

Suporte à aprendizagem e desempenho no trabalho: modelo de mediação moderada

Érika Guimarães Soares de Azevedo Andrade. Universidade Salgado de Oliveira
Felipe Valentini. Universidade São Francisco

Resumo

Essa pesquisa propõe analisar um modelo de compreensão do desempenho no trabalho por meio da inteligência, suporte à aprendizagem, *job crafting* e complexidade subjetiva da tarefa. Participaram 250 funcionários de empresas públicas e privadas (71% do sexo masculino, idade média de 23,7 anos, $DP = 4,8$). A relação entre a inteligência e o desempenho não foi estatisticamente significativa. O *job crafting* mediou a relação entre o suporte à aprendizagem e o desempenho. Ademais, essa mediação foi moderada negativamente pela complexidade da tarefa. Assim, o suporte à aprendizagem oferece ao trabalhador a possibilidade de redesenhar o seu trabalho, que, por sua vez respalda o desempenho. Ademais, a complexidade da tarefa diminui a dependência do suporte à aprendizagem para que esse redesenho ocorra.

Palavras-chave: desempenho no trabalho; inteligência; aprendizagem; organizações.

Abstract

Learning support and job performance: model of moderate mediation. This research aims to test a model to explain the job performance by intelligence, learning support, job crafting, and subjective task complexity. Participants were 250 employees from different public and private companies (71% were male; age average was 23.7 years old, $SD = 4.8$). The relationship between intelligence and job performance was not statistically significant. The relationship between learning support and job performance was mediated by job crafting, and this mediation was moderated (negatively) by the task complexity. Therefore, the learning support by the company give to the employee the possibility of work redesign, which supports the job performance enhancement. Furthermore, the task complexity reduces the liability on the learning support to redesign the work.

Keywords: job performance, intelligence, learning, organization.

Resumen

Apoyo al aprendizaje y desempeño en el trabajo: modelo de mediación moderada. Esta investigación propone analizar un modelo de comprensión del desempeño en el trabajo a través de la inteligencia, el apoyo al aprendizaje, el trabajo y la complejidad subjetiva de la tarea. Participaron 250 funcionarios de empresas públicas y privadas (71% del sexo masculino, edad media de 23,7 años, $DP = 4,8$). La relación entre la inteligencia y el desempeño no fue estadísticamente significativa. El rediseño en el trabajo medió la relación entre el soporte al aprendizaje y el rendimiento. Además, esa mediación fue moderada negativamente por la complejidad de la tarea. Así, el soporte al aprendizaje ofrece al trabajador la posibilidad de rediseñar su trabajo, que a su vez respalda el desempeño. Además, la complejidad de la tarea disminuye la dependencia del soporte al aprendizaje para que ese rediseño ocurra.

Palabras clave: rendimiento en el trabajo; inteligencia; aprendizaje; organizaciones.

O desempenho no trabalho é um construto amplamente estudado por diversas áreas do conhecimento, e pode ser entendido, de modo geral, como um conjunto de ações ou comportamentos executados pelo indivíduo para alcançar um resultado desejado na organização (Sonnentag & Frese, 2002). Nesta perspectiva teórica, destaca-se a distinção entre o desempenho e o resultado do trabalho. O desempenho refere-se, especificamente, aos comportamentos executados pelos indivíduos para alcançar algum resultado; e os resultados, por sua vez, representam as consequências desses comportamentos realizados. Mesmo que grande parte dos estudiosos em desempenho no trabalho reconheçam a necessidade de se fazer uma separação entre esses dois conceitos, ainda não existe um consenso na literatura sobre qual desses dois aspectos deveria ser denominado desempenho (Sonnentag & Frese, 2002).

Pode-se ainda, associar ao desempenho no trabalho a noção de competência profissional. O termo competência pode ser entendido como um conglomerado de conhecimentos, habilidades e atitudes que são necessários para a realização de uma tarefa dentro de um ambiente organizacional, sendo uma variável antecedente do desempenho. O conhecimento está relacionado às informações acumuladas que foram assimiladas e organizadas pelo indivíduo e que o fazem compreender o meio em que está inserido. Já a habilidade está relacionada com a capacidade que o indivíduo tem de aplicar de maneira produtiva o conhecimento adquirido com o objetivo de alcançar um objetivo desejado. E por fim a atitude, refere-se aos aspectos sociais, afetivos relacionados ao trabalho e que podem interferir no comportamento do indivíduo em relação às pessoas, às escolhas e interesses (Brandão, Guimarães, & Borges-Andrade, 2001). Para que o desempenho seja competente ele deve ser compatível com os valores organizacionais de eficiência e eficácia, com as metas e os objetivos da empresa. Dessa maneira, um trabalhador com alto desempenho é aquele que demonstra as competências ou conhecimentos e as habilidades almejados no trabalho e que vão ao encontro dos padrões estabelecidos pela empresa num período de tempo (Abbad, Freitas, & Pilati, 2006).

Ainda que muito importante e necessária, a competência profissional não é suficiente para se alcançar os resultados almejados dentro da organização, uma vez que o desempenho é multideterminado, ou seja, recebe influências de vários fatores como atributos relacionadas ao nível de escolaridade, idade, sexo, bem como características de relações interpessoais, do ambiente de trabalho e da própria organização como um todo

(Sonnentag & Frese, 2002). Diante disso, entende-se que o desempenho está diretamente ligado às competências do indivíduo, e estas estão relacionadas a diversos fatores como o domínio da tarefa, as capacidades cognitivas, a motivação para se executar uma tarefa e também no suporte da organização (Abbad et al., 2006).

Considerando o desempenho como multifacetado, é possível compreendê-lo por meio do modelo de inibidores e facilitadores (Avolio & Waldman, 1990). Nessa perspectiva, o desempenho no trabalho é influenciado por três fatores: (i) ambientais, que apontam para o contexto no qual o indivíduo está inserido, (ii) motivacionais, que se apresentam como desejos que impulsionam o indivíduo a alcançar um objetivo, e (iii) fatores de capacidade, que estão relacionados com as competências do indivíduo para desenvolver uma determinada função. No contexto deste modelo, o foco primário é o estudo da influência dos aspectos temporais e evolutivos do desempenho. Sugere-se que as relações entre desempenho e seus antecedentes (ambientais, motivacionais e de capacidade) sejam alterados em função do tempo. Diante disso, o presente estudo tem por objetivo testar um modelo de compreensão entre variáveis ambientais/contextuais (Suporte à aprendizagem e complexidade da tarefa), motivacionais (*job crafting*) e de capacidade (Inteligência) em relação ao desempenho do trabalho.

A variável suporte à aprendizagem pode ser entendida como algo que propicia, dá força e sustentação para que a aprendizagem possa acontecer. Ressalta-se que a aprendizagem é um processo do indivíduo, porém dependendo do ambiente organizacional em que esse indivíduo se encontra, este processo pode ser reforçado ou minimizado. Nesse contexto, o suporte à aprendizagem pode partir dos gestores, da equipe de trabalho, dos colegas ou pares, mesmo que em áreas diferentes. Dessa maneira, o apoio da chefia, o companheirismo, a acessibilidade aos recursos disponíveis pela organização e a ajuda dos colegas propiciam uma transmissão dos protocolos organizacionais estimulando o suporte à aprendizagem. Estudos realizados por Abbad, Loiola, Zerbini e Borges-Andrade (2013) demonstram que ambientes em que o suporte à aprendizagem não se faz presente, o desempenho do indivíduo é impactado negativamente.

O suporte à aprendizagem pode ser definido como um conjunto de ações das pessoas envolvidas na organização, ou seja, colegas de trabalho, chefia, terceirizados, fornecedores, clientes e tudo que envolve o ambiente para que a aprendizagem ocorra. Dessa forma, esta variável pode ter inúmeras motivações, como por exemplo, necessidades pessoais ou necessidades relacionadas ao

trabalho, sendo percebido pelo trabalhador em qualquer etapa do processo de aprendizagem (Dennen & Wang, 2002). De acordo com Abbad e Borges-Andrade (2004) e Garrick (1998), dentro das organizações os indivíduos aprendem o tempo todo, seja por meio da aprendizagem informal ou da aprendizagem formal, mas que para isso aconteça é necessário que se tenha um suporte à aprendizagem eficaz. Esse suporte envolve a percepção do indivíduo em observar e sentir como o seu ambiente de trabalho dificulta seu processo de aprendizagem. Diante disso, a análise do suporte à aprendizagem pode ser compreendida no sentido de verificar como o indivíduo percebe esse suporte em relação à chefia e aos colegas ou pares de trabalho e de que forma o suporte à aprendizagem impacta no desempenho desse funcionário.

Um estudo realizado por Coelho Junior (2009) avaliou a relação entre suporte à aprendizagem informal e o desempenho individual, os resultados evidenciaram que as percepções coletivas dos colegas de trabalho em relação à aprendizagem contribuíram de forma significativa para a promoção do desempenho. Foi apontada uma necessidade de se propiciar, por parte dos gestores e líderes, um ambiente de trabalho favorável às relações psicossociais entre os colegas, para que o conhecimento possa ser compartilhado, o que torna o aprendizado e consequente desempenho mais efetivo. Diante desse contexto, um dos objetivos deste estudo é verificar a relação entre o suporte à aprendizagem e o desempenho no trabalho. *Nesse caso, a hipótese 1 (H1) sustenta que o suporte à aprendizagem apresenta uma relação positiva e significativa com o desempenho no trabalho.*

Outra variável analisada na presente pesquisa é a inteligência (variável de capacidade). Esse construto está relacionado com a capacidade do indivíduo para resolução de problemas, seja utilizando conhecimentos já existentes ou o próprio raciocínio (Valentini & Laros, 2014). Nesse contexto, um estudo realizado por Colom, Martinez-Molina, Shin e Santacreu (2010) apresentou a relação entre as variáveis inteligência, memória de trabalho e desempenho multitarefas. A variável desempenho multitarefas é uma das habilidades exigidas no contexto de uma sociedade que convive com alta tecnologia, análises de ofertas de emprego ressaltam a relevância da multitarefa para várias ocupações, como pilotos de aeronaves, motoristas de ônibus escolar ou supervisores de combate a incêndios (Colom et al., 2010) Neste estudo verificou-se uma correlação moderada positiva entre as variáveis inteligência e memória de trabalho. Verifica-se também uma correlação positiva, alta, entre a memória de trabalho e desempenho (multitarefas). No que se refere à inteligência

e a desempenho (multitarefas) a correlação é fraca. Os autores indicam que a memória de trabalho, que é um dos principais componentes da inteligência, se relacionou com o desempenho, uma vez que essa função cognitiva básica pode facilitar a realização de diversas tarefas com maior rapidez aumentando sua capacidade multitarefas.

A relação entre habilidades cognitivas e desempenho no trabalho também tem sido estudada por meio de outras variáveis operacionais, como, por exemplo, o salário recebido (como um *proxy* do desempenho). Bergman, Ferrer-Wreder e Zukauskienė (2015) compararam, entre outros aspectos, os salários de grupos de pessoas com diferentes escores de inteligência (QI). As análises realizadas indicaram que a inteligência apresentou impacto positivo na remuneração. Ademais, a inteligência esteve positivamente associada à probabilidade de ocupar cargos de alta complexidade.

Nesse contexto, o presente estudo também busca avaliar a relação direta entre a inteligência e o desempenho do trabalho. *Como hipótese 2 (H2), prevê-se uma relação positiva e fraca entre o desempenho e a inteligência.*

Ainda no contexto do modelo de inibidores e facilitadores do desempenho, a literatura tem indicado que variáveis motivacionais influenciam significativamente o desempenho do trabalho (Abbad et al., 2006; Sonnentag & Frese, 2002). Nesse sentido, é possível destacar o efeito positivo do *job crafting* ou redesenho no trabalho. Ele corresponde a um conjunto de comportamentos empreendidos por um trabalhador no intuito de ajustar as atividades laborais às suas preferências, motivações, habilidades e competências (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Pode ser visto também como um processo no qual a organização busca encontrar no funcionário um comportamento proativo que demonstre suas capacidades, habilidades, conhecimentos específicos para resolver suas tarefas e alcançar suas metas, gerando impactos no indivíduo, no grupo em que está envolvido e na própria organização (Grant & Parker, 2009).

Em estudos realizados por Gordon, Demerouti, Le Blanc e Bipp (2015) foram evidenciadas relações entre o *job crafting* e o desempenho no trabalho de funcionários americanos e holandeses da área de saúde. Os autores verificaram que existem algumas estratégias de redesenho no trabalho, como a busca de recursos e a busca de desafios. Na Holanda a correlação entre a busca de desafios/mudanças com o desempenho de tarefa foi de 0,06 e a busca de recursos com o desempenho de tarefa foi de 0,25, enquanto que nos Estados Unidos a correlação também foi positiva para a busca de desafios/mudanças em relação ao desempenho de

tarefas foi de 0,26 e a busca de recursos com o desempenho de tarefa foi de 0,14. Em contrapartida, a redução das demandas de trabalho demonstrou uma correlação negativa com o desempenho de tarefa, sendo de -0,43 para a Holanda e de -0,05 para os Estados Unidos.

No entanto, é possível que a relação entre o *job crafting*, desempenho e suporte à aprendizagem seja mais complexa do que as já investigadas na literatura. Hipoteticamente, aspectos ambientais podem explicar os comportamentos de redesenho no trabalho e, conseqüentemente, aumentar o desempenho no trabalho. Assim, o presente estudo tem como um de seus objetivos verificar o efeito de mediação do *job crafting* na relação entre o suporte à aprendizagem e o desempenho do trabalho. Dessa maneira, é possível verificar que se a organização apresenta um suporte à aprendizagem, no qual o trabalhador tem acesso às informações e tem a possibilidade de estabelecer relações que promovam a aprendizagem, ele conseqüentemente se torna mais criativo, proativo, motivado apresentando maior disponibilidade em redesenhar o seu trabalho. Esse comportamento conseqüentemente resultará em um maior desempenho, evidenciando o efeito de mediação do *job crafting*. Com isso, a hipótese 3 (H3) deste estudo prevê que o *job crafting* apresenta um efeito de mediação na relação entre o suporte à aprendizagem e o desempenho.

A última variável presente no modelo do presente estudo é a complexidade subjetiva da tarefa (variável de capacidade). Mangos e Steele-Johnson (2001) apresentaram vários conceitos dessa variável como por exemplo: (i) uma tarefa complexa é aquela que exige maior demanda de atividades cognitivas de seu executor; (ii) a complexidade da tarefa pode ser entendida

também como o resultado do raciocínio, da atenção, da memória, das exigências de informações atribuídas à estrutura da tarefa sobre o seu aprendiz; (iii) a complexidade da tarefa está diretamente ligada às exigências de raciocínio e aos recursos de resolução de problemas. Nesse sentido, a complexidade da tarefa realizada pelo indivíduo pode ter relação direta e indireta com o seu desempenho. Por exemplo, um técnico administrativo com alto desempenho, cuja função principal seja avaliar um indicador de mercado qualquer, pode ter seu desempenho reduzido, caso tenha que tomar decisões com base em diversos indicadores e variáveis ambientais e pessoais. Por outro lado, nesse mesmo exemplo, o trabalhador pode não diminuir o seu desempenho caso tenha apoio e suporte à aprendizagem da nova tarefa.

Nesse sentido, esse estudo também tem como objetivo verificar a relação indireta da complexidade da tarefa sobre o desempenho. Especificamente, buscar-se-á avaliar o efeito de moderação na relação entre o suporte à aprendizagem e o *job crafting*. Assim, a hipótese 4 (H4) prevê que complexidade da tarefa implica num efeito de moderação na relação entre o suporte à aprendizagem e o *job crafting*, e conseqüentemente no efeito de mediação.

Em resumo, esse estudo tem como objetivo geral testar um modelo de compreensão das relações entre as variáveis ambientais (suporte à aprendizagem), motivacionais (*job crafting*) e de capacidade (inteligência e complexidade da tarefa) e o desempenho do trabalho. Ressalta-se que o modelo engloba a mediação do *job crafting* e a moderação da complexidade da tarefa. Ademais, tais relações não foram testadas simultaneamente por estudos prévios, ainda que já tenham sido investigadas as relações individuais.

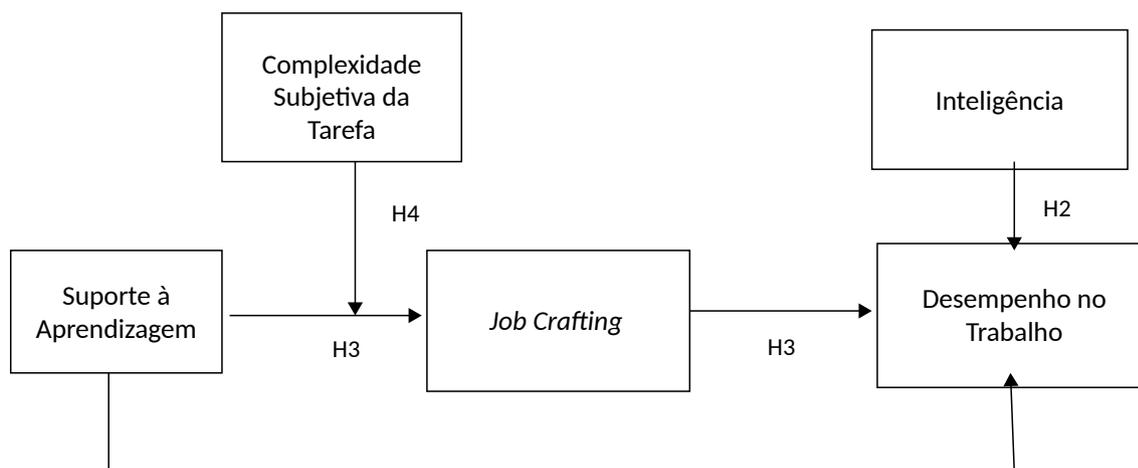


Figura 1. Modelo de Compreensão do Desempenho e Hipóteses.

Método

Participantes

Foi utilizado no presente estudo uma amostra de conveniência, com 250 trabalhadores de diferentes áreas. Desses participantes, 71% eram do sexo masculino, com idade média de 23,7 anos ($DP = 4,8$). A maior parte dos participantes (84%) possuíam ensino superior incompleto e 86% recebiam remuneração de 1 a 3 salários mínimos. Do total de participantes, 84% pertenciam a organizações privadas, dessas organizações 24% eram do ramo de prestação de serviços, 18% comércio, 15% indústria. O tempo atual de trabalho dos participantes apresentou uma média de 2,5 anos ($DP = 2,8$) e o tempo total de trabalho apresentou uma média de 4,9 anos ($DP = 4,4$). As informações foram obtidas via formulário de dados demográficos. Ressalta-se que o único critério de inclusão dessa amostra foi o fato de o respondente estar trabalhando há pelo menos um ano na mesma empresa, ainda que em cargos diferentes.

O tamanho de amostra (250 trabalhadores) foi suficiente para testar as hipóteses desse estudo. Por meio de Monte Carlo, simulou-se um modelo semelhante ao da presente pesquisa, tendo configurado os efeitos entre as variáveis simuladas entre pequenos (0,20) e moderados (0,3). O modelo simulado foi replicado 500 vezes e a taxa de detecção de efeitos verdadeiramente positivos foi acima de 0,85 (i.e., poder estatístico $> 0,85$).

Instrumentos

O instrumento utilizado para mensurar o efeito da inteligência foi o Teste de Raciocínio Abstrato e Espacial (TRAE), de Valentini (2013). A versão do (TRAE) para adultos, é composta por 24 itens e tem como objetivo avaliar duas habilidades cognitivas específicas por meio de dois subtestes: raciocínio espacial (RE) e raciocínio abstrato (RA). O primeiro (RE) é destinado à avaliação das habilidades viso-espaciais e de execução. O segundo (RA) está associado à resolução de problemas novos, para os quais o sujeito não tem conhecimento prévio. A aplicação deste instrumento tem um controle de tempo e duração máxima de 35 minutos. O indicador de precisão λ 2, para o escore total, foi igual a 0,76, no estudo original do instrumento Valentini (2013).

A avaliação do *job crafting* foi realizada utilizando a Escala de Comportamento de Redesenho no Trabalho, de Chinelato, Ferreira e Valentini (2015), composta por

três dimensões: recursos estruturais; recursos sociais e demandas desafiadoras. A dimensão voltada para os recursos do trabalho, estruturais e sociais, estão relacionadas a aspectos do ambiente de trabalho que são fundamentais para se alcançar uma meta desejada, estimulando assim o crescimento do indivíduo, a aprendizagem, o desenvolvimento e conseqüentemente gerando resultados positivos. As demandas desafiadoras representam características do contexto laboral que são estressantes, mas que possuem o potencial de gerar ganhos futuros e também o desenvolvimento pessoal (Crawford, LePine, & Rich, 2010). Esse instrumento contém 14 itens e uma escala de frequência de respostas que variam de um a cinco, um (nunca) e cinco (sempre), um exemplo de item é: “tento me desenvolver profissionalmente”. O alfa variou de 0,71 a 0,82.

O suporte à aprendizagem foi mensurado pela Escala de Suporte à Aprendizagem (Coelho Junior, 2009) em sua versão original, composta por 31 itens, que avaliam duas dimensões: suporte da chefia/unidade de trabalho (alfa de 0,98) e suporte dos colegas (alfa de 0,97). Essa escala tem como objetivo identificar a percepção do indivíduo em relação ao suporte ou apoio proveniente do chefe/unidade de trabalho e dos colegas/pares de trabalho em relação à aprendizagem e a aplicação de novas habilidades e conhecimentos. Utilizou-se, neste estudo, a versão reduzida desse instrumento, composto por 12 itens, numa escala do tipo *Likert* de 11 pontos variando de 0 (nunca) a 10 (sempre). Um exemplo de item é: “Novas ideias são valorizadas”.

Para mensurar o desempenho, utilizou-se a Escala de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho de Queiroga (2009), em sua versão reduzida (Andrade, Queiroga, & Valentini, 2016). A versão reduzida utilizada nesse protocolo é composta por duas dimensões (tarefa e contexto) com 10 itens a serem respondidos em uma escala de frequência de um a cinco pontos, sendo um (nunca) e cinco (sempre). Um exemplo de item da escala reduzida é: “executo adequadamente tarefas difíceis”. Na versão original, os alfas de Cronbach variaram de 0,88 e 0,82 para os fatores de tarefa e contexto.

Para mesurar a complexidade, da tarefa foi utilizada a Escala de Complexidade Subjetiva da Tarefa (Mangos & Steele-Johnson, 2001). Esta escala é do tipo *likert*, composta por quatro itens, com 7 pontos variando de um (discordo totalmente) a sete (concordo totalmente). Um exemplo de item dessa escala é: “As tarefas que costumo executar em meu trabalho são ...

diffíceis de serem entendidas". A confiabilidade da consistência interna da escala foi de 0,72.

Procedimentos

A aplicação do questionário foi realizada de maneira presencial, contou com a participação de 250 trabalhadores com diferentes tipos de profissões como: comerciantes, técnicos em informática, vendedores, técnicos administrativos, professores de instituições públicas e particulares, enfermeiros. O tempo total de aplicação dos questionários foi de aproximadamente 50 minutos. O critério para participação nesse estudo era que o respondente estivesse trabalhando ou estagiando há pelo menos um ano na mesma empresa ainda que em cargos diferentes. Todos os participantes eram voluntários e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Além disso, o projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da universidade dos autores.

Análise de Dados

Os escores de cada variável do modelo foram estimados por meio da modelagem por equações estruturais. Para tanto, realizou-se uma análise fatorial confirmatória para cada variável. Tal estratégia foi adotada em função do tamanho da amostra e do número de parâmetros do modelo. Todas as análises fatoriais confirmatórias apresentaram indicadores de ajuste aceitáveis (CFI > 0,90 e RMSEA < 0,10).

Os modelos de relações foram testados por meio de *path analysis*. Para a composição das variáveis desses modelos, utilizou-se os escores fatoriais. Optou-se por essa estratégia para reduzir o número de variáveis testadas simultaneamente (caso fossem inseridos todos os itens das escalas, o modelo de mediação moderada conteria aproximadamente 100 variáveis). Os parâmetros dos modelos foram estimados por meio de *Maximum Likelihood Robust* (MLR), robusto a distribuições que não obedecem a curva gaussiana.

Atendendo-se às recomendações de Hayes (2013), inicialmente foram testadas as relações entre as variáveis independentes (suporte à aprendizagem e inteligência) e a variável dependente (desempenho do trabalho), que deveriam ser significativas para a confirmação do modelo. Em seguida, a variável mediadora (*job crafting*) foi inserida no modelo, com o objetivo de verificar se as variáveis preditoras estavam relacionadas à variável mediadora e se esta estava relacionada à variável dependente. De acordo com Hayes (2013), o modelo é considerado mediacional se houver uma redução na força da relação

entre as variáveis preditoras e a variável dependente, com a entrada da variável mediadora e se os efeitos indiretos das variáveis independentes na variável dependente forem significativos. O erro padrão do efeito indireto da variável mediadora entre a variável independente e a variável dependente foi estimado por meio do procedimento *bootstrap*, com 500 reamostragens. Utilizou-se o intervalo de confiança de 95% dos efeitos diretos e indiretos. Para testar a moderação da variável complexidade da tarefa sobre os efeitos indiretos, foram criados termos de interação (i.e. multiplicação da variável explicativa e a moderadora). Tais termos de interação foram inseridos no modelo final explicando a variável mediadora *Job Crafting*. Portanto o modelo final é um caso de teste de mediação moderada (para detalhes sobre o modelo de mediação moderada, sugere-se consultar Valentini, Mourão, & Franco (2018)). Todos os modelos testados são recursivos. As análises foram realizadas com o auxílio do *software* Mplus (versão 7.11).

Resultados

Na primeira etapa, testou-se o efeito de variáveis controle sexo e tipo de instituição que o participante trabalha (instituição pública ou privada) sobre a variável desfecho principal, desempenho no trabalho, cujos coeficientes de regressão foram respectivamente 0,17 e 0,02. No entanto, para ambos o erro padrão de estimativa foi alto (0,18 e 0,13), e conseqüentemente não é possível assumir que sejam efeitos estatisticamente diferentes de 0 ($p > 0,05$). Assim, essas variáveis de controle foram retiradas dos modelos subsequentes.

A primeira análise realizada nesse estudo foi testar a relação direta entre a variável inteligência (RA e RE) e o desempenho geral (Figura 2). Os resultados indicaram para relações negativas e não significativas (β entre -0,01 e -0,11; $p > 0,05$). Considerando que todos estes parâmetros de regressão não foram estatisticamente diferentes de zero, a variável inteligência foi removida dos modelos subsequentes.

No segundo passo, testou-se um modelo de relações diretas entre suporte à aprendizagem e o desempenho no trabalho (Figura 3). Esse modelo indicou relação significativa entre o suporte dos colegas e o desempenho ($\beta = 0,27$; $p = 0,03$). No entanto, a dimensão suporte da chefia não apresentou relação estatisticamente significativa com o desempenho ($\beta = 0,05$; $p = 0,68$).

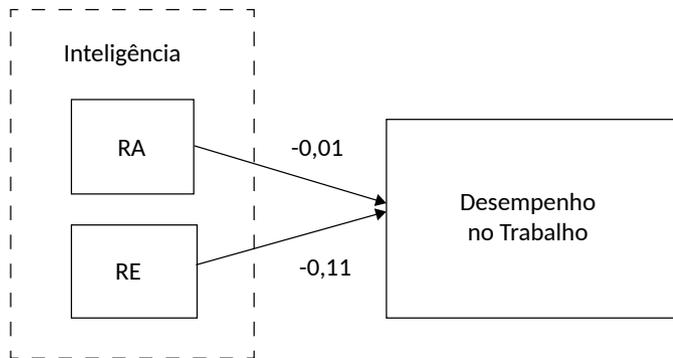


Figura 2. Relação Direta entre a Inteligência (RA E RE) e o Desempenho no Trabalho. As Relações Não Foram Estatisticamente Significativas ($p > 0,05$). O Tracejado Indica Que as Variáveis Fazem Parte da Mesma Escala. $\chi^2(gf)= 0 (0)$; Modelo Saturado.

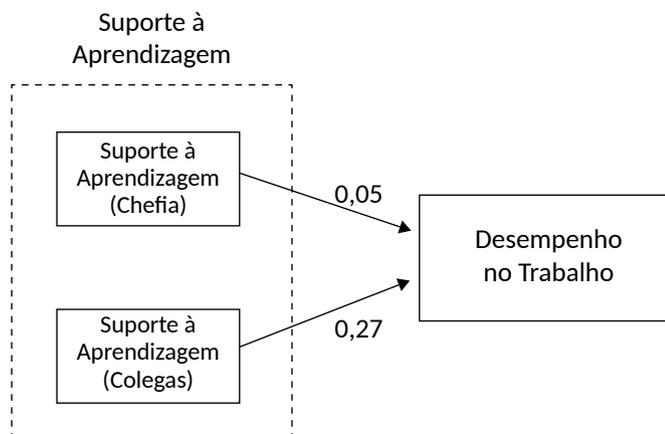


Figura 3. Relação Direta entre Suporte à Aprendizagem (Chefia e Colegas) e o Desempenho no Trabalho. A Relação entre Suporte à Aprendizagem (Colegas) e Desempenho no Trabalho Foi Estatisticamente Significativa ($p < 0,05$). O Tracejado Indica Que as Variáveis Fazem Parte da Mesma Escala. $\chi^2(gf)=0 (0)$; Modelo Saturado.

Para testar o efeito de mediação do *job crafting*, as três dimensões que compõem essa variável foram inseridas no modelo. Salienta-se que os efeitos indiretos foram testados separadamente para a variável suporte da chefia (controlando o efeito direto do suporte dos colegas) e para o suporte de colegas (controlando o efeito direto do suporte da chefia). Na Figura 4 são apresentados os efeitos padronizados no modelo final de mediação. Salienta-se que os efeitos não significativos foram omitidos da Figura.

No que se refere aos efeitos diretos entre suporte à aprendizagem e desempenho no trabalho, após a inserção das variáveis mediadoras relacionadas ao *job crafting*, tais efeitos não foram estatisticamente significativos. Assim, a mediação é completa. No que se refere aos efeitos indiretos, o modelo

apresentou os seguintes parâmetros padronizados: (a): chefia→demandas→desempenho=0,08; (b): chefia→social→desempenho=0,05; (c): colegas-estrutura-desempenho = 0,18.

Por fim, testou-se a moderação da variável complexidade subjetiva da tarefa sobre o efeito de mediação do *job crafting* (i.e. modelo de mediação moderada). Esse modelo demonstrou que a complexidade da tarefa apresentou um efeito de moderação negativa na relação entre o *job crafting* demandas de desafio e o suporte à aprendizagem chefia de -0,11 (Figura 5). Os efeitos diretos entre a variável moderadora complexidade da tarefa e a mediadora *job crafting* foram significativos, o que caracteriza um modelo de “quase moderação”. As estatísticas descritivas e matriz de correlações estão disponíveis na tabela 1.

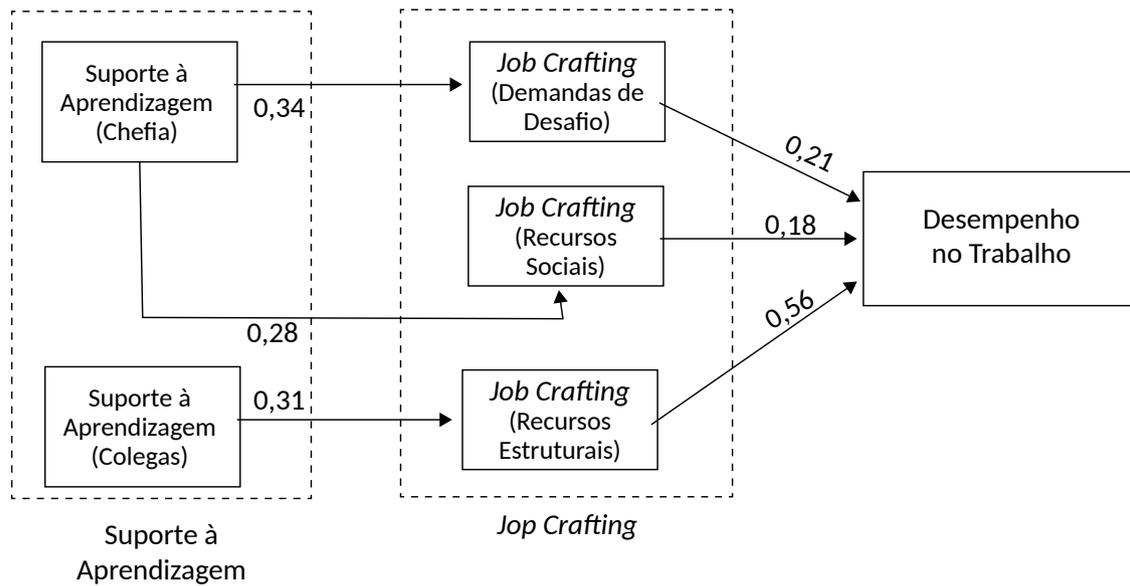


Figura 4. Efeito de Mediação do Job Crafting (Demandas de Desafio, Recursos Sociais e Recursos Estruturais) Na Relação entre o Suporte à Aprendizagem (Chefia E Colegas) e o Desempenho do Trabalho. Todas as Relações Foram Estatisticamente Significativas ($p < 0,05$). O Tracejado Indica Que as Variáveis Fazem Parte da Mesma Escala. $\chi^2(\text{gl})=2,77 (5)$, $p = 0,74$.

Tabela 1. Estatísticas Descritivas e Matriz de Correlações

| | Média | DP | Correlações | | | | | | | |
|----------------|-------|------|-------------|----------|----------|----------------|----------------|-------------|------------|------------|
| | | | Desempenho | Intel_RA | Intel_RE | Suporte colega | Suporte chefia | JC demandas | JC rec soc | JC rec est |
| desempenho | -0,02 | 0,88 | | | | | | | | |
| Intel_RA | -0,01 | 0,80 | -0,1 | | | | | | | |
| Intel_RE | 0,00 | 0,79 | -0,11 | 0,87* | | | | | | |
| Suporte colega | 0,00 | 0,95 | 0,32* | -0,07 | -0,05 | | | | | |
| Suporte chefia | 0,00 | 0,93 | 0,29* | -0,04 | -0,01 | 0,88* | | | | |
| JC_demandas | -0,01 | 0,48 | 0,38* | -0,11 | -0,12 | 0,30* | 0,34* | | | |
| JC_rec_soc | -0,01 | 0,52 | 0,37* | -0,13 | -0,16* | 0,22* | 0,28* | 0,57* | | |
| JC_rec_est | -0,01 | 0,65 | 0,61* | -0,07 | -0,1 | 0,31* | 0,28* | 0,13* | 0,14* | |
| Complex_tarefa | 0,00 | 0,88 | 0,11 | -0,05 | -0,11 | 0,16* | 0,13 | 0,19* | 0,17* | 0,01 |

Notas. As variáveis foram obtidas por meio da estimação de escores fatoriais.

DP= Desvio padrão; Intel_RA= Teste de raciocínio abstrato; Intel_RE= Teste de raciocínio espacial; JC_demandas= Job Crafting, dimensão demandas desafiadoras; JC_rec_soc= Job Crafting, dimensão recursos sociais; JC_rec_est= Job Crafting, dimensão recursos estruturais.

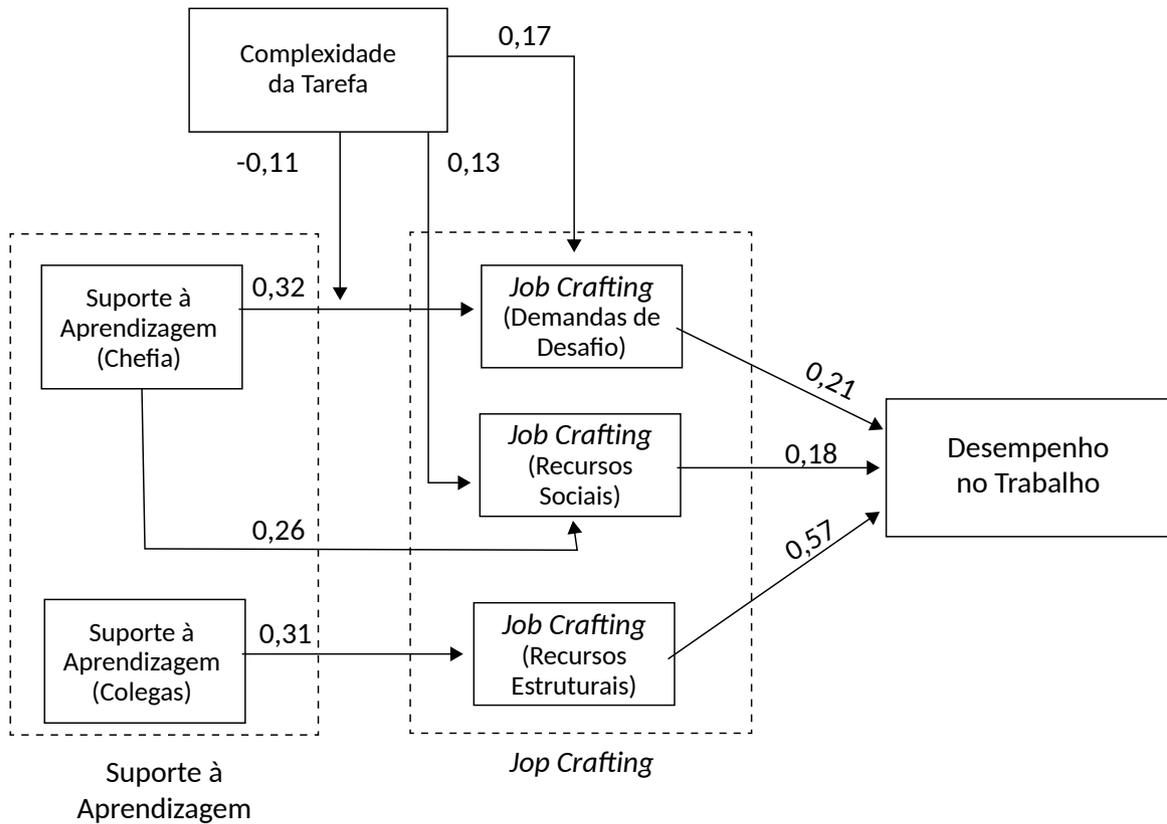


Figura 5. Modelo Final de Mediação Moderada: Efeitos Indiretos entre Suporte à Aprendizagem, Job Crafting e Desempenho no Trabalho; e Efeito Moderador da Complexidade da Tarefa. Todas as Relações Foram Estatisticamente Significativas ($p < 0,05$). O Tracejado Indica Que as Variáveis Fazem Parte da Mesma Escala. $\chi^2(gf)=17,28$ (16), $p = 0,37$.

Discussão

O presente estudo teve como objetivo verificar as relações entre as variáveis suporte à aprendizagem (chefia e colegas), inteligência, *job crafting* (demandas de desafio, recursos sociais e recursos estruturais) e complexidade subjetiva da tarefa com o desempenho no trabalho. Além disso, buscou-se avaliar o papel mediador do *job crafting* na relação entre o suporte à aprendizagem e o desempenho e também o papel moderador da complexidade da tarefa na relação do suporte à aprendizagem com o *job crafting*. Os resultados oferecem suporte a um modelo de mediação moderada.

Os achados obtidos demonstraram que o suporte à aprendizagem, influencia positivamente o desempenho no trabalho, tanto na dimensão colegas quanto na chefia, corroborando assim com a hipótese 1 deste estudo. Esses resultados vão ao encontro do estudo realizado por Coelho Junior (2009), que

também apontou evidências de relações positivas e significativas entre a percepção de suporte à aprendizagem e o desempenho no trabalho; no referido estudo os coeficientes de regressão das variáveis agregadas suporte à aprendizagem dos colegas é de 0,041. Nesse caso, os resultados demonstraram que as percepções coletivas percebidas pelos colegas de trabalho em relação à aprendizagem contribuíram de forma significativa para a promoção do desempenho. Dessa forma, foi verificada uma necessidade de se propiciar, a partir dos gestores e líderes um ambiente de trabalho que estimulasse o apoio às relações psicossociais entre os colegas, instigando também o aprendizado em grupo para que o conhecimento pudesse ser compartilhado, tornando o desempenho mais efetivo. Os coeficientes apresentados por Coelho Junior (2009) não são padronizados, e portanto não podem ser comparados diretamente com os indicadores do presente estudo, que são padronizados; diante disso ambos estudos, cada um com seu método, indicam

uma relação positiva entre o suporte à aprendizagem e o desempenho no trabalho.

Para além dos estudos anteriores, a presente pesquisa buscou ampliar a complexidade do modelo, por meio de testes de efeitos diretos e indiretos de outras variáveis sobre o desempenho. Nesse sentido, a inteligência não apresentou uma relação direta com o desempenho no trabalho, não corroborando, assim, a hipótese 2. Ainda que estudos demonstrem evidências de relações positivas e significativas entre a inteligência e o desempenho (Barros, Kausel, Cuadra, & Diaz, 2014; Colom et al., 2010; Kuncel, Rose, Ejiogu, & Yang, 2014), para esse banco de dados, os resultados não se confirmaram. Uma possível explicação para este fato é de que a mensuração do desempenho não tenha levado em consideração as competências do indivíduo, que levam ao desempenho no trabalho. Dessa forma uma possibilidade de análise, seria verificar a relação entre as competências do indivíduo e a inteligência na explicação do desempenho no trabalho.

Outra hipótese plausível se refere às diferenças nas tarefas dos instrumentos: autorrelato para desempenho, e itens certo-ou-errado para a inteligência. De fato, nem sempre, a auto-avaliação de desempenho está associada às notas acadêmicas (Kyllonen & Kell, 2018). Diferenças individuais de personalidade podem super ou subestimar a autopercepção e, consequentemente enviesar as correlações com o real desempenho. Essa relação também pode ser compreendida sob o efeito Dunning-Krueger (Kruger & Dunning, 1999), que aponta para uma tendência de superestimação da autopercepção de desempenho por pessoas com baixas habilidades. Nesse contexto, pesquisas futuras podem tentar controlar esse efeito sobre o relato de desempenho inserindo, por exemplo, *faking items*, cujo conteúdo seja inexistente. Um exemplo de item *fake* para desempenho no trabalho: “Planejo o meu trabalho definindo prioridades e estruturas heterogêneas complexas”. Nesse exemplo, o trecho “estruturas heterogêneas complexas”, embora não tenha sentido técnico (parte *fake* do item), pode ser endossado por participantes com baixa percepção sobre o seu real desempenho ou que estejam superestimando-o. Ao controlar esse efeito, em pesquisas futuras, é possível que a relação da inteligência com o autorrelato de desempenho seja melhor estimada.

A literatura em psicologia organizacional tem demonstrado que variáveis motivacionais relacionadas ao indivíduo, como é o caso do *job crafting*, também

apontam para relações positivas com o desempenho no trabalho (Devotto & Machado, 2017). Nesse sentido é importante salientar que as competências do indivíduo estão relacionadas a suas habilidades, conhecimentos e atitudes sendo essenciais para que o mesmo consiga ajustar suas atividades laborais às suas habilidades, preferências a fim de redesenhar o seu trabalho e buscar as metas organizacionais almejadas (Brandão et al., 2001). De acordo com os resultados do presente estudo, o *job crafting* apresentou um efeito de mediação na relação do suporte à aprendizagem com o desempenho no trabalho, confirmando assim a hipótese 3. Dessa maneira, considerando os fatores que compõem a variável *job crafting*, foi verificado que o suporte chefia impacta positivamente os fatores (i) demanda de desafio e (ii) recursos sociais, que por sua vez impactam positivamente o desempenho. Ademais o suporte à aprendizagem colegas impacta o *job crafting* recursos estruturais que por sua vez impacta o desempenho.

Esses resultados verificaram um efeito de mediação do *job crafting* em relação ao suporte à aprendizagem e ao desempenho; nesse sentido quanto mais o funcionário redesenha suas atividades laborais e promove mudanças em seu trabalho estimulando suas competências, mais ele busca novos conhecimentos o que impacta positivamente em seu desempenho. Diante disso, em um estudo realizado por Tims, Bakker e Derks (2014), evidenciaram que, assim como o *job crafting*, outras variáveis motivacionais, como por exemplo o engajamento no trabalho, também podem apresentar um efeito de mediação na relação entre a autoeficácia e um comportamento consequente do indivíduo, como é o caso do desempenho. Dessa forma alterações no redesenho do trabalho, no engajamento, na motivação do funcionário podem aparecer em função de mudanças vivenciadas no dia a dia e que podem ser relacionadas às demandas. Diante disso, indivíduos que possuíam mais acesso a diversos tipos de recursos, apresentaram maior capacidade de enfrentar as demandas de trabalho, fazendo com que a utilização dos recursos promovesse comportamentos motivacionais no trabalhador capazes de produzir mais resultados positivos, melhorando o desempenho. Os autores verificaram que os funcionários que dispunham de mais comportamentos de autoeficácia apresentavam maior vontade de aprender e buscar novos conhecimentos modificando e redesenhando suas atividades laborais, o que impactou diretamente na melhoria do desempenho do trabalho.

Os resultados do presente estudo também corroboram com o estudo realizado por Gordon et al. (2015); os autores constataram que as estratégias de redesenho no trabalho, como a busca de recursos e a busca de desafios, ainda que em diferentes contextos geográficos e culturais, apresentaram correlações positivas em relação ao desempenho de tarefa. Em contrapartida, a redução das demandas de trabalho demonstrou uma correlação negativa com o desempenho de tarefa.

Em estudo longitudinal, Petrou, Demerouti e Schaufeli (2015) avaliaram as relações entre o *job crafting* e a mudança organizacional e o desempenho. No estudo, o *job crafting* foi mensurado por meio da observação das respostas dos funcionários às mudanças organizacionais. Os resultados indicaram, que os indivíduos, inseridos num contexto de mudança, reagiram redesenhando seu trabalho por meio da busca de recursos e também por meio da busca de mudanças. Ademais, os resultados também apontaram para correlações positivas entre a busca de recursos, a busca de mudanças, e o desempenho de tarefa; bem como correlações negativas entre a redução de demandas de desafios (um dos fatores do *job crafting*) e o desempenho. Em resumo, os resultados do presente estudo corroboram os de estudos anteriores e são coerentes com o modelo de inibidores e facilitadores do trabalho de Avolio e Waldman (1990) pois aspectos ambientais (de suporte à aprendizagem) deram suporte aos comportamentos proativos de redesenho no trabalho, que por sua vez influenciaram o desempenho.

E por fim, os resultados apresentaram um efeito de moderação negativa da complexidade subjetiva da tarefa na relação entre o *job crafting* (demandas de desafio) e o suporte à aprendizagem (chefia) que confirmam a hipótese 4, o que demonstra que a relação entre o suporte e o *job crafting* é mais acentuada entre os trabalhadores que percebem suas atividades como de baixa complexidade. Os resultados também indicam que os indivíduos que conseguem melhor redesenhar o seu trabalho são aqueles que também percebem suas tarefas como complexas. Ou seja, quanto mais complexas as tarefas desempenhadas, menor é a dependência do suporte da chefia para que ocorra o redesenho no trabalho.

Hipoteticamente, esse processo pode estar associado à autonomia no trabalho: quando presente no indivíduo dentro da organização, pode trazer inúmeros benefícios tanto para o funcionário quanto para a empresa. Dessa forma, evidencia-se que a participação

e o envolvimento do indivíduo com seu trabalho, estimula suas competências e habilidades, resultando em mudanças capazes de promover o desempenho (Sant'anna, Moraes, & Kilimnik, 2005).

Conclusões

Esta pesquisa teve como objetivo testar um modelo de compreensão do desempenho no trabalho. Diante dos resultados obtidos, foi possível verificar que esse estudo avança em relação à literatura, pois apresenta um modelo de relações complexas entre as variáveis suporte à aprendizagem (ambiental), *job crafting* (motivacional) e a complexidade da tarefa (ambiental) em relação ao desempenho no trabalho. Nesse sentido, o presente estudo verificou que a relação entre a variável suporte à aprendizagem e o desempenho pode ser melhor explicada por um efeito indireto do *job crafting*. Ou seja, empresas que oferecem maior suporte à aprendizagem também são aquelas nas quais o indivíduo se sente mais livre para redesenhar o seu trabalho; e essa relação também está associada a um maior desempenho no trabalho. Portanto, o suporte oferece subsídios para o desenvolvimento no trabalho, que por sua vez respalda o desempenho. No entanto, o ambiente de trabalho (suporte à aprendizagem), por si, não explica, de maneira direta, o desempenho.

Ademais, toda essa relação complexa é moderada pela complexidade subjetiva da tarefa. De maneira geral, a relação entre o suporte e o redesenho é maior entre os trabalhadores que desempenham tarefas menos complexas. Além disso, há uma relação positiva entre a complexidade e o redesenho no trabalho. Nesse sentido, é possível, hipoteticamente, que os trabalhadores engajados em tarefas mais complexas já tenham autonomia suficiente no trabalho para redesenhar suas tarefas, dependendo menos do suporte da empresa à aprendizagem. Em resumo, quanto maior é a complexidade subjetiva da tarefa, maior é o redesenho no trabalho e menor é a dependência do suporte à aprendizagem para que esse redenho ocorra.

No que se refere às limitações do estudo, a utilização de uma amostra por conveniência limita a generalização dos resultados, visto que a aplicação dos instrumentos foi realizada somente em uma cidade do estado do Rio de Janeiro. Outro fator de limitação foi o tamanho da amostra. Os instrumentos utilizados para mensuração das variáveis foram escalas de autorrelato, é importante lembrar que nem sempre o que é

relatado pelos respondentes condizem exatamente com a realidade, o que consta também como um limitador da pesquisa.

Para uma agenda futura, seria interessante ampliar o número de participantes e a diversificação das localidades a serem aplicadas a fim de se ter maior variabilidade das respostas. Indica-se também, em estudos futuros, incluir algum método de controle de viés de resposta a fim de diminuir os efeitos do método relacionado ao autorelato. Além disso, considerando que o modelo apresenta variáveis de diferentes níveis de análise (indivíduos e contexto), pesquisas futuras poderiam realizar estudos multiníveis ponderando a percepção do indivíduo quanto ao suporte à aprendizagem (nível individual) e a percepção agregada do suporte (nível contextual) na estimação dos efeitos indiretos e de interação evidenciados no presente estudo. Nesse contexto, estudos multiníveis poderiam lançar luz sobre o quanto dos efeitos dizem respeito, de fato, ao suporte da empresa ou se referem às percepções individuais. Ademais, o que é mais importante para o *job crafting* e o desempenho: a percepção do suporte (nível individual) ou o suporte efetivo (nível organizacional)?

Referências

- Abbad, G., & Borges-Andrade, J. E. (2004). Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 237-275). Porto Alegre: Artmed.
- Abbad, G., Freitas, I. A., & Pilati, R. (2006). Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In J. E. Borges-Andrade, G. Abbad, & L. Mourão (Orgs.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 231-254). Porto Alegre: Artmed.
- Abbad, G., Loiola, E., Zerbini, T., & Borges-Andrade, J. E. (2013). Aprendizagem em organizações e no trabalho. In L. O. Norges & L. Mourão (Orgs.), *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia* (pp. 497-524). Porto Alegre: Artmed.
- Andrade, E. G. S. A., Queiroga, F., & Valentini, F. (2016). *Versão reduzida da Escala Geral de Desempenho no Trabalho*. Comunicação apresentada no VII Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho – CBPOT, Brasília. Recuperado de http://cbpot2016.sbpot.org.br/site/pdf/resumos_VII_CBPOT_final.pdf
- Avolio, B. J., & Waldman, D. A. (1990). An examination of age and cognitive test performance across job complexity and occupational types. *Journal of Applied Psychology, 75*(1), 43-50. doi: 10.1037/0021-9010.75.1.43
- Barros, E., Kausel, E. E., Cuadra, F., & Diaz, D. A. (2014). Using general mental ability and personality traits to predict job performance in three Chilean organizations. *International Journal of Selection and Assessment, 22*(4), 432-438. doi: 10.1111/ijsa.12089
- Bergman, L. R., Ferrer-Wreder, L., & Zukauskienė, R. (2015). Career outcomes of adolescents with below average IQ: Who succeeded against the odds? *Intelligence, 52*, 9-17. doi: 10.1016/j.intell.2015.06.003
- Brandão, H. P., Guimarães, T. A., & Borges-Andrade, J. E. (2001). Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. *Revista de Administração Pública, 35*(6), 61-81. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6415>
- Chinelato, R. S. C., Ferreira, M. C., & Valentini, F. (2015). Evidence of validity of the job crafting behaviors scale. *Paidéia, 25*(62), 325-332. doi: 10.1590/1982-43272562201506
- Coelho Junior, F. A. (2009). *Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: Um estudo multinível* (Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília). Recuperado de <https://repositorio.unb.br/handle/10482/4691>
- Colom, R., Martinez-Molina, A., Shin, P. C., & Santacreu, J. (2010). Intelligence, working memory, and multitasking performance. *Intelligence, 38*(6), 543-551. doi: 10.1016/j.intell.2010.08.002
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology, 95*(5), 834. doi: 10.1037/a0019364
- Dennen, V. P., & Wang, M. (2002). The keyboard-based job coach: Informal learning via the Internet. *Advances in Developing Human Resources, 4*(4), 440-450. doi: 10.1177/152342202237521
- Devotto, R. P., & Machado, W. L. (2017). Job Crafting: uma revisão da produção científica internacional. *Psico-USF, 22*, 413-423. doi: 10.1590/1413-82712017220303
- Garrick, J. (1998). *Informal learning in the workplace: Unmasking human resource development*. East Sussex, Reino Unido: Psychology Press.
- Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., & Bipp, T. (2015). Job crafting and performance of dutch and american health care professionals. *Journal of Personnel Psychology, 14*(4), 192-202. doi: 10.1027/1866-5888/a000138
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). 7 redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals, 3*(1), 317-375. doi: 10.1080/19416520903047327
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Nova Iorque: Guilford Press.
- Krueger, J., & Dunning, D. (1999). Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of Personality and Social Psychology, 77*(6), 1121-1134. doi: 10.1037//0022-3514.77.6.1121
- Kuncel, N. R., Rose, M., Ejiogu, K., & Yang, Z. M. (2014). Cognitive ability and socio-economic status relations with job performance. *Intelligence, 46*, 203-208. doi: 10.1016/j.intell.2014.06.003
- Kyllonen, P. C., & Kell, H. (2018). Ability tests measure personality, personality tests measure ability: Disentangling construct and method in evaluating the relationship between personality and ability. *Journal of Intelligence, 6*, 1-26. doi: 10.3390/jintelligence6030032
- Mangos, P. M., & Steele-Johnson, D. (2001). The role of subjective task complexity in goal orientation, self-efficacy, and performance relations. *Human Performance, 14*(2), 169-185. doi: 10.1207/S15327043HUP1402_03

- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of Occupational Health Psychology, 20*(4), 470-480. doi: 10.1037/a0039003
- Queiroga, F. (2009). *Seleção de pessoas e desempenho no trabalho: Um estudo sobre a validade preditiva dos testes de conhecimentos* (Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília). Recuperado de http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/8437/1/2009_FabianaQueiroga.pdf
- Sant'anna, A. S., Moraes, L. F. R., & Kilimnik, Z. M. (2005). Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. *RAE-eletrônica, 4*(1). doi: 10.1590/S1676-56482005000100001
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Org.), *Psychological management of Individual performance* (pp. 1-25). Londres: Wiley Online Library.
- Tims, M. B., Bakker, A., & Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy-performance relationship. *Journal of Managerial Psychology, 29*(5), 490-507. doi: 10.1108/JMP-05-2012-0148
- Valentini, F. (2013). *A relação entre inteligência fluida, desempenho acadêmico e aprendizagem: uma abordagem multinível* (Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília). Recuperado de <https://repositorio.unb.br/handle/10482/14739>
- Valentini, F., & Laros, J. A. (2014). Inteligência e desempenho acadêmico: revisão de literatura. *Temas em Psicologia, 22*, 285-299. doi: 10.9788/TP2014.2-02
- 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. doi: 10.15689/ap.2018.1704.4.04
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review, 26*(2), 179-201. doi: 10.5465/AMR.2001.4378011

Érika Guimarães Soares de Azevedo Andrade, Mestre em Psicologia/Psicologia Social pela Universidade Salgado de Oliveira – UNIVERSO. Endereço para correspondência: Rua Edmundo March nº 10, apto 504, Bairro Boa viagem, Niterói – RJ, CEP 24.210-330. Telefone: (21) 98788-0749. Email: soareserika@yahoo.com.br

Felipe Valentini, Doutor em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília – UnB, Pós-Doutor em Psicologia/Fundamentos e Medidas da Psicologia pela University of Massachusetts Amherst, é Professor do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia da Universidade São Francisco, Campinas. Email: valentini.felipe@gmail.com

Recebido em 05.dez.17
Revisado em 07.ago.19
Aceito em 21.mai.20