependência de tarefas* e o *desempenho contextual* por via do nível de *engagement*, seria interessante aprofundar futuramente até que ponto a relação se mantém, considerando também o desempenho de tarefa, conferindo um papel de maior relevância à *interdependência de tarefas* para múltiplos componentes do desempenho individual e do sucesso e eficácia organizacional.

Averiguar como diferentes tipos de interdependência se relacionam com diferentes variáveis de desempenho por via do *engagement* poderá vir a acrescentar conhecimento útil a um contexto organizacional como o atual, especialmente na área de consultoria,

frequentemente caracterizada por objetivos comuns atingidos com base na colaboração e comunicação entre múltiplos indivíduos.

### **Implicações Práticas**

O presente estudo e as respetivas conclusões vieram elucidar, relativamente às práticas organizacionais, a pertinência de construir um ambiente de trabalho caracterizado por atividades complexas, perfis de funções claramente definidos, fluxos de trabalho com tarefas interdependentes, e forças de trabalho estimuladas, comprometidas e com *engagement*.

Os resultados obtidos demonstram que a complexidade do trabalho contribui para níveis mais elevados de comportamentos extraordinários relativamente às expectativas formais dos colaboradores. Em termos práticos, esta relação remete para o papel das estratégias de desenvolvimento e capacitação das forças de trabalho, uma vez que, a criação de tarefas desafiantes e complexas está positivamente correlacionada com o desempenho dos colaboradores, especialmente numa ótica de contribuição proactiva e inovadora para a organização.

As conclusões do presente estudo sugerem que competências de resolução de problemas, gestão da ambiguidade e adaptabilidade, e outras que sejam suplementares à componente técnica do trabalho desempenhado, devem ser trabalhadas e estimuladas no contexto profissional, nomeadamente em circunstâncias de tarefas desafiantes e complexas, que tendam a contribuir para os colaboradores aprenderem a gerir e a desenvolver o seu desempenho contextual e, conseqüentemente, produzam um contributo mais integral e eficaz para o sucesso organizacional.

A relação positiva entre a clareza das funções e o desempenho contextual aporta implicações práticas no valor do esclarecimento de requisitos e expectativas para o desempenho dos colaboradores. Numa realidade onde, cada vez mais, os colaboradores procuram participar de forma ativa e personalizada na descrição das funções que desempenham, os perfis de funções claros e bem comunicados parecem trazer benefícios muito interessantes ao nível do desempenho. Em termos práticos, as organizações beneficiam em evitar a ambiguidade e a falta de rigor na definição das funções que compõem a sua estrutura, esforçando-se para identificar de forma concreta aquilo que é esperado de cada função, sendo isso acordado e esclarecido com cada colaborador. Estratégias como esta poderão contribuir para a predisposição dos colaboradores em realizarem comportamentos de dedicação extra, contribuição e valor acrescentado.

A organização do trabalho baseada em interdependência tende a gerar consequências desejáveis, elucidando implicações positivas ao nível do desempenho. Em termos práticos, os resultados sugerem como o contexto atual e os colaboradores, de uma forma geral, prosperam quando a concretização de metas coletivas implica a interdependência entre os indivíduos. Parece ser pertinente uma crescente integração da interdependência na estruturação do trabalho, reconhecendo como natural uma diminuída representação de tarefas individuais isoladas e processos menos colaborativos.

A consciência do papel do *engagement* perante o desempenho contextual remete para a ligação constante e bilateral entre o contexto e o indivíduo, nomeadamente no local de trabalho. De maneira a desenvolver colaboradores comprometidos com a organização e dispostos a contribuir para esta de forma holística, importa investir na criação de um contexto organizacional propício ao *engagement* dos mesmos. Um ambiente estimulante que valorize a motivação e dedicação, é um ambiente onde os colaboradores tendem a retribuir à organização através de comportamentos altruístas e proactivos, reconhecendo uma responsabilização total para com a organização e procurando oportunidades para contribuir.

Considerando o papel de mediador que o *engagement* exerce na relação entre a clareza das funções e o desempenho contextual que os resultados vieram revelar, os líderes e organizações beneficiam em, não só procurar definir as funções dos colaboradores de forma clara, como também em assegurar os respetivos níveis de comprometimento e motivação, pois todos estes fatores se relacionam sequencialmente e, quando reunidos, têm um papel verdadeiramente potenciador do desempenho contextual e também do desempenho como um todo.

Segundo o presente estudo é também possível concluir que, ao existir mais *interdependência* entre colaboradores na realização das tarefas, os respetivos níveis de *engagement* aumentam o que, por sua vez, pode induzir uma maior ocorrência de *desempenho contextual* entre os colaboradores. Estas conclusões apontam para as potencialidades de a interdependência de tarefas como variável antecedente ao desempenho contextual, acrescentando a estudos anteriores (Christian et al., 2011), despertando curiosidade para futuras investigações.

Contribuindo para que as organizações ganhem conhecimento e capacidade de reunir as condições ótimas para o desenvolvimento individual e coletivo dos seus colaboradores, o presente estudo clarificou a importância das características individuais e das características do trabalho na construção do desempenho dos colaboradores de uma organização.

## Referências Bibliográficas

- Aryani, R., & Widodo, W. (2020). Exploring the effect of employability and job characteristics on contextual performance: Mediating by organizational commitment. *Management Science Letters*, 2071-2076. doi: 10.5267/j.msl.2020.2.004
- Bachrach, D., Powell, B., & Bendoly, E. (2006). Organizational citizenship behavior and performance evaluations: Exploring the impact of task interdependence. *Academy of Management Proceedings*, (1), A1-A6. doi: 10.5465/ambpp.2004.13863079
- Badrinarayanan, V., Ramachandran, I., & Madhavaram, S. (2018). Mirroring the boss: Ethical leadership, emulation intentions, and salesperson performance. *Journal of Business Ethics*, 159(3), 897-912. doi: 10.1007/s10551-018-3842-1
- Banton, M. (1965). *Roles: An introduction to the study of social relations*. New York: Basic Books. doi: 10.1177/000169937001300111
- Befort, N., & Hattrup, K. (2003). Valuing task and contextual performance: Experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors. *Applied H.R.M. Research*, 8(1), 17-32.
- Bieńkowska, A., & Tworek, K. (2020). Job performance model based on Employees' Dynamic Capabilities (EDC). *Sustainability*, 12(6), 2250. doi: 10.3390/su12062250
- Bilal, H., Shah, B., Yasir, M., & Mateen, A. (2015). Employee engagement and contextual performance of teaching faculty of private universities. *Journal of Managerial Sciences*, IX(1), 81-88.
- Blau, P. (1972). Interdependence and hierarchy in organizations. *Social Science Research*, 1(1), 1-24. doi: 10.1016/0049-089x(72)90055-5
- Bolino, M., & Turnley, W. (2005). The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740-748. doi: 10.1037/0021-9010.90.4.740
- Borman, W., & Motowidlo, S. (2007). Organizational citizenship behavior and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 67 - 183. doi: 10.1016/S1053-4822(99)00035-2
- Borman, W., & Motowidlo, S. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109. doi: 10.1207/s15327043hup1002\_3

- 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, CA: Jossey-Bas.
- Carpini, J., Parker, S., & Griffin, M. (2017). A look back and a leap forward: A review and synthesis of the individual work performance literature. *Academy of Management Annals*, *11*(2), 825-885. doi: 10.5465/annals.2015.0151
- Christian, M., Garza, A., & Slaughter, J. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, *64*(1), 89-136. doi: 10.1111/J.1744-6570.2010.01203.X
- Conway, J. (1996). Additional construct validity evidence for the task/contextual performance distinction. *Human Performance*, *9*(4), 309-329. doi: 10.1207/s15327043hup0904\_1
- Cummings, T. G. (1978). Self-regulating work groups: A socio-technical analysis. *Academy of Management Review*, *3*, 625–634. doi: 10.2307/257551
- Griffin, M., Neal, A., & Parker, S. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, *50*(2), 327-347. doi: 10.5465/amj.2007.24634438
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling [White paper]. Retrieved from <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>
- Hayes, A. F. (2017). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis. A regression-based approach (2nd ed.). Guilford. doi: 10.1111/jedm.12050
- Johnson, J. (2001). The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance. *Journal of Applied Psychology*, *86*(5), 984-996. doi: 10.1037/0021-9010.86.5.984
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 692-724. doi: 10.5465/256287
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, *9*(2), 131-146. doi: 10.1002/bs.3830090206
- Kiggundu, M. (1981). Task interdependence and the theory of job design. *The Academy of Management Review*, *6*(3), 499. doi: 10.2307/257385
- Kline, R. (2011). Principles and practice of structural equation modeling (3<sup>rd</sup> Edition). New York: Guilford Publications.

- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van Der Beek, A., & De Vet, H. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6-28. doi: 10.1108/17410401311285273
- Kurtessis, J., Eisenberger, R., Ford, M., Buffardi, L., Stewart, K., & Adis, C. (2015). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884. doi: 10.1177/0149206315575554
- Liden, R., Erdogan, B., Wayne, S., & Sparrowe, R. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 723-746. doi: 10.1002/job.409
- Meyers, M., Kooij, D., Kroon, B., de Reuver, R., & van Woerkom, M. (2019). Organizational support for strengths use, work engagement, and contextual performance: The moderating role of age. *Applied Research in Quality of Life*, 15(2), 485-502. doi: 10.1007/s11482-018-9702-4
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1321-1339. doi: 10.1037/0021-9010.91.6.1321
- Motowidlo, S., Borman, W., & Schmit, M. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83. doi: 10.1207/s15327043hup1002\_1
- 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. doi: 10.1037/0021-9010.79.4.475
- Organ, D. W (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Park, S., & Park, S. (2019). Employee adaptive performance and its antecedents: Review and synthesis. *Human Resource Development Review*, 18(3), 294-324. doi: 10.1177/1534484319836315
- Pearce, J., & Gregersen, H. (1991). Task interdependence and extrarole behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 838-844. doi: 10.1037/0021-9010.76.6.838

- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J., & Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. doi: 10.1177/014920630002600307
- Pradhan, S., & Pradhan, R. (2015). An empirical investigation of relationship among transformational leadership, affective organizational commitment and contextual performance. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 19(3), 227-235. doi: 10.1177/0972262915597089
- Pulakos, E., Arad, S., Donovan, M., & Plamondon, K. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624. doi: 10.1037/0021-9010.85.4.612
- Reilly, R.R. & Aronson, Z.H. (2012). Managing contextual performance. In J.W. Smither & M. London (Ed.), *Performance Management: Putting Research into Action* (pp. 297-328). San Francisco, Jossey-Bass.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836. doi: 10.1037/0021-9010.86.5.825
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002) The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. doi: 10.1023/A:1015630930326
- Schaufeli, W., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2017). An ultra-short measure for work engagement. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577-591. doi: 10.1027/1015-5759/a000430
- Shaw, J., Duffy, M., & Stark, E. (2000). Interdependence and preference for group work: Main and congruence effects on the satisfaction and performance of group members. *Journal of Management*, 26(2), 259-279. doi: 10.1177/014920630002600205
- Sonnetag, S., Volmer, J., & Spsychala, A. (2008). Job performance. In J. Barling & C. Cooper, *Sage Handbook of Organizational Behavior Vol. 1 - Micro Perspectives* (1st ed., pp. 427 - 448). London: SAGE Publications. doi: 10.4135/9781849200448.n24
- Van Scotter, J. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1), 79-95. doi: 10.1016/s1053-4822(99)00040-6

- Werner, J. (2000). Implications of OCB and contextual performance for human resource management. *Human Resource Management Review*, *10*(1), 3-24. doi: 10.1016/s1053-4822(99)00036-4
- Whitaker, B., Dahling, J., & Levy, P. (2007). The development of a feedback environment and role clarity model of job performance. *Journal of Management*, *33*(4), 570-591. doi: 10.1177/0149206306297581
- Zhang, C., & Liu, L. (2020). The effect of job crafting to job performance. *Knowledge Management Research & Practice*, 1-10. doi: 10.1080/14778238.2020.1762517

## Anexos

### Anexo A – Estatísticas descritivas para averiguar a normalidade das variáveis do estudo

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error
Clareza	115	2,00	5,00	3,6558	0,50863	-0,571	0,226
Complexidade	115	1,75	3,75	2,5494	0,40123	0,359	0,226
Interdependência	115	1,60	5,00	3,4457	0,59063	-0,541	0,226
Engagement	115	2,00	5,00	3,9167	0,57162	-0,889	0,226
Desempenho Contextual	115	2,50	5,00	4,0163	0,43655	-0,295	0,226
Idade	115	20,00	57,00	27,1043	6,03844	2,408	0,226
Sexo	115	1	2	1,46	0,501	0,159	0,226
Valid N (listwise)	115						

	Kurtosis	
	Statistic	Std. Error
Clareza	1,235	0,447
Complexidade	0,666	0,447
Interdependência	0,972	0,447
Engagement	1,462	0,447
Desempenho Contextual	1,586	0,447
Idade	7,015	0,447
Sexo	-2,010	0,447
Valid N (listwise)		