

Recursos do Trabalho e Resultados Laborais: o Papel da Energia Organizacional Produtiva

Larissa Maria David Gabardo-Martins¹, Evânia Silva Louro², Fernanda Settecerze Rodrigues³,
Filipi Junger Branco Brasil⁴, Bruna Abreu Vieira⁵, Ludimila Pereira Alves⁶, Juliana da Silva Sanches Leão⁷,
Amanda Tinoco⁸, Cláudio Eduardo dos Santos Costa Júnior⁹

¹ <https://orcid.org/0000-0003-1356-8087> / Universidade Salgado de Oliveira (UNIVERSO), Brasil

² <https://orcid.org/0000-0002-2782-235X> / Universidade Salgado de Oliveira (UNIVERSO), Brasil

³ <https://orcid.org/0000-0001-5206-2228> / Universidade Salgado de Oliveira (UNIVERSO), Brasil

⁴ <https://orcid.org/0000-0002-2378-7171> / Universidade Salgado de Oliveira (UNIVERSO), Brasil

⁵ <https://orcid.org/0000-0003-0325-0876> / Universidade Salgado de Oliveira (UNIVERSO), Brasil

⁶ <https://orcid.org/0000-0001-9312-8924> / Universidade Salgado de Oliveira (UNIVERSO), Brasil

⁷ <https://orcid.org/0000-0001-5893-5544> / Universidade Salgado de Oliveira (UNIVERSO), Brasil

⁸ <https://orcid.org/0000-0003-3531-1338> / Universidade Salgado de Oliveira (UNIVERSO), Brasil

⁹ <https://orcid.org/0000-0002-8786-7330> / Universidade Salgado de Oliveira (UNIVERSO), Brasil

Resumo

Conforme o Modelo de Demandas e Recursos do Trabalho, o desempenho laboral desenvolve-se por meio do equilíbrio entre demandas e recursos do trabalho. Baseando-se nesse referencial, o presente estudo objetivou testar a mediação da energia organizacional produtiva nas relações de dois recursos do trabalho com o desempenho laboral, bem como moderação da demanda percebida no trabalho na relação dos recursos com a energia organizacional produtiva. A amostra compôs-se de 361 trabalhadores brasileiros, de ambos os sexos. A Modelagem de Equações Estruturais evidenciou uma relação direta e positiva dos recursos do trabalho com o desempenho laboral, e as análises indiretas apontaram a mediação da energia organizacional produtiva. Ainda, a demanda percebida no trabalho atenuou a associação dos recursos com a energia. Concluiu-se que os trabalhadores que apresentam níveis elevados de recursos no trabalho se sentem mais energizados e mais produtivos, trazendo vantagens às empresas que investem em capital humano.

Palavras-chave: recursos e demandas no trabalho; energia laboral; desempenho no trabalho.

Job Resources and Job Results: the Role of Productive Organizational Energy

Abstract

According to the Job Demands-Resources model, work performance is developed through the balance between job demands and resources. Based on this framework, the present study aimed to test the mediation of productive organizational energy in the relationship of two job resources with work performance, and the moderation of demand perceived at work in the relationship of resources with productive organizational energy. The sample consisted of 361 Brazilian workers, of both sexes. Structural equation modeling showed a direct and positive relationship between job resources and work performance, and indirect analysis showed the mediation of productive organizational energy. Furthermore, the perceived demand at work attenuated the association of resources with energy. It was concluded that workers who have high levels of job resources feel more energized and more productive, bringing advantages to companies that invest in human capital.

Keywords: job resources and demands, job energy, work performance.

Recursos Laborales y Resultados Laborales: el Papel de la Energía Organizativa Productiva

Resumen

Según el Modelo de Demandas y Recursos del Trabajo, el desempeño laboral se desarrolla a través del equilibrio entre las demandas y los recursos del trabajo. Con esta base referencial, el presente estudio tuvo como objetivo probar la mediación de la energía organizacional productiva en las relaciones de dos recursos de trabajo con el desempeño laboral, así como la moderación de la demanda percibida en el trabajo en la relación de recursos de trabajo con la energía organizacional productiva. La muestra estuvo compuesta por 361 trabajadores brasileños, de ambos sexos. El Modelado de Ecuaciones Estructurales mostró una relación directa y positiva entre los recursos de trabajo y el desempeño laboral, y los análisis indirectos mostraron la mediación de la energía organizacional productiva. Además, la demanda percibida en el trabajo atenuó la asociación de recursos con la energía. Se concluyó que los trabajadores que tienen altos niveles de recursos en el trabajo se sienten más energizados y más productivos, trayendo ventajas a las empresas que invierten en capital humano.

Palabras clave: recursos y demandas en el trabajo, energía laboral, rendimiento en el trabajo.

Nas últimas décadas, ocorreram diversas mudanças no contexto laboral, como por exemplo, as exigências de maior competitividade e produtividade por parte das organizações, que ocasionaram alterações no comportamento do trabalhador. Assim, atualmente o trabalhador necessita lidar com a adversidade, o que requisita que ele seja capaz de tomar decisões. Ele também precisa aprender a trabalhar em equipe, o que exige que ele seja assertivo, tenha habilidade de comunicação e que saiba atuar em redes hierárquicas verticalizadas (Schaufeli, 2013). Tais alterações atraíram o interesse de pesquisadores organizacionais pela análise de fatores contextuais que influenciam as atitudes e comportamentos dos trabalhadores nas organizações atuais (Bakker & Demerouti, 2017; Bakker et al., 2023).

Na esteira de tais preocupações, um dos construtos que emergiu e que vem ensejando crescente número de investigações é a energia organizacional produtiva, que se caracteriza como uma experiência compartilhada, na qual os funcionários buscam satisfazer os objetivos da organização em que atuam. O referido construto manifesta-se por meio de níveis elevados de afetos positivos (energia afetiva), de estimulação cognitiva (energia cognitiva) e de comportamento proativo (energia comportamental) nos funcionários que buscam o alcance das metas organizacionais (Cole et al., 2012; Gabardo-Martins, 2022).

Para a investigação da energia organizacional produtiva, foi adotado como principal referencial teórico do presente trabalho o Modelo de Demandas e Recursos do Trabalho (*Job Demand Resources – JD-R*), de Bakker e Demerouti (2018), segundo o qual a energia organizacional produtiva pode constituir-se como o elo entre os recursos do trabalho e o desempenho laboral. Conforme o Modelo JD-R, os recursos do trabalho impactam diretamente o bem-estar do empregado, manifesto, por exemplo, no engajamento no trabalho, no florescimento no trabalho, no comprometimento com a organização e na energia laboral. O bem-estar no trabalho, por sua vez, tem relação direta com resultados organizacionais positivos, pois os trabalhadores concentram-se em cumprir suas metas e em melhorar seus processos laborais (Bakker & Demerouti, 2017). Ademais, o Modelo JD-R prevê que as relações entre os recursos do trabalho e o bem-estar no trabalho são moderadas por demandas do trabalho, no sentido de que a influência dos referidos recursos sobre o bem-estar é mais significativa quando os indivíduos experimentam maiores níveis de demandas do trabalho (Bakker & Demerouti, 2018).

A escolha pelo uso da energia organizacional produtiva como indicador do bem-estar no trabalho justificou-se pelo fato de que a maioria dos estudos que adotam o Modelo JD-R como seu principal referencial teórico (por exemplo, Bakker & Demerouti, 2018; Halbesleben, 2010; Huang et al., 2016) utilizam o engajamento no trabalho como forma de manifestação do bem-estar laboral. Nesse sentido, as investigações têm negligenciado as análises de antecedentes e consequentes de outras manifestações do bem-estar no trabalho. Além disso, a energia organizacional produtiva é considerada benéfica para as organizações, na medida em que o profissional mais enérgico em seu contexto de trabalho tende a ser mais criativo, mais eficiente em seus pensamentos e mais concentrado em suas tarefas, o que pode melhorar o seu desempenho. Consequentemente, tais ações podem beneficiar a organização em que ele atua (Spreitzer & Sonenshein, 2004).

Fundamentando-se em tais considerações, o presente estudo teve como objetivo testar o papel mediador da energia organizacional produtiva nas relações de dois recursos do

trabalho (suporte social no trabalho e cultura organizacional de valorização de satisfação e bem-estar dos empregados) com o desempenho laboral, com base no Modelo JD-R. Além disso, buscou analisar o papel moderador do construto demandas percebidas no trabalho na relação dos recursos supracitados com a energia organizacional produtiva.

Segundo o Modelo JD-R, os recursos do trabalho têm consequências de natureza motivacional e organizacional (Bakker & Demerouti, 2018). Dessa forma, um de seus consequentes diz respeito ao desempenho no trabalho, que se refere ao empenho do indivíduo em ações para cumprir os objetivos e metas de trabalho (Coelho Júnior et al., 2010). Ainda para o modelo, os recursos do trabalho dizem respeito às situações de trabalho que reduzem as demandas ocupacionais, além de proporcionarem o alcance de metas, o crescimento pessoal, o aprendizado e o desenvolvimento do indivíduo. Esses recursos podem ser encontrados na organização (oportunidades de desenvolvimento de carreira, segurança no trabalho), nos relacionamentos interpessoais e sociais (supervisão, apoio de colegas), na organização do trabalho (clareza de papéis, participação na tomada de decisões) e nas tarefas a serem realizadas (autonomia, feedback sobre o desempenho; Bakker & Demerouti, 2018). Foram adotados como recursos do trabalho o suporte social no trabalho e a cultura organizacional de valorização da satisfação e do bem-estar dos empregados.

O suporte social no trabalho associa-se ao quanto o indivíduo percebe que o apoio social da chefia e de seus colegas existe e encontra-se disponível para ele. Nesse sentido, esse construto refere-se à qualidade do relacionamento interpessoal do indivíduo com a chefia e os colegas (Tamayo et al., 2000). Tal variável foi escolhida como recurso no trabalho a ser utilizado porque a maioria dos trabalhos é moldada por interações sociais. Ademais, o suporte social é considerado um fator de proteção contra fontes de estresse e tensão, o que possibilita a melhora do desempenho laboral do indivíduo (Kossek et al., 2011).

Outro recurso no trabalho adotado foi a cultura organizacional, que pode ser compreendida como um conjunto de normas que são compartilhadas pelos empregados de uma organização e determinam como eles devem agir, pensar e tomar suas decisões (Ferreira & Assmar, 2008). Segundo as autoras, a cultura organizacional é composta por sete fatores, quatro de valores e três de práticas organizacionais. São eles: valores de profissionalismo cooperativo; valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder; valores de profissionalismo competitivo e individualista; valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados; práticas de integração externa; práticas de recompensa e treinamento, e por último, práticas de promoção do relacionamento interpessoal. No presente estudo foi adotado, porém, apenas a dimensão de valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados, de modo a tornar o local de trabalho agradável e prazeroso em razão de tal dimensão ser uma característica positiva da organização no qual o indivíduo encontra-se inserido (Ferreira & Assmar, 2008).

Conforme o Modelo JD-R, os recursos do trabalho aumentam a probabilidade dos empregados alcançarem suas metas de trabalho, em função dos ambientes que lhes oferecem mais recursos e os motivam a empreenderem mais esforços na realização de suas tarefas (Bakker & Demerouti, 2018). Seria assim esperado que os recursos no trabalho adotados, o suporte social no trabalho e a cultura organizacional de valorização de bem-estar e satisfação dos empregados, apresentassem uma correlação positiva com o desempenho laboral. Congruente com tais afirmações, estudos anteriores têm apresentado

evidências empíricas que demonstram relações positivas entre recursos do trabalho e o desempenho laboral (Borst et al., 2019; Collie et al., 2018; Isa et al., 2016; Nuutinen et al., 2022; Talebzadeh & Karatepe, 2019).

Com base em tais considerações, foram formuladas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: O suporte social no trabalho apresenta uma relação positiva com o desempenho laboral.

Hipótese 2: A cultura organizacional de valorização de bem-estar e satisfação dos empregados apresenta uma relação positiva com o desempenho laboral.

Um dos pressupostos básicos da teoria JD-R é o de que os recursos do trabalho afetam positivamente os resultados do trabalho indiretamente, por meio do indicador do bem-estar no trabalho (Bakker & Demerouti, 2018). Postula-se, assim, que os recursos do trabalho iniciam um processo motivacional que impulsiona o alcance de metas, desenvolvimento e crescimento pessoal, que se expressa em maiores níveis de energia, o que, por sua vez, leva a melhores resultados do trabalho. A teoria JD-R incorporou, assim, tanto as relações das características do trabalho com o bem-estar laboral, como as relações de tal construto com o desempenho, ao propor que indicador do bem-estar no trabalho medeia a associação de recursos do trabalho com o desempenho, isto é, que o potencial motivacional dos recursos do trabalho transforma-se em melhor desempenho por meio do bem-estar laboral. Isso quer dizer que, os recursos do trabalho, ao se tornarem constantes, estimulam o desenvolvimento do empregado e tendem a aumentar a sua energia que, em consequência, contribui para seu melhor desempenho (Bakker & Demerouti, 2018).

Em apoio a tais argumentos, diferentes estudos têm demonstrado o papel mediador do engajamento no trabalho nas relações entre vários recursos do trabalho e diferentes resultados individuais e laborais (Chinelato et al., 2019; Rich et al., 2010; Schaufeli & Taris, 2014). O engajamento no trabalho caracteriza-se como um estado de bem-estar afetivo-motivacional relacionado ao trabalho, manifesto em sentimentos de vigor, dedicação e absorção ao trabalho (Schaufeli, 2021) e o vigor associa-se a altos níveis de energia, que levam o empregado a investir esforços e persistir na realização de suas tarefas laborais, conceito similar ao da energia organizacional produtiva. Logo, é possível que a energia organizacional produtiva atue também como mediadora na relação entre o os recursos de trabalho e o desempenho no trabalho. Nesse sentido, foram formuladas as seguintes hipóteses:

Hipótese 3: A energia organizacional produtiva medeia a relação entre o suporte social no trabalho e o desempenho laboral.

Hipótese 4: A energia organizacional produtiva medeia a relação entre a cultura organizacional de valorização de bem-estar e satisfação dos empregados e o desempenho laboral.

O Modelo de Demandas e Recursos no Trabalho prevê, ainda, que as demandas do trabalho moderam as relações dos recursos do trabalho com a energia no trabalho, no sentido de que a influência dos referidos recursos sobre a energia é fortalecida quando os indivíduos experimentam maiores níveis de demandas do trabalho (Bakker & Demerouti, 2018). As demandas do trabalho referem-se aos aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais que exigem do empregado esforço físico e psicológico, como, por exemplo, a sobrecarga de trabalho (Schaufeli & Taris, 2014). Tais demandas costumam provocar alterações fisiológicas e custos psicológicos que drenam a energia do empregado e o esgotam, o que acaba por lhe levar a vivenciar o estresse. Nesse sentido,

as demandas do trabalho são consideradas as características “ruins” do trabalho, ou seja, são fatores que exigem esforços físicos e/ou emocionais, e que podem afetar o indivíduo fisiológica ou psicologicamente (Schaufeli, 2017).

Na atual investigação, foi adotado como demanda do trabalho, o construto demandas percebidas do trabalho que se relaciona à percepção que o indivíduo tem sobre seu nível de responsabilidade laboral (Boyar et al., 2007). Tal construto foi inserido como demanda do trabalho por se tratar de uma variável mais geral, que pode ser mais relevante, difundida e informativa na análise de demandas do trabalho do que examinar apenas conceitualizações mais restritas de demanda laboral, como por exemplo, a sobrecarga no trabalho (Boyar et al., 2007).

Para o Modelo JD-R, os recursos do trabalho influenciam particularmente o bem-estar no trabalho quando as demandas são altas, ou seja, quando os recursos do trabalho se tornam mais salientes em condições exigentes. Isso quer dizer que os recursos do trabalho ganham sua motivação potencial, especialmente quando os funcionários são confrontados com altas demandas de trabalho (Bakker & Demerouti, 2018). Assim, seria de se esperar que a demanda percebida do trabalho moderasse as relações entre os recursos do trabalho com a energia organizacional produtiva, no sentido de que tais relações seriam fortalecidas na presença de altos níveis de demandas percebidas do trabalho. Em consonância com tais argumentos, diferentes estudos têm demonstrado o papel moderador de demandas do trabalho (como por exemplo, demandas físicas e emocionais, insegurança no trabalho e conflito de papéis) nas relações entre recursos do trabalho e diferentes indicadores de bem-estar (Chen et al., 2018; Gkorezis, 2016; Zhang et al., 2021). Isto posto, foram formuladas as seguintes hipóteses:

Hipótese 5: A demanda percebida do trabalho modera a relação do suporte social no trabalho com a energia organizacional produtiva, no sentido de tal relação ser mais forte em altos níveis de demanda percebida do trabalho.

Hipótese 6: A demanda percebida do trabalho modera a relação da cultura organizacional de valorização de bem-estar e satisfação dos empregados com a energia organizacional produtiva, no sentido de tal relação ser mais forte em altos níveis de demanda percebida do trabalho.

Este estudo traz importantes contribuições para a extensão do entendimento sobre o Modelo JD-R, testando o papel mediador da energia organizacional produtiva, no lugar do uso do engajamento no trabalho. Além disso, a inserção no modelo de outros construtos que geralmente não são investigados em conjunto, como a demanda percebida do trabalho, o suporte social no trabalho, a cultura organizacional e o desempenho no trabalho, contribuiu para a extensão dos resultados empíricos que suportam o Modelo JD-R. A terceira contribuição do estudo foi o teste de um modelo complexo de mediação moderada que ainda não foi verificado empiricamente. Por fim, o aprofundamento dessas relações também pode ser útil aos gestores e profissionais de recursos humanos na implantação de estratégias voltadas à promoção do bem-estar e do desempenho no trabalho e à conquista de vantagem competitiva para as organizações que investirem em seu capital humano.

Método

Participantes

A pesquisa foi constituída em dois tempos. No primeiro tempo, ela foi respondida por 541 participantes e, no segundo tempo, por 402 participantes. Entretanto, houve uma perda de 41 respostas, as quais nem os e-mails nem os telefones foram encontrados na primeira planilha de respostas, o que impossibilitou de fazer correspondência entre as respostas, e ocasionou a exclusão dessas pessoas. Assim, houve perda amostral de 33,3% do primeiro para o segundo tempo de coleta de dados, permanecendo 361 respondentes ao final da pesquisa, que compuseram a amostra descrita a seguir. Então, participaram da pesquisa 361 trabalhadores brasileiros, de diversas profissões e de ambos os sexos (64,8% do feminino), provenientes de 13 estados e do Distrito Federal, sendo a maior parcela amostral do Estado do Rio de Janeiro (89,5%). Em relação à escolaridade, 25,2% possuíam ensino superior incompleto, 22,2% possuíam superior completo, 21,1% possuíam pós-graduação e 20,6% possuíam ensino médio completo. Os participantes trabalhavam, em sua maioria, no setor privado (57,6%), provenientes da área da educação (21,6%), do comércio (19,1%) e da saúde (14,1%). Quanto ao nível organizacional, grande parcela era formada por funcionários do setor administrativo ou operacional (72,6%). A idade dos participantes variou de 18 a 74 anos ($M = 35,2$; $DP = 11,8$); o tempo de serviço no emprego atual foi de 1 a 47 anos ($M = 6,6$; $DP = 7,5$); o tempo de serviço total variou de 1 a 51 anos ($M = 12,5$; $DP = 10,0$). Para inclusão no estudo, utilizou-se o critério do participante ter pelo menos 18 anos, ter disponibilidade para participar do estudo e estar trabalhando no momento da aplicação da pesquisa.

Instrumentos

O suporte social no trabalho foi mensurado pela subescala de suporte social no trabalho da Escala de Suporte Organizacional Percebido, desenvolvida por Tamayo et al. (2000), composta de cinco itens, respondidos por meio de escala tipo Likert de cinco pontos, variando de 'nunca (1) a 'sempre' (5). Exemplo de item: "Meu grupo se preocupa com o bem-estar dos colegas de trabalho". A subescala teve índice de consistência interna de 0,85 (Alfa de Cronbach) e 0,86 (Ômega de McDonald), no estudo atual.

Para avaliar cultura organizacional de valorização de bem-estar e satisfação dos empregados foi utilizada a subescala da versão reduzida do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional, desenvolvida por Ferreira e Assmar (2008), composta de cinco itens, a serem respondidos em escala tipo Likert de cinco pontos, que varia de 'não se aplica de modo algum' (1) a 'aplica-se totalmente' (5). Exemplo de item: "As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa". A subescala obteve índices de consistência interna de 0,93 (Alfa de Cronbach e Ômega de McDonald), no presente estudo.

Para avaliar a energia organizacional produtiva foi utilizada uma versão reduzida da Medida de Energia Organizacional Produtiva, de Cole et al. (2012), adaptada ao contexto brasileiro por Gabardo-Martins (2022). Apesar de o instrumento ser composto por 14 itens, divididos em três fatores (energia afetiva, energia cognitiva e energia comportamental), no presente estudo, a fim de simplificar o modelo de pesquisa, ele foi utilizado com uma estrutura unifatorial, na qual foram

selecionados dois itens de cada fator. Para tal intento, foi rodada uma Análise Fatorial Confirmatória, com os 14 itens e apenas um fator. Foram selecionados os seis itens de maiores cargas fatoriais (dois de cada fator) para compor a versão reduzida unifatorial que foi utilizada nas análises posteriores. Nesse sentido, a escala compõe-se de seis itens em formato de resposta tipo Likert de cinco pontos, variando de 'nunca' (1) a 'sempre' (5), nos dois primeiros itens, e de 'discordo totalmente' (1) a 'concordo totalmente' (5), nos outros quatro itens. Exemplo de item: "As pessoas em meu grupo de trabalho se esforçam para garantir o sucesso da organização sempre". Os índices de consistência interna, foram de 0,86 (Alfa de Cronbach e Ômega de McDonald), na atual investigação.

O desempenho no trabalho foi avaliado pelo fator Autogerenciamento de Desempenho da Medida de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho, de Coelho Júnior et al. (2010). O referido fator é composto de oito itens, a serem respondidos em uma escala tipo Likert de 11 pontos, variando de 'discordo totalmente' (0) a 'concordo totalmente' (10). Exemplo de item: "Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas à minha pós-graduação". Os índices de consistência interna (Alfa de Cronbach e Ômega de McDonald) encontrados foram de 0,97.

As demandas percebidas do trabalho foram acessadas pelo fator trabalho da Escala de Demandas Percebidas do Trabalho e da Família (Boyar et al., 2007), validada ao contexto brasileiro por Gabardo-Martins e Ferreira (2019). O referido fator é composto de cinco itens, a serem respondidos por meio de escala tipo Likert de cinco pontos, variando de 'discordo fortemente' (1) a 'concordo fortemente' (5). Exemplo de item: "Meu trabalho exige toda a minha atenção". A subescala obteve índices de consistência interna de 0,94 (Alfa de Cronbach), e 0,95 (Ômega McDonald) no presente estudo. A Tabela 1 apresenta uma síntese dos instrumentos utilizados na presente pesquisa. Procedimentos éticos e de coleta de dados

Procedimentos de Coleta de Dados e Cuidados Éticos

A pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa da instituição dos autores e, após a aprovação (CAAE nº 52186621.3.0000.5289), a coleta de dados foi realizada em versão online. Os respondentes manifestaram sua concordância em participar da pesquisa mediante o preenchimento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Um formulário foi criado no aplicativo Google Forms, com os instrumentos a serem utilizados. Para controlar o viés comum do método, o questionário foi aplicado em dois tempos (Jordan & Troth, 2020). No tempo um, foram avaliadas as variáveis independentes, mediadora e o questionário sociodemográfico. No tempo dois, foram testadas as variáveis moderadora e dependente. Para convidar os respondentes para participarem da segunda parte da pesquisa e associar as respostas nos dois tempos, foi solicitado que os participantes indicassem, se achassem oportuno, o e-mail ou o WhatsApp. Nesse sentido, a correspondência entre os participantes foi realizada por meio do WhatsApp ou do e-mail. Os indivíduos foram convidados a participar, da primeira parte do estudo, por meio de mensagens postadas no Facebook e no WhatsApp, nas quais foi enviado o link para acesso ao questionário. Para convidar para responder à segunda parte da pesquisa, foram enviadas novas mensagens no WhatsApp ou no e-mail, com o link para acesso ao novo questionário. Foram aceitos somente os respondentes que concordassem em participar da pesquisa, por meio da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Tabela 1

Síntese dos instrumentos utilizados na pesquisa

Instrumento	Autores	Resposta	Exemplo de item	Alfa de Cronbach	Ômega Mc Donald
Escala de Suporte Organizacional Percebido	Tamayo et al. (2000)	1 – Nunca a 5 – Sempre	Meu grupo se preocupa com o bem-estar dos colegas de trabalho	0,85	0,86
Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional de valorização de bem-estar e satisfação dos empregados	Ferreira e Assmar (2008)	1 -Não se Aplica de modo algum 5 - Aplica-se Totalmente	As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa	0,93	0,93
Escala de Medida de Energia Organizacional Produtiva	Cole et al. (2012)	1 – Nunca a 5 – Sempre	As pessoas em meu grupo de trabalho se esforçam para garantir o sucesso da organização sempre	0,86	0,86
Medida de Autoavaliação de Desempenho	Coelho Júnior et al. (2010)	1- Discordo totalmente a 10 - Concordo totalmente	Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas à minha pós-graduação	0,97	0,97
Escala de Demandas Percebidas do Trabalho e da Família	Boyar et al. (2007)	1 - Discordo fortemente a 5 - Concordo fortemente	Meu trabalho exige toda a minha atenção	0,94	0,95

Além disso, os respondentes foram informados sobre o caráter voluntário da pesquisa, e sobre o anonimato de suas respostas.

Resultados

Procedimentos de Análise de Dados

As informações coletadas foram tabuladas no *software* estatístico Jamovi, versão 2.2.5, seguidas das análises por meio do *software* MPlus (versão 8.1). Na avaliação da confiabilidade de cada escala foram calculados os índices de consistência interna por meio do coeficiente Alfa de Cronbach e do Ômega McDonald. No teste das hipóteses foi utilizada a Modelagem de Equações Estruturais, que pode ser vista como uma combinação de análise fatorial e regressão, com foco na investigação de construtos latentes (Xia & Yang, 2019). Para tanto, foram inicialmente verificados os pressupostos para a utilização de tal análise. Em seguida, foi feita uma análise fatorial confirmatória para cada instrumento, a fim de verificar suas estruturas. Posteriormente, foi realizada a análise do modelo estrutural para verificar as relações entre os construtos do estudo. Uma vez que os dados não obedeceram ao pressuposto de normalidade (os itens do instrumento tiveram resultados significativos no teste de Kolmogorov-Smirnov), utilizou-se o estimador *Weighted Least Square Mean and Variance Adjusted* (WLSMV), declarando-se os itens como variáveis categóricas-ordinais. Atendendo-se às recomendações de Xia e Yang (2019), foram adotados os seguintes indicadores: $\chi^2/gl < 5$; GFI > 0,95; AGFI > 0,95; TLI > 0,95; RMSEA < 0,05. No teste de hipóteses, buscando simplificar o modelo, as variáveis independentes e moderadora foram computadas como variáveis observadas, por meio dos seus escores médios. E as variáveis mediadora e dependente foram inseridas como variáveis latentes no modelo.

Tabela 2

Índices de Ajuste e Variação das Cargas Fatoriais dos Modelos Testados

Modelos	χ^2 (gl)	CFI	TLI	RMSEA	Δ Cargas Fatoriais
Suporte social no trabalho (1 fator – 5 itens)	17,97(4)	0,99	0,97	0,05	0,61-0,88 ($M = 0,78$)
Cultura organizacional (1 fator – 5 itens)	27,72(5)	0,99	0,99	0,08	0,84-0,90 ($M = 0,88$)
Energia organizacional produtiva (1 fator – 6 itens)	35,86(8)	0,99	0,98	0,07	0,47-0,87 ($M = 0,73$)
Demanda percebida no trabalho (1 fatores – 5 itens)	33,08(5)	0,99	0,99	0,07	0,86-0,91 ($M = 0,89$)
Autopercepção de Desempenho no trabalho (1 fatores – 8 itens)	69,54(19)	0,99	0,99	0,08	0,88-0,93 ($M = 0,91$)
Modelo de medidas	802,33(367)	0,99	0,98	0,06	0,50-0,94 ($M = 0,86$)

Notas. χ^2 = qui-quadrado; gl = graus de liberdade; CFI = Comparative Fix Index; TLI = Tucker-Lewis Index RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; Δ = variação

Tabela 3*Correlações entre as Variáveis*

Variáveis	1	2	3	4
1. C.O. de satisfação e bem-estar	-	-	-	-
2. Suporte social no trabalho	0,88	-	-	-
3. Energia organizacional produtiva	0,75	0,70	-	-
4. Desempenho no trabalho	0,35	0,52	0,41	-
5. Demanda percebida no trabalho	-0,39	-0,50	-0,40	-0,31

Nota. *Todas as correlações estão no nível de $p < 0,001$.

$p < 0,001$). Considerando, assim, que a alta colinearidade entre as variáveis poderia estar impossibilitando que ambas apresentassem relações significativas com a VD, quando analisadas em conjunto, optou-se pelo uso de dois modelos distintos: um com o suporte social no trabalho como variável independente; e o outro com a cultura organizacional de valorização da satisfação e do bem-estar do empregado como variável antecedente.

Sem a presença das variáveis mediadora e moderada, o SST apresentou relação significativa com a ADT (SST \rightarrow ADT: 0,51; $p < 0,001$), o que possibilitou a confirmação da Hipótese 1 (“O suporte social no trabalho apresenta uma relação positiva com o desempenho laboral”). E a COSBE relacionou-se significativamente com a ADT (COSBE \rightarrow ADT: 0,34; $p < 0,001$), o que forneceu evidências empíricas para a confirmação da Hipótese 2 (“A cultura organizacional de valorização de bem-estar e satisfação dos empregados apresenta uma relação positiva com o desempenho laboral”).

O passo seguinte consistiu em inserir a variável mediadora nos modelos de pesquisa. Na presença da energia organizacional produtiva (EOP), a relação do SST com a ADP reduziu, entretanto continuou significativa (SST \rightarrow ADT: 0,42; $p < 0,001$). Além disso, a associação do SST com a EOP (SST \rightarrow EOP: 0,62; $p < 0,001$), da EOP com a ADP (EOP \rightarrow ADT: 0,14; $p < 0,05$), e o efeito indireto da EOP (SST \rightarrow EOP \rightarrow ADT: 0,09; $p < 0,05$), também foram significativos. O efeito total foi de 0,51 ($p < 0,001$). Tais resultados indicam que a EOP mediu parcialmente a relação entre SST e ADP, o que confirmou a Hipótese 3 do estudo (“A energia organizacional produtiva medeia a relação entre o suporte social no trabalho e o desempenho laboral”).

No outro modelo, na presença a EOP, a associação do COSBE com a ADP reduziu e deixou de ser significativa (COSBE \rightarrow ADT: 0,10; $p > 0,05$). Outrossim, a relação da COSBE com a EOP (COSBE \rightarrow EOP: 0,72; $p < 0,001$), da EOP com a ADP (EOP \rightarrow ADT: 0,33; $p < 0,001$), e o efeito indireto da EOP (COSBE \rightarrow EOP \rightarrow ADT: 0,24; $p < 0,001$), também foram significativos. O efeito total foi de 0,34 ($p < 0,001$). Estes resultados indicam que a EOP mediu totalmente a relação da COSBE com a ADP, o que evidencia a Hipótese 4 (“A energia organizacional produtiva medeia a relação entre a cultura organizacional de valorização de bem-estar e satisfação dos empregados e o desempenho laboral”) foi corroborada.

No que tange à natureza dos efeitos da interação entre o SST e a demanda percebida no trabalho (DPT) sobre a EOP, observou-se que a DPT moderou a relação positiva do SST com a EOP, no sentido de que tal relação é mais fraca entre os indivíduos que apresentam níveis maiores de DPT (Figura 1). Cumpre registrar que com a interação do SST com a DPT, a relação do SST com a EOP foi de 0,56 ($p < 0,001$). Estes achados não permitem a confirmação da Hipótese 5 (“A demanda percebida do trabalho modera a relação do suporte social no trabalho com a energia organizacional produtiva, no sentido de tal relação ser mais forte em altos níveis de demanda percebida do trabalho”). A Figura 2 traz a representação gráfica, com os índices de ajuste, do modelo de pesquisa em que o suporte social no trabalho se constituiu como variável independente.

Um efeito significativo da interação entre a COSBE e a DPT

Figura 1

Moderação da demanda percebida no trabalho na relação do suporte social no trabalho com a energia organizacional produtiva

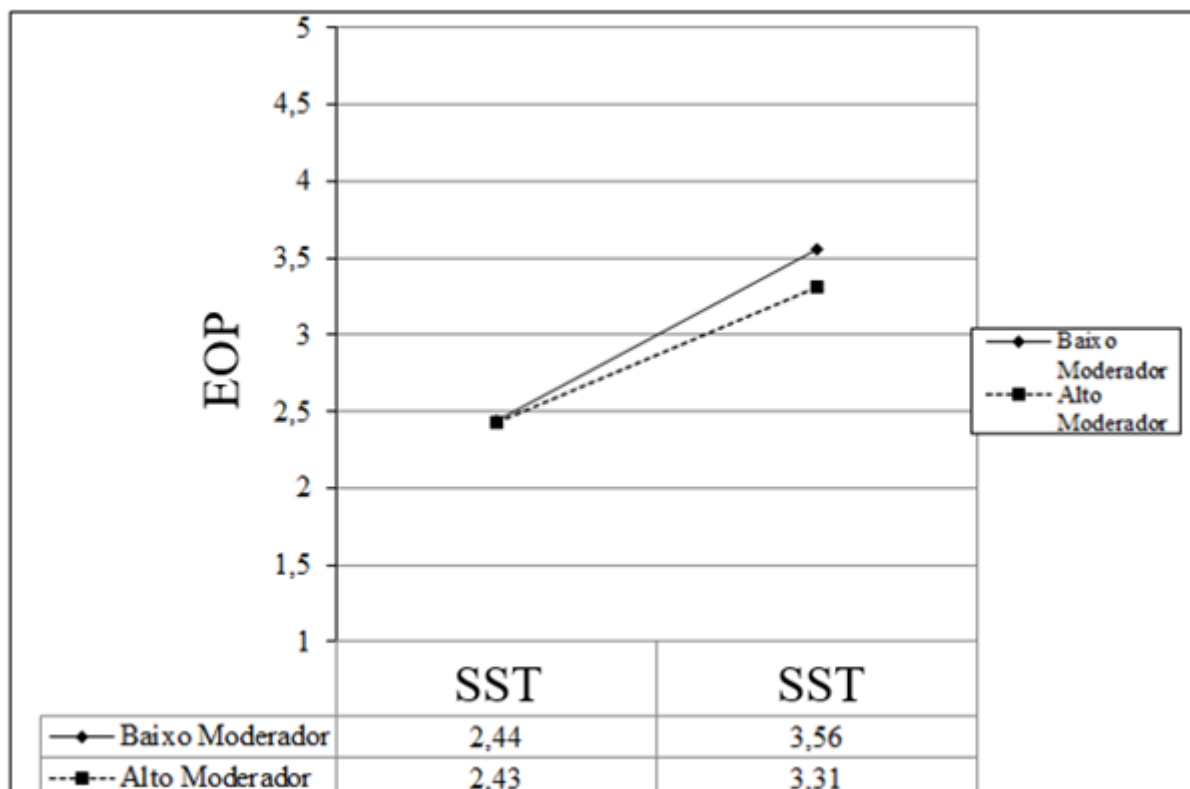
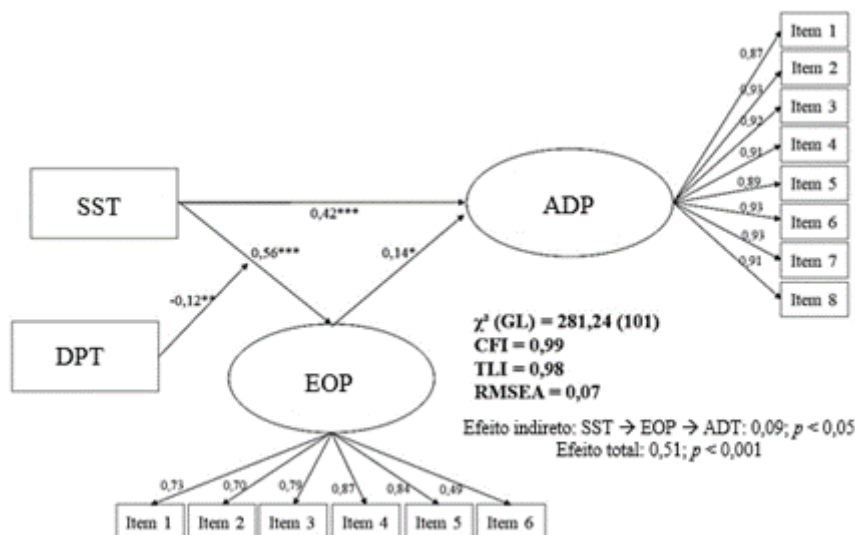


Figura 2

Representação gráfica do modelo um

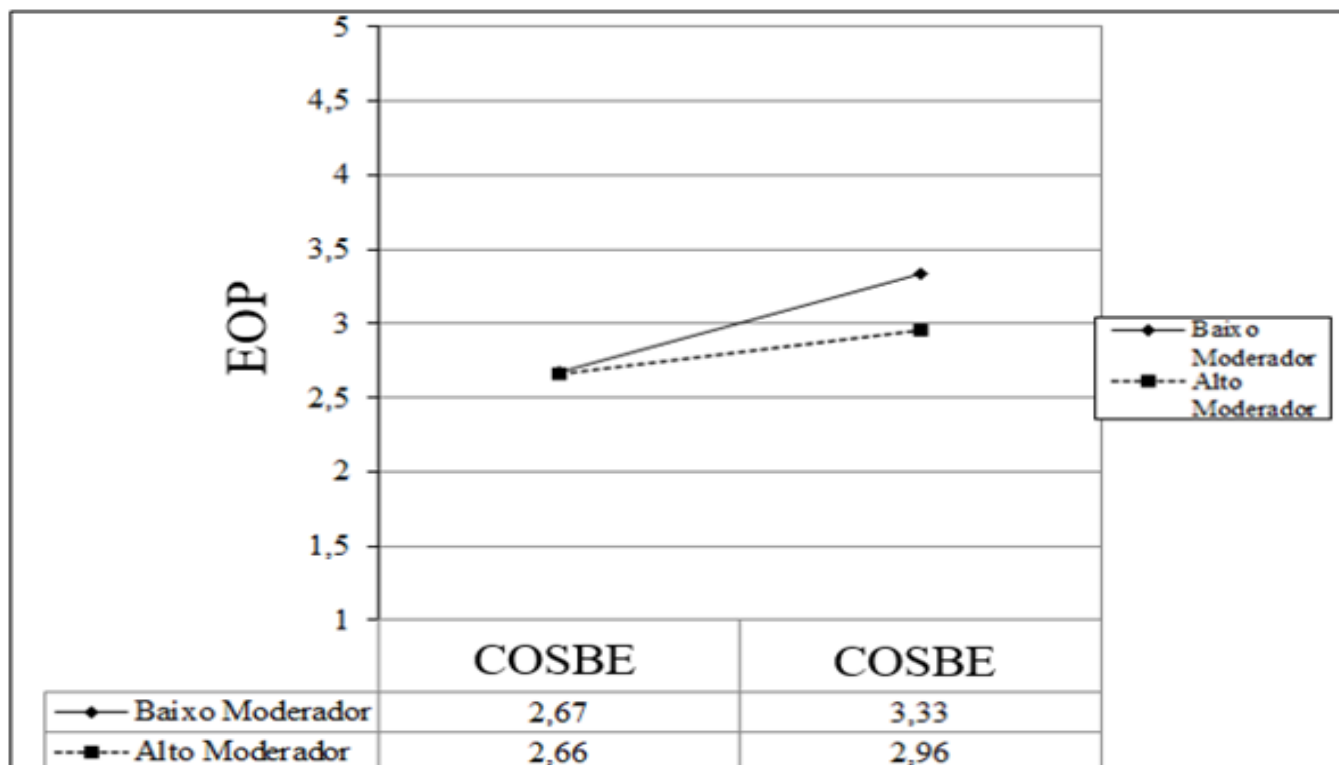


Nota. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

sobre a EOP também foi observado. Pode-se afirmar, assim, que a DPT moderou a relação da COSBE com a EOP, uma vez que tal relação é mais fraca entre os indivíduos com níveis mais altos de DPT (Figura 3). Tais resultados não possibilitam que a Hipótese 6 (“A demanda percebida do trabalho modera a relação da cultura organizacional de valorização de bem-estar e satisfação dos empregados com a energia organizacional produtiva, no sentido de tal relação ser mais forte em altos níveis de demanda percebida do trabalho) seja confirmada. Vale destacar que, com a interação da COSBE com a DPT, a relação da COSBE com a EOP foi de 0,65 ($p < 0,001$). A Figura 4 traz a representação gráfica, com os índices de ajuste, do modelo de pesquisa em que a cultura organizacional de valorização de satisfação e do bem-estar do empregado foi utilizada como variável independente.

Figura 3

Moderação da demanda percebida no trabalho na relação da cultura organizacional de valorização da satisfação e bem-estar no trabalho com a energia organizacional produtiva



O presente estudo avaliou, com base no Modelo JD-R, as relações do suporte social no trabalho e da cultura organizacional de valorização de satisfação e bem-estar dos empregados (recursos do trabalho) com o desempenho laboral. Além disso, verificou o papel mediador da energia organizacional produtiva e moderador da demanda percebida no trabalho. Os resultados apontaram para a existência de uma relação direta e positiva dos recursos do trabalho com o desempenho laboral. Ademais, evidenciaram que a energia organizacional produtiva medeia tais relações. Outrossim, foi observado que na presença de altos níveis de demandas percebidas no trabalho, as relações dos recursos do trabalho com a energia organizacional produtiva são enfraquecidas. Tais evidências empíricas acarretam importantes implicações teóricas e práticas.

Implicações Teóricas

No presente trabalho, o suporte social no trabalho e a cultura organizacional de satisfação e bem-estar relacionaram-se positiva e significativamente com a autopercepção de desempenho no trabalho, o que forneceu sustentação empírica para as Hipóteses 1 e 2 do estudo.

Tais resultados são semelhantes às evidências empíricas de estudos anteriores (Borst et al., 2019; Collie et al., 2018; Isa et al., 2016; Nuutinen et al., 2022; Talebzadeh & Karatepe, 2019), que demonstraram uma relação positiva entre recursos do trabalho e resultados laborais. O presente estudo fornece apontamentos adicionais aos pressupostos do Modelo JD-R (Bakker & Demerouti, 2017), que afirma que níveis de recursos no trabalho potencializam resultados positivos, uma vez que tais recursos são considerados responsáveis pelo processo motivacional extrínseco, no qual uma das consequências é a melhora do desempenho no trabalho (Bakker & Demerouti, 2017).

Os achados ora relatados demonstraram, ainda, que a energia organizacional produtiva mediou parcialmente a relação positiva do suporte social no trabalho com a autopercepção de desempenho, e totalmente a associação positiva da cultura organização de satisfação e bem-estar com a autopercepção e desempenho no trabalho no trabalho, o que sustentou as Hipóteses 3 e 4 do estudo. Estes resultados estabelecem uma simetria com estudos que têm apontado para o engajamento do trabalho como mediador nas relações de recursos do trabalho com resultados laborais (Chinelato et al., 2019; Rich et al., 2010; Schaufeli & Taris, 2014), evidenciando, dessa forma, que a energia organizacional produtiva também pode ser vista como um indicador de bem-estar no trabalho, ao atuar como mediadora dessas mesmas relações. Tais resultados vão ao encontro do Modelo JD-R, segundo o qual os recursos do trabalho iniciam um processo motivacional que impulsiona o alcance de metas, desenvolvimento e crescimento pessoal, que se expressa em maiores níveis de energia, o que, por sua vez, leva a melhores resultados do trabalho (Schaufeli & Taris, 2014).

Por fim, observou-se que as demandas percebidas do trabalho tiveram um papel moderador, ao atenuar as relações dos recursos do trabalho com a energia organizacional produtiva, o que impediu a confirmação das Hipóteses 5 e 6 da presente pesquisa. Estes apontamentos divergem do que é afirmado no Modelo JD-R, no qual um dos pressupostos é o de que, quando as demandas laborais são altas, os recursos do trabalho ganham uma motivação potencial, ou seja, os recursos do trabalho influenciam mais fortemente o bem-estar no trabalho (Bakker & Demerouti, 2018).

Uma possível explicação para a divergência encontrada pode relacionar-se aos diferentes tipos de demandas existentes, segundo o Modelo JD-R. As demandas desafiadoras estão associadas ao contexto organizacional e, apesar de serem estressantes, favorecem o crescimento pessoal do indivíduo e a obtenção de ganhos futuros. Nesse sentido, estas demandas poderiam fortalecer as relações de recursos com o bem-estar no trabalho (Bakker & Demerouti, 2018). Por outro lado, as demandas de obstáculo relacionam-se a distintos fatores estressores do ambiente organizacional, que impossibilitam o crescimento pessoal, a concretização de objetivos e a aprendizagem. Assim, tais demandas podem atrapalhar a percepção dos recursos do trabalho e prejudicar o funcionamento eficaz no trabalho (Bakker & de Vries, 2021), o que justificaria o amortecimento na relação dos recursos do

trabalho com a energia organizacional produtiva.

Implicações Metodológicas

Os resultados ora relatados fornecem evidências empíricas adicionais ao Modelo JD-R, importante referencial para a explicação de como os recursos e as demandas do trabalho interagem para a melhora do desempenho organizacional (Bakker & Demerouti 2018). A forma como o modelo empírico foi testado, com as variáveis independentes e moderadora estimadas como variáveis observadas, por meio do cálculo da média de todos os seus itens, e as variáveis mediadora e dependente como variáveis latentes, traz uma importante contribuição metodológica para o uso do Modelo JD-R. Isso porque o uso mesclado de variáveis observadas e de variáveis latentes pode facilitar a análise, em função de reduzir a quantidade de parâmetros a serem estimados num modelo de moderação latente (Valentini et al., 2018).

Outra implicação metodológica que pode ser citada associa-se ao fato de que a variável moderadora enfraqueceu as relações dos recursos do trabalho com a energia organizacional produtiva. Tal implicação é importante e vai ao encontro do estudo de Bakker et al. (2023), no artigo em que foram destacadas novas descobertas empíricas e inovações teóricas em relação ao Modelo JD-R. No referido trabalho, os autores afirmam que as demandas do trabalho podem tanto fortalecer, quanto enfraquecer a relação dos recursos com o bem-estar no trabalho.

Implicações Práticas

No que se refere às implicações práticas, o estudo fornece diretrizes para gerentes de empresas, para aumentar o desempenho dos funcionários. Por exemplo, para que a empresa proporcione um ambiente capaz de melhorar o desempenho dos funcionários, torna-se necessário que a gestão considere que existem vários tipos de demandas de trabalho e recursos de trabalho experimentados que podem afetar os resultados da organização. Como as demandas de trabalho podem afetar negativamente a experiência do trabalhador com os recursos laborais, a organização precisa reduzir ou lidar com tais demandas para não prejudicar os indivíduos e a si própria.

Além disso, o estudo sugere que os recursos laborais, bem como a energia organizacional produtiva, são benéficos para os empregados e as organizações, pois contribuem para um melhor desempenho no trabalho. As organizações brasileiras podem se beneficiar de tais achados e obterem vantagem competitiva, ao intervir no contexto de trabalho como forma de favorecer que os indivíduos se sintam energizados em relação às suas atividades laborais diariamente. Para isso, as empresas devem fornecer aos seus funcionários diferentes recursos no trabalho, como o suporte social no local de trabalho e a cultura organizacional de valorização de satisfação e bem-estar dos funcionários. Dessa forma, as organizações contribuem para que os indivíduos sejam mais propensos a se sentirem com energia em suas atividades laborais e a obterem resultados positivos, como o desempenho no trabalho.

Limitações e Estudos Futuros

Apesar das implicações teóricas, metodológicas e práticas, este estudo apresentou algumas limitações. A primeira diz respeito a modalidade de coleta de dados em dois momentos distintos, a qual inviabilizou a permanência de todos os

voluntários como respondentes nos dois tempos do estudo, e impossibilitou a correspondência entre algumas respostas. Outra limitação refere-se às dificuldades de generalização dos resultados para as demais regiões brasileiras, devido a concentração dos participantes em um único estado do Brasil, o Rio de Janeiro. Além disso, o estudo foi baseado em medidas de autorrelato, o que acarretar à falta de comprometimento e levar a problemas associados à variância comum do método (Jordan & Troth, 2020). Por fim, apesar de coleta ter sido realizada em dois tempos, a análise foi realizada como um estudo de corte transversal.

Investigações futuras poderiam aprofundar a rede nomológica do construto da energia organizacional produtiva no que diz respeito a suas relações com outros recursos e demandas do trabalho não explorados nesse estudo. Seria interessante pesquisas de natureza longitudinal que pudessem também contribuir com resultados mais sólidos em torno da relação da energia com resultados positivos no contexto do trabalho. Além disso, para uma agenda futura, a realização de um estudo multinível contribuiria para a verificação da relevância dos resultados no nível do individual e organizacional. Sugere-se também que seja testado de forma conjunta o possível papel moderador de demandas desafiadoras e de obstáculo, para verificar se a demanda desafiadora potencializa o efeito de recursos do trabalho sobre o bem-estar laboral, enquanto a demanda de obstáculo atenua tal efeito, ao prejudicar a percepção do trabalhador dos recursos laborais. Por fim, uma futura investigação envolvendo profissionais de organizações públicas e privadas de forma equilibrada seria significativa e poderia contribuir para o aprofundamento da compreensão das diferenças no desempenho dos trabalhadores em ambos os segmentos.

Considerações Finais

Apesar das limitações mencionadas, o presente estudo trouxe uma contribuição para a literatura ao apresentar evidências empíricas, ainda não estudadas, sobre um modelo de relações entre recursos e demandas do trabalho com o desempenho laboral, destacando energia organizacional produtiva em seu papel mediacional. Pode-se concluir, assim, que situações positivas advindas das organizações poderão indubitavelmente ser benéficas para os indivíduos e as organizações, pois contribuem para o sucesso no trabalho.

Referências

- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job demands–resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal*, 34(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands–resources theory: Implications for employee well-being and performance. Em E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of wellbeing*. DEF Publishers. <https://nobascholar.com/chapters/36/download.pdf>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Borst, R. T., Krueger, P. M., & Lako, C. J. (2019). Exploring the job demands–resources model of work engagement in government: Bringing in a psychological perspective. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), 372–397. <https://doi.org/10.1177/0734371X17729870>
- Boyar, S. L., Carr, J. C., Mosley Jr., D. C., & Carson, C. M. (2007). The development and validation of scores on Perceived Work and Family Demand Scales. *Educational and Psychological Measurement*, 67, 100–115. <https://doi.org/10.1177/0013164406288173>
- Chen, S.-L., Shih, C.-T., & Chi, N.-W. (2018). A multilevel job demands–resources model of work engagement: Antecedents, consequences, and boundary conditions. *Human Performance*, 31(5), 282–304. <https://doi.org/10.1080/08959285.2018.1531867>
- Chinelato, R. S. C., Ferreira, M. C. R., & Valentini, F. (2019). Work engagement: A study of daily changes. *Ciências Psicológicas*, 13(1), 3-19. <http://doi.org/10.22235/cp.v13i1.1805>
- Coelho Júnior, F. A., Borges-Andrade, J. E., Seidl, J., & Pereira, A. C. (2010). *Validação Psicométrica de Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho*. EnANPAD. XXXIV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro/RJ.
- Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2012). Energy at work: A measurement validation and linkage to unit effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 445-467. <https://doi.org/10.1002/job.759>
- Collie, R. J., Granziera, H., & Martin, A. J. (2018). Teachers' perceived autonomy support and adaptability: An investigation employing the job demands–resources model as relevant to workplace exhaustion, disengagement, and commitment. *Teaching and Teacher Education*, 74, 125–136. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2018.04.015>
- Ferreira, M. C., & Assmar, E. M. L. (2008). Cultura organizacional. Em M. M. Siqueira (Ed.), *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 125-137). Artmed.
- Gabardo-Martins, L. M. D. (2022). Evidence of Validity of the Productive Organizational Energy Measure in Brazilian Samples. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 32, e3222. <https://doi.org/10.1590/1982-4327e3222>
- Gabardo-Martins, L. M. D., & Ferreira, M. C. (2019). Propriedades Psicométricas da Escala de Demandas Percebidas do Trabalho e da Família. *Avaliação Psicológica*, 18(3), 276-284. <https://doi.org/10.15689/ap.2019.1803.16152.07>
- Gkorezis, P. (2016). Principal empowering leadership and teacher innovative behavior: a moderated mediation model. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 1030-1044. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2015-0113>
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. Em A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (102-117). Psychology Press.
- Huang, J., Wang, Y., & You, X. (2016). The job demands–resources model and job burnout: The mediating role of personal resources. *Current Psychology*, 35(4), 52–569. <https://doi.org/10.1007/s12144-015-9321-2>
- Isa, M.F., Ugheoke, S.O., & Noor, W. (2016). The influence of organizational culture on employees' performance: Evidence from Oman. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 4(2), 1-12. <https://doi.org/10.17687/JEB.0402.01>
- Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2020). Common method bias in applied settings: The dilemma of researching in organizations. *Australian Journal of Management*, 45(1), 3-14. <https://doi.org/10.1177/0312896219871976>
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work–family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work–family-specific supervisor and organizational support. *Personnel psychology*, 64(2), 289–313. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x>
- Nuutinen, S., Ahola, S., Eskelinen, J., & Kuula, M. (2022). How job resources influence employee productivity and technology-enabled performance in financial services: the job demands–resources model perspective. *Journal of Organizational Effectiveness*, 9(2), 233-252. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2021-0014>
- Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988>
- Schaufeli, W. B. (2013). The measurement of work engagement. Em R. R. Sinclair, M. Wang, & L. E. Tetrick (Eds.), *Research methods in occupational health psychology: Measurement, design, and data analysis* (pp. 138–153). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands–Resources model: A “how to” guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120-132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schaufeli, W. B. (2021). Engaging Leadership: How to Promote Work Engagement? *Frontiers in psychology*, 12, 754556. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands–resources model: Implications for improving work and health. Em G. F. Bauer & O. Hämmig (eds), *Bridging Occupational, Organizational and Public Health* (pp 43-68). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4

- Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2004). Toward the Construct Definition of Positive Deviance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 828–847. <https://doi.org/10.1177/0002764203260212>
- Talebzadeh, N., & Karatepe, O. M. (2019). Work social support, work engagement and their impacts on multiple performance outcomes. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(6), 1227–1245. <https://doi.org/10.1108/ijppm-05-2018-0195>
- Tamayo, A., Mendes, A. M., & Paz, M. G. T. (2000). Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia*, 5(2), 289-315. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2000000200002>
- Valentini, F., Mourão, L., & Franco, V. R. (2018). Modelos latentes e slopes randômicos para análise de moderação e mediação. *Avaliação Psicológica*, 17(4), 439-450. <https://doi.org/10.15689/ap.2018.1704.4.04>
- Volpato, G. (2007). *Bases teóricas para redação científica*. Cultura acadêmica.
- Xia, Y., Yang, Y. (2019). RMSEA, CFI, and TLI in structural equation modeling with ordered categorical data: The story they tell depends on the estimation methods. *Behavior Research Methods*, 51, 409–428. <https://doi.org/10.3758/s13428-018-1055-2>
- Zhang, H., Zhao, Y., Zou, P., Lin, S., Mu, S., Deng, Q., Du, C., Zhou, G., Wu, J., & Gan, L. (2021). Explaining Organizational Citizenship Behavior Among Chinese Nurses Combating COVID-19. *Risk Management and Healthcare Policy*, 14, 979–986. <https://doi.org/10.2147/RMHP.S292436>

Informações sobre os autores:

Larissa Maria David Gabardo-Martins

E-mail: gabardo.larissa@gmail.com

Evânia Silva Louro

E-mail: evania.louro@gmail.com

Fernanda Settecerze Rodrigues

E-mail: fernanda.settecerze@gmail.com

Filipi Junger Branco Brasil

E-mail: brasil.filipi@gmail.com

Bruna Abreu Vieira

E-mail: brunabreuvieira@gmail.com

Ludimila Pereira Alves

E-mail: ludalves@gmail.com

Juliana da Silva Sanches Leão

E-mail: psicologia.juu@gmail.com

Amanda Tinoco

E-mail: tinocoamanda22@gmail.com

Cláudio Eduardo dos Santos Costa Júnior

E-mail: jr-ps@live.com