

Tendências na literatura científica de Comportamento Organizacional: o construto “desempenho” em periódicos científicos de Administração

Ailton Bispo dos Santos Junior
ailton.bispo@ifb.edu.br
IFB

Fabiana Carvalho da Silva Bispo
fabiana.bispo@yahoo.com.br
IESB

Resumo: O presente artigo teve por objetivo apresentar tendências de investigações em Comportamento Organizacional a partir da análise de três artigos estrangeiros clássicos de revisão de literatura, para em seguida, analisar o estado da arte do construto “desempenho” encontrado nos periódicos nacionais de Administração, classificados como QUALIS CAPES B4 ou superior. A fase do levantamento bibliométrico teve como foco a categoria denominada “desempenho produtivo de indivíduos, gerentes e equipes nas organizações e no trabalho”. Foram estabelecidas como subcategorias desta, a eficiência, a produtividade, a efetividade e a qualidade de serviço ou produto. Verificou-se que a amostra encontrada corroborou, em certa medida, tendências previstas por O’Reilly (1991) e Rosseau (1997). Os achados também apontaram a preferência dos pesquisadores brasileiros por investigar o desempenho organizacional. Percebeu-se ainda, a necessidade de refinamento desse construto para viabilizar a sistematização de resultados de pesquisa e a construção de conhecimento. Nesse sentido, propõe-se a realização de novos estudos que ampliem o espaço temporal e escopo das buscas.

Palavras Chave: Desempenho - indivíduos - gerentes - equipes - C.O.

1. Introdução

O presente artigo teve por objetivo apresentar um panorama geral de investigações científicas da área de Comportamento Organizacional a partir de três artigos estrangeiros clássicos de revisão de literatura, para em seguida, analisar o estado da arte do construto “desempenho” encontrado nos periódicos nacionais de Administração, classificados como QUALIS CAPES B4 ou superior, publicados entre os anos de 2005 e 2011. O trabalho se dá no contexto da disciplina Comportamento Organizacional e teve como categoria foco, o “desempenho produtivo de indivíduos, gerentes e equipes nas organizações e no trabalho”. Foram estabelecidas como subcategorias desta, a eficiência, a produtividade, a efetividade e a qualidade de serviço ou produto.

Buscou-se apresentar um panorama geral das tendências de investigação em Comportamento Organizacional, segundo revisões de literatura clássicas dessa área. Em seguida, descreve-se sucintamente alguns conceitos relacionados a temática desempenho no intuito de situar o leitor, quanto às escolhas teóricas feitas por estes autores. Os fenômenos aqui analisados são inerentes às organizações e ocorrem em seu ambiente peculiar. Por essa razão, faz-se necessário pontuar certas distinções existentes entre perspectivas de análise das organizações presentes na literatura.

Ao tratar da perspectiva de análise de organizações enquanto sistemas naturais, Scott (1998) aponta que as organizações são coletividades em que seus participantes perseguem múltiplos interesses, que podem ser comuns ou conflitantes, mas que mesmo em um cenário de divergências, seus participantes reconhecem a necessidade de fazê-la perdurar. Nesse contexto, a perspectiva de análise organizacional dos sistemas naturais defende que a estrutura informal que se desenvolve entre os integrantes de uma organização, fornece uma compreensão mais real do comportamento organizacional quando comparada a estrutura formal.

Scott (1998) também aponta a existência de outra corrente que concebe organização enquanto sistema aberto. Segundo essa abordagem, as organizações não devem ser vistas como um sistema fechado, formado por participantes facilmente identificáveis, estável e separado de seu ambiente. Para essa perspectiva de análise, as organizações estão abertas para o ambiente em que operam e também são dependentes de trocas para com ele. Haveria assim, dentro da organização e entre ela e seu ambiente, um conjunto de atividades interdependentes desencadeadoras de fluxos contínuos de pessoal, de recursos e de informação. Partilha-se aqui, dessa concepção de organizações enquanto sistemas abertos, ressaltando-se que de acordo com Scott (1998), as organizações são compostas por participantes com múltiplas identidades e lealdades, que se engajam em trocas com elas na medida em que percebem vantagens na manutenção de seu relacionamento.

Hall (1996), outro estudioso das organizações, ressaltou a importância de metas ou objetivos para os teóricos que se dedicaram ao estudo das organizações. Para Hall (1996), as organizações possuem diversas metas que perpassam seus diversos processos e remetem a noções como lucro, qualidade, produtividade e eficácia nas organizações.

É neste contexto, que o Comportamento Organizacional(C.O.) vem alcançando espaço crescente nas agendas de pesquisa. Robbins (2005) aponta que C.O. é uma área que estuda “o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional”. De acordo com Robbins (2005), os pesquisadores dessa área têm investigado sistematicamente fenômenos envolvendo indivíduos, grupos e estruturas que

afetam o desempenho das organizações, tais como absenteísmo, rotatividade, produtividade, desempenho humano, planejamento do trabalho, estresse no trabalho, aprendizado no trabalho, processos de mudança, liderança, motivação e comunicação interpessoal.

Ressalta-se, portanto, que o objeto de estudo do Comportamento Organizacional é assunto de interesse de gestores em geral, na medida em que sua melhor compreensão, permite o planejamento de ações para mitigar efeitos negativos no desempenho, bem como a maximização de resultados organizacionais.

2. Tendências de investigação na literatura estrangeira de C.O.

O'Reilly (1991) realizou uma ampla revisão da literatura de Comportamento Organizacional abrangendo os principais periódicos norte-americanos e outras publicações internacionais. O pesquisador analisou os principais avanços nas pesquisas no nível micro e macro organizacionais e faz uma proposição de tópicos para estudos futuros

Para Schneider(1985, in: O'Reilly, 1991), comportamento organizacional (C.O.) é a confluência de estudos individuais, do grupo e das organizações que transita pela psicologia industrial, social, psicometria e pelas teorias organizacionais. Conforme O'Reilly (1991), os pesquisadores de C.O. que trabalham com problemas no nível macro, lidam com teorias amplas e descritivas e os pesquisadores de questões de nível micro, trabalham com teorias mais específicas e de cunho prático. Segundo o autor, estudos enquadrados no nível micro, possuem raízes na psicologia enquanto as pesquisas com enfoque macro, buscam amparo em teorias da sociologia, na ciência política e da economia.

Na opinião de O'Reilly (1991), os temas de C.O., no nível micro, que merecem destaque são: atitudes no trabalho (satisfação dentro e fora do trabalho, comprometimento, estresse, afeto e humor – dimensão positiva e negativa), motivação (estabelecimento de metas, equidade e motivação intrínseca), liderança (gestores operacionais e alto escalão), desenho de cargos, diferenças individuais, absenteísmo, rotatividade e desempenho. Para esse pesquisador, os estudos sobre essas variáveis alcançaram seu ponto de maturação e tendem a avançar agora num ritmo lento e mais focado no refinamento teórico e em delimitações metodológicas, do que em novas direções.

Ao abordar o nível macro de C.O., O'Reilly (1991) evidencia um substancial aumento de estudos comparativamente ao nível micro. Segundo ele, há um crescente interesse por pesquisas inter-níveis (multinível) que busquem esclarecer os relacionamentos de causa e efeito entre variáveis tanto no nível do indivíduo, como no nível dos grupos e da organização. Este autor ressalta os resultados de uma melhor compreensão dos efeitos contextuais sobre os indivíduos e afirma, a manifestação dessa tendência nos debates crescentes sobre demografia organizacional, sobre cultura organizacional, impacto do ambiente físico, redes sociais e interações sociais. As previsões desse autor também apontam que o foco de futuras pesquisas, nesse nível de análise, recairá sobre como o contexto organizacional molda o comportamento de grupos e indivíduos.

No esforço de revisão empreendido por Mowday e Sutton (1993), verifica-se um olhar mais crítico comparativamente ao de O'Reilly (1991). Esses autores criticam a postura de parte dos pesquisadores de C.O., de abandonar argumentos do contexto para permanecer alinhados com as abordagens cognitivistas da Psicologia. Mowday e Sutton (1993) alertam para o fato de a perspectiva cognitivista impedir que se perceba, a premissa do contexto, como fator que distingue C.O. da Psicologia, podendo fazer com que os empregados sejam retratados como figuras que nunca são afetadas por emoções ou interações com superiores, pares e subordinados. Assim os autores focam sua análise de C.O. estabelecendo ligações



entre indivíduos, grupos e o contexto organizacional, apresentando as perspectivas dialógicas segundo as quais o contexto pode ser analisado como oportunidade ou restrição, como exercendo influência distal ou proximal, ou ainda como grau de similaridade ou de diferença. Cabe ressaltar, porém, que esses autores não descartam que certos indivíduos ou grupos, como por exemplo, os fundadores da organização ou líderes muito influentes, podem influenciar as organizações e seu contexto.

Por outro lado, Rousseau (1997) mesmo reconhecendo a estabilidade de categorias tradicionais em C.O. tais como motivação no trabalho, desempenho, absenteísmo, rotatividade, clima organizacional, cultura organizacional, grupos e liderança, também apontou que as mudanças decorrentes da maior rapidez e flexibilidade exigidas das empresas a partir da globalização, têm provocado alterações no enfoque das pesquisas de C.O.

Roussou (1997) ressaltou que os pesquisadores do comportamento organizacional passaram a dar maior atenção a fenômenos do nível das equipes de trabalho, descritos como sendo decorrentes da construção social das organizações, dentre os quais destacou: redes sociais, cognição gerencial e processamento de informações e empreendedorismo. Para essa autora, uma nova configuração de forças institucionais, provocou mudanças nas sociedades e se manifestou em várias mudanças organizacionais. A autora confere destaque a certas alterações no cenário mundial, como a abertura comercial dos países, avanços na tecnologia da informação, movimento por empregos em micro e pequenas empresas, redes inter-organizacionais em substituição à expansão corporativa, relações de *outsourcing* entre as empresas, novos vínculos empregatícios e relações de trabalho, novas formas de interdependências entre trabalhadores e equipes de trabalho, crescentes níveis de desempenho, exigentes padrões de qualidade e maiores pressões dos *stakeholders*, notadamente acionistas e clientes.

De acordo com Rousseau (1997), as estruturas organizacionais mais flexíveis surgidas a partir desse novo cenário, demandaram a queda no número de cargos gerenciais intermediários e o aumento de cargos especializados. Estes, conseqüentemente, passaram a ser mais auto-gerenciáveis, menos providos de controle formal, além de depender mais da improvisação, da inovação, da aprendizagem e da adaptação. De acordo com Rousseau (1997), o contexto da nova era em pesquisa organizacional se daria a partir de uma agenda que incluía entre outras coisas, novas formas de remuneração e recompensas, gestão e medição do desempenho, auto-gerenciamento e estabelecimento de metas, aprendizagem organizacional e gestão de mudanças. Passados dezesseis anos da publicação de seu estudo, a agenda proposta por Rousseau permanece atual, apontando que apesar dos avanços conseguidos até o momento, ainda se faz necessário evoluir em várias dessas questões.

Aguinis e Pierce (2008) defendem a condução de pesquisas que maximizem a efetividade de sistemas de gestão do desempenho como um caminho para que a área de Comportamento Organizacional seja mais reconhecida pelos executivos, consolidando-se como assunto de cunho mais aplicado e útil aos profissionais do mercado. Para esses autores, a gestão do desempenho deve ser compreendida como um processo contínuo de “identificar, mensurar e melhorar o desempenho dos indivíduos e das equipes de trabalho, alinhando-os aos objetivos estratégicos da organização”. Nesse sentido, os autores apresentam um ciclo de estágios que caracterizam o processo, compreendendo “estabelecimento de pré-requisitos, o planejamento do desempenho, a execução do desempenho, a avaliação do desempenho, revisão do desempenho e repactuação do desempenho”. Aguinis e Pierce (2008) apontam ainda, que as organizações que fazem uso sistemático de sistemas de gestão de desempenho,

estão 51% mais propensas a superarem suas metas financeiras em comparação com aquelas que não os têm.

Aguinis e Pierce (2008) ainda esclarecem que esses sistemas podem basear-se em comportamentos (como o trabalho é realizado – mais subjetivo), em resultados (produtos entregues) ou em ambos. Ademais, os autores dão destaque a utilidade das informações geradas por esse tipo de sistema para a área de gestão de pessoas da organização, na medida em que fornecem parâmetros mais confiáveis para decisões sobre treinamentos, recompensas, alocação de mão de obra e recrutamento e seleção.

Foram apresentados até aqui alguns dos fenômenos estudados pela área de comportamento organizacional (C.O.), tanto nos níveis micro (indivíduo), meso (equipes) e macro (organização). Cumpre destacar porém, que o ponto central deste artigo, está voltado para a análise de pesquisas brasileiras acerca do construto desempenho, sendo apresentados a seguir, alguns dos achados na literatura científica brasileira a partir de levantamento bibliométrico.

3. Pesquisas nacionais sobre “desempenho”

Serão apresentados a seguir, conceitos relevantes à compreensão dos fenômenos analisados no levantamento bibliométrico empreendido neste estudo. Pilati, Porto e Silvino (2009), ao tratarem da noção conceitual de produtividade, destacam que esse fenômeno está vinculado ao resultado do desempenho no trabalho, relacionando-o ao resultado final de uma atividade ocupacional. Assim, para esse autores, a produtividade seria o resultado final do desempenho, de um trabalhador ou grupo de trabalhadores, na busca de objetivos definidos voltados para a produção de um produto ou serviço.

Miguel (2009) aponta que o desempenho profissional é mais do que apenas a execução de tarefas específicas e envolve um vasto leque de atividades importantes. Para esse autor, a eficiência de alguém no desempenho de uma tarefa, depende de uma relação positiva entre três fatores: sua maneira de ser ou estilo, a atividade e o ambiente. Bergamini e Beraldo (1988) corroboram a ideia e destacam que quanto maior o ajustamento entre tais variáveis, mais eficiente será o resultado do desempenho humano.

Oliva e Ferra (2008) entendem que o desempenho refere-se ao esforço do indivíduo, depende de suas capacidades e do papel a ser desempenhado, sofrendo influência de fatores condicionantes. Os autores também registram a importância do indivíduo descobrir seu próprio desempenho enquanto executa seu trabalho para que ele possa responsabilizar-se pelo sucesso ou fracasso decorrentes. De acordo com Oliva e Ferra (2008), desempenho está relacionado com o conjunto de entregas e de resultados de uma determinada pessoa para sua organização e para essas autores, definir e avaliar o desempenho estaria entre tarefas mais difíceis da gestão de pessoas.

Souza (2000; *apud* OLIVA; FERRA, 2008) houve uma redução no nível de tolerância das organizações para desempenhos abaixo dos padrões estabelecidos, ou ainda, de perfis de competência que não evidenciem capacitação multifuncional, capaz de alavancar resultados organizacionais competitivos.

Ainda sobre o assunto desempenho, Brandão *et al.* (2000) esclarecem que a gestão do desempenho no trabalho deve ser vista como um subsistema de gestão de pessoas, que abrange o planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho, cujo objetivo principal é o aprimoramento do desempenho das pessoas. Esses autores entendem que o desempenho

humano é expresso por meio de competências que a pessoa manifesta e ainda, em função de realizações decorrentes de seus comportamentos.

De acordo com Brandão *et al.* (2008), para medir o desempenho, as organizações devem preferir modelos de gestão do desempenho que possibilitem avaliar, ao mesmo tempo, comportamentos e realizações de seus colaboradores. Esses autores apontam que sistemas que mensuram unicamente resultados, podem levar as pessoas a adotarem comportamentos inadequados para alcançar metas e também alertam que avaliação do comportamento sozinha, não garantiria o alcance dos resultados esperados.

Bejarano e Pilatti (2008) estudaram o desempenho de equipes de trabalho. Segundo esses pesquisadores, o trabalho em equipe é relevante para que as organizações consigam apresentar soluções rápidas de problemas, para uma comunicação eficiente e para um maior comprometimento e satisfação no trabalho. Esses autores apresentaram relatos que comprovam que equipes podem contribuir para o aumento do desempenho da organização, desde que existam condições favoráveis a seu desenvolvimento.

Santos, Caetano, Jesuíno (2008) estudaram a eficácia de equipes de trabalho. Para esses autores, equipes de trabalho são “duas ou mais pessoas, que interagem socialmente, possuindo um ou mais objetivos comuns, sendo criadas para desempenhar tarefas relevantes para as organizações”. Esses autores esclarecem que a equipe é envolvida por uma estrutura diferenciada de papéis e responsabilidades, estando envolvida num sistema organizacional cujas fronteiras e ligações ultrapassam o contexto da tarefa. Para esses pesquisadores, o desempenho das equipes refere-se à execução das ações e pode ser avaliado na medida em que a equipe cumpre as tarefas necessárias para ser eficaz.

De acordo com Santos, Caetano, Jesuíno (2008), a eficácia do desempenho das equipes está relacionada a medida pela qual o resultado alcançado se ajusta ao resultado planejado. A tarefa exige que cada integrante se empenhe nas atividades da equipe para atingir seus objetivos, fazendo com que em conjunto, tomem decisões, criem, inventem e adaptem soluções para resolver os problemas que surgem.

Considerando a multiplicidade de definições do construto desempenho encontradas em pesquisas empíricas, Matitz e Bulgacov (2011) destacaram as dificuldades decorrentes dessa lacuna para a sistematização dos achados. Na intenção de viabilizar a comparação, mensuração e comparação dos resultados de estudos sobre desempenho, os autores empreenderam esforço para apresentar um Modelo Multidimensional de Análise do Conceito Desempenho a partir de uma análise comparativa de pesquisas empíricas brasileiras e estrangeiras com base no uso das dimensões, propriedades e atributos propostos em seu modelo.

4. Método

No intento de alcançar o objetivo desse estudo, após a análise de três artigos clássicos de revisão de literatura internacional em C.O., realizou-se uma revisão bibliométrica nos principais periódicos científicos brasileiros na área de Administração, utilizando a palavra-chave “desempenho” nas ferramentas de busca. Cabe ressaltar que a revista *Comportamento Organizacional e Gestão*, de Portugal foi incluída no critério de busca devido ao número considerável de pesquisadores brasileiros que possuem trabalhos publicados nela. Foram adotados, a priori, os seguintes critérios de escolha de revistas científicas: periódico indexado e classificado entre A1 e B4, de acordo com o nível de impacto dos mesmos pelo sistema QUALIS da CAPES, na área de atuação em administração no segundo semestre de 2011. Foram avaliados periódicos classificados na área de conhecimento Administração, Ciências

Contábeis e Turismo a partir do critério temporal de publicação entre janeiro de 2005 e novembro de 2011.

A escolha dos artigos analisados neste estudo obedeceu a critérios propositais, quais sejam: correspondência entre as palavras-chave dos artigos e a categoria “desempenho produtivo de indivíduos, gerentes e equipes nas organizações e no trabalho” ou uma das subcategorias “eficiência”, “produtividade”, “efetividade” e “qualidade de serviço ou produto” e ainda, à periodicidade estipulada para este levantamento.

Conforme Gráfico 1, foram encontrados 130 artigos, classificados em 22 periódicos nacionais no primeiro momento. Após leitura, foram descartados 100 trabalhos que se referiam ao desempenho da organização. Retirou-se ainda outros 7 artigos que se enquadravam na categoria e no critério de temporal, cujo periódico de publicação, teve classificação QUALIS rebaixada para C. Outros 3 artigos, foram dispensados por assemelharem-se a matérias de revistas profissionais, não apresentarem dados científicos ou qualquer rigor metodológico. Assim, chegou-se a amostra final de análise com 20 artigos científicos distribuídos em 11 revistas conforme apresentado no Gráfico 2.

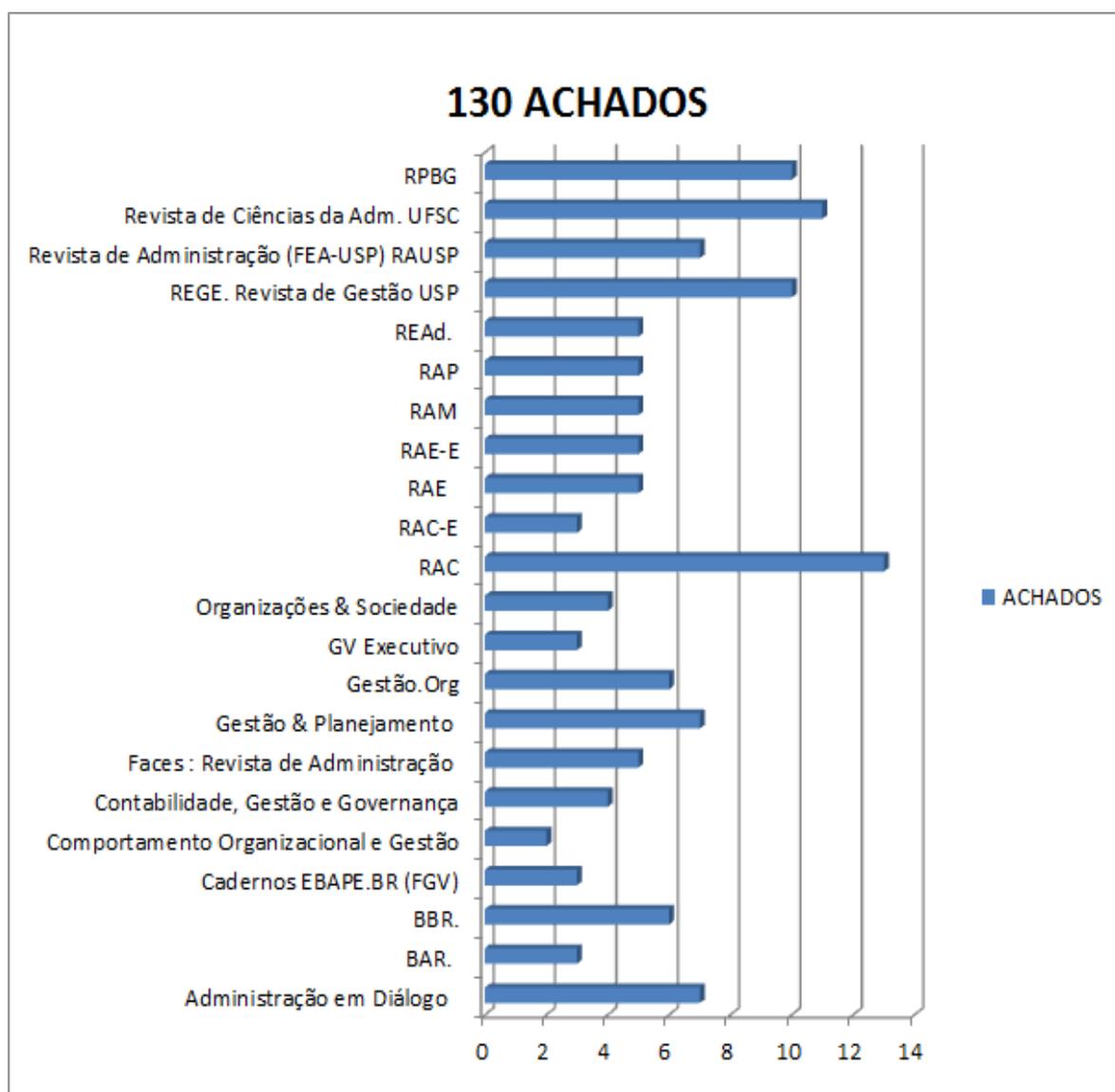


Gráfico 1 – Distribuição dos Achados por periódico científico

Após leitura, os dados dos artigos foram catalogados em uma planilha elaborada para este levantamento bibliométrico, que continha campos como: informações sobre os autores, objetivo da pesquisa, variáveis estudadas, desenho da investigação, instrumentos de coleta e análise de dados.

A partir desses critérios, se o estudo fosse de natureza teórica, avaliar-se-ia seu propósito: ensaio de revisão sobre teoria existente, ensaio que propõe conceito e ensaio que propõe modelo/teoria. Se o estudo fosse de natureza teórico/empírica, seriam classificados o desenho de investigação (*survey*, experimental, pesquisa-ação, entrevista, observação), a natureza da pesquisa (qualitativa, quantitativa ou quali-quanti), a natureza da amostragem (estudo de caso, estudo de amostra de uma organização e estudo de amostra de várias organizações), a origem dos dados (primária, secundária ou ambas), a natureza da(s) organização (ões) investigada (s), se pública ou privada, os tipos de instrumentos utilizados e os tipos de procedimentos de análise dos dados comumente adotados. Ao final, eram contadas as referências nacionais e internacionais dos artigos. Os resultados desse levantamento serão apresentados a seguir.



Gráfico 2 – Distribuição de Artigos Selecionados por periódico

5. Resultados

Os anos de 2007 e 2008 foram os mais produtivos em número de publicações referentes ao “desempenho produtivo de indivíduos, gerentes e equipes nas organizações e no trabalho”. Nesse período, foram publicados 12 artigos, equivalentes a 60% do total de trabalhos publicados. Tanto em 2009 como em 2010, foram encontrados 3 estudos em cada ano. Em 2011, foram enquadrados apenas dois estudos que atenderam aos critérios desta pesquisa.

Encontrou-se que a “variável desempenho produtivo de indivíduos, gerentes e equipes” foi investigada majoritariamente por meio de artigos de natureza teórico/empírica, que compuseram 85% da amostra identificada. Destes, cerca de 15 (88%), utilizaram-se de medidas perceptuais coletadas no nível micro do comportamento organizacional e houve considerável convergência entre as formas de operacionalização e investigação do construto. A subcategoria produtividade foi o foco de 60% das pesquisas e a subcategoria eficácia respondeu por 33% dos estudos. De maneira coerente com o fenômeno estudado, cerca de 82% dos estudos empíricos foram do tipo *survey* e 76% destes utilizaram-se de questionários semi-estruturados. Perto de 55% da amostra, consistiu de trabalhos cujo primeiro autor era da área de administração, 25% da área de psicologia e 15% das engenharias. Apesar de 75% dos trabalhos terem doutores na posição de primeiro ou de segundo autor, sérias falhas metodológicas foram encontradas.

Cumprer ressaltar que a amostra encontrada revela que os estudos envolvendo desempenho organizacional são os mais recorrentes na área de Administração. Os cerca de 100 artigos descartados envolviam estudos sobre a eficácia das organizações, utilizando-se de indicadores econômicos, financeiros e de produtividade como lucro, EBTDA, ROI, LPA e etc. Pondera-se que uma das razões para esse tipo de cenário está no real interesse dos *stakeholders* mais influentes das organizações. Considerando a tradição de pesquisas da psicologia das organizações e do trabalho, vislumbra-se que as investigações publicadas nos periódicos desta área possam conter mais estudos da categoria objeto deste estudo.

Dentre os 20 artigos encontrados, 14 (70%) investigavam o desempenho produtivo de indivíduos, 3 (15%) o desempenho produtivo dos gerentes e outros 3 (15%) o desempenho produtivo das equipes. Destes, 11 (55%) possuem enfoque em produtividade, 8 (40%) na eficácia e apenas 1 (5%) na qualidade de produto ou serviço ofertado.

Registra-se por fim, que 9 (45%) trabalhos estiveram associados à aspectos tradicionais do desempenho humano em Comportamento Organizacional, tais como satisfação, comprometimento, ergonomia e estresse. Os outros 11(55%), confirmaram as previsões de O'Reilly (1991), Mowday & Sutton(1993) e Rosseau (1997), incluindo enfoques mais atuais como trabalhador do conhecimento, diversidade no trabalho, empreendedorismo e inovação, pequenas e médias empresas, contexto (efeito da positividade e espiritualidade), sistemas de T.I., comunidades/redes profissionais de prática e planejamento estratégico pessoal.

6. Considerações Finais

O presente estudo aponta a confirmação, no âmbito nacional, de tendências previstas por pesquisadores como Rousseau (1997), O'Reilly (1991) para pesquisas em Comportamento Organizacional. Os trabalhos científicos nacionais parecem estar refletindo as mudanças da nova era organizacional no Brasil ou a influência dos estudos estrangeiros na formação de nossos pesquisadores e acadêmicos.

Destaca-se ainda, que pela própria natureza da área de Administração, com enfoque de pesquisa no nível macro-organizacional, percebeu-se claramente a prevalência do estudo do desempenho e da eficácia organizacional frente ao enfoque micro e meso. Os achados dos estudos brasileiros, corroboraram ainda, a percepção de que o desempenho dos indivíduos, gerentes e das equipes de trabalho não tem despertado muito interesse nos editores e nos pesquisadores de Comportamento Organizacional que vem publicando em periódicos científicos com classificação superior a QUALIS B4, na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo.

Ressalta-se a necessidade de serem conduzidos mais estudos permitam a formulação de suposições, testadas cientificamente, que facilitem a tomada de decisão e o planejamento eficaz de ações para maximizar o desempenho produtivo dos gestores, das equipes e dos indivíduos nas organizações, com especial atenção ao desempenho dos gerentes operacionais e das equipes de trabalho.

Percebeu-se ainda, uma diminuição gradual no número de trabalhos publicados nos últimos três anos. Talvez essa redução seja decorrente da migração da submissão de trabalhos dessa natureza, para revistas de psicologia, devido ao maior interesse dos editores dessa área em questões relacionadas às variáveis de desempenho produtivo de indivíduos, de gerentes e de equipes de trabalho. Sugere-se, portanto, a realização futura de estudo com características similares à este, que inclua em seus critérios de buscas, periódicos da área de Psicologia das Organizações e do Trabalho (POT), como forma de ampliar o leque de achados e obter um retrato mais fidedigno do estado da arte das pesquisas sobre esse assunto.

Verificou-se também que a atuação da alta liderança e de outras variáveis contextuais precisam ser melhor pesquisadas enquanto antecedentes do “desempenho produtivo de indivíduos, gerentes e equipes nas organizações e no trabalho”. Nesse sentido, verifica-se que recomendações propostas por O'Reilly (1991) e Mowday & Sutton (1993) parecem ser úteis aos pesquisadores brasileiros da área de C.O. rumo ao preenchimento desta lacuna.

Houve predomínio de medidas perceptuais e subjetivas levantadas por meio da aplicação de questionários semi-estruturados. Sugere-se que novos estudos utilizem indicadores duros e técnicas qualitativas, complementares ao *survey*, como entrevistas, observação e grupo focal para obter uma percepção mais precisa do fenômeno desempenho.

Rosseau (1997) alerta para os efeitos nas organizações, decorrentes das novas relações de trabalho surgidas a partir da competição global e dos avanços tecnológicos. No período analisado, não foram encontrados estudos que investigassem seus efeitos no desempenho produtivo dos indivíduos no trabalho. Espera-se que a área de C.O. venha apresentar trabalho, num futuro próximo, que cuide de investigar esse assunto.

De maneira similar ao que foi constatado por Matitz e Bulacov (2011), percebeu-se neste estudo, a necessidade de refinamento do construto desempenho para que seja facilitada a sistematização dos resultados de pesquisa e a construção de conhecimento. Não obstante, reafirma-se a necessidade de esforço mais amplo de revisão da literatura nacional, incluindo por exemplo, espaço temporal de uma década e a produção acadêmica de artigos, teses e dissertações em Psicologia das Organizações e do Trabalho - POT e em Comportamento Organizacional - C.O. Dessa maneira, seria possível apontar de maneira mais contundente, evidências de avanços e limitações das pesquisas brasileiras sobre desempenho produtivo de indivíduos, gerentes e equipes no trabalho.



7. Referências Bibliográficas:

- AGUINIS, H.; PIERCE, C.** Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior*. n. 29, p. 139-145, 2008.
- BEJARANO, V. C. PILATTI, L. A.** Elementos externos essenciais à implementação de equipes: estudo de caso. *RAUSP [online]*, v.43, n.1, p. 17-29, 2008.
- BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R.** Avaliação de desempenho humano na empresa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- BRANDÃO, H.P. ET AL.** Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. *Revista de Administração Pública (RAP)*. Rio de Janeiro, v.42, n.5, p. 875-898, 2008.
- DUTRA, J. S.** Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Ed. Gente, 2001.
- HALL, R. H.** *Organizations: Structures, Processes and Outcomes*, 6ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- MATITZ, Q.R.S.; BULGACOV, S.** O Conceito Desempenho em Estudos Organizacionais e Estratégia: um Modelo de Análise Multidimensional. *RAC*, v.15, n.4, p. 580-607, 2011.
- MIGUEL, S.** Professional performance at health organizations: an analytical model. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. vol.8, n.4, p.37-53. Oct. 2009
- MOWDAY, R. T.; SUTTON, R. I.** Organizational Behavior: Linking Individuals and Groups to Organizational Contexts. *Annual Review of Psychology*, n. 44, pp. 195-229, 1993.
- HERINGER, B. H. F.; MOLINA, V. L. I.** Comunicação organizacional: ferramenta gerencial estratégica para o desempenho humano dos colaboradores. In: *SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO*, VII,2004, São Paulo. SEMEAD, 2004.
- O'REILLY, C. A.** Organizational Behavior: Where We've Been, Where Were Going. *Annual Review of Psychology*, 42, p.427-458, 1991.
- OLIVA, E. C.; FERRA, S.** Gestão do Desempenho Humano: um estudo das Pequenas Empresas do Setor Industrial do Município de Guarulhos. *Revista Gestão e Planejamento*. v. 9, n.1, p. 19-36, jan./jun.2008.
- PILATI, R.; PORTO, J. B.; SILVINO, A. M. D.** Educação corporativa e desempenho ocupacional: há alguma relação? *RAE electronica*. v.8, n.2, 2009.
- ROBBINS, S. P.** *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson, 2005.
- ROUSSEAU, D. M.** Organizational Behavior in the New Organizational Era. *Annual Review of Psychology*. n. 48, p. 515-546, 1997.
- SANTOS, J.; CAETANO, A.; JESUÍNO, J.C.** As competências funcionais dos líderes e a eficácia das equipas. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. jul/set, 2008.
- SCOTT, W.R.** *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. 4ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- SOUZA, V. L.** *Compromisso com o desempenho: um desafio*. Dissertação. Rio de Janeiro: Ebape-FGV, 2000.