

## **Recursos e energia organizacional produtiva: a mediação da motivação no trabalho**

Larissa Gabardo-Martins, Evânia Silva Louro y Amanda Tinoco Caldas

*Universidade Salgado de Oliveira*

Com base no Modelo JD-R, objetivou-se testar a mediação da motivação no trabalho nas relações da autonomia no trabalho e da autoeficácia no trabalho com a energia organizacional produtiva. A amostra compôs-se de 464 trabalhadores brasileiros, de ambos os sexos. Os resultados da Modelagem de Equações Estruturais evidenciaram uma relação entre a autonomia no trabalho e a autoeficácia no trabalho com a energia organizacional produtiva, e demonstraram a mediação da motivação no trabalho. Tais achados oferecem diferentes contribuições teóricas e práticas para a área da Psicologia Organizacional ao contribuir para o planejamento e implementação de estratégias que podem elevar o desempenho dos empregados e proporcionar uma conquista de vantagem competitiva para as organizações que investirem em seu capital humano.

*Palavras-chave:* psicologia positiva, energia organizacional, recursos, motivação no trabalho, modelo JD-R

### **Recursos y energía organizativa productiva: la mediación de la motivación en el trabajo**

Con base en el Modelo JD-R, el objetivo fue probar la mediación de la motivación en el trabajo en las relaciones de autonomía en el trabajo y autoeficacia en el trabajo con la energía organizacional productiva. La muestra estuvo compuesta por 464 trabajadores brasileños, de ambos sexos. Los resultados del Modelado de Ecuaciones Estructurales mostraron una relación entre la autonomía en el trabajo y la autoeficacia en el trabajo con la energía organizacional productiva, y demostraron la mediación de la motivación en el trabajo. Tales hallazgos ofrecen diferentes aportes teóricos y prácticos al área de la Psicología Organizacional al contribuir a la planificación e implementación de estrategias que puedan incrementar el desempeño de los empleados y brindar una ventaja competitiva a las organizaciones que invierten en su capital humano.

*Palabras clave:* psicología positiva, energía organizativa, recursos, motivación en el trabajo, modelo JD-R

Larissa Gabardo-Martins  <https://orcid.org/0000-0003-1356-8087>

Evânia Silva Louro  <https://orcid.org/0000-0002-2782-235X>

Toda correspondência referente a este artigo deve ser enviada para Larissa Gabardo-Martins. Rua Manoel Carvalho de Amorim, 414, Caju, Silva Jardim, Rio de Janeiro, Brasil. Email: laragabardo@yahoo.com.br



### **Resources and Productive Organizational Energy: The Mediation of Motivation at Work**

Based on the JD-R Model, the objective was to test the mediation of motivation at work in the relations of autonomy at work and self-efficacy at work with productive organizational energy. The sample consisted of 464 Brazilian workers, of both sexes. The results of Structural Equation Modeling showed a relationship between autonomy at work and self-efficacy at work with productive organizational energy, and demonstrated the mediation of motivation at work. Such findings offer different theoretical and practical contributions to the area of Organizational Psychology by contributing to the planning and implementation of strategies that can increase employee performance and provide a competitive advantage for organizations that invest in their human capital.

*Keywords:* positive psychology, organizational energy, resources, work motivation, JD-R model

### **Ressources et énergie organisationnelle productive: la médiation de la motivation au travail**

Basé sur le modèle JD-R, l'objectif était de tester la médiation de la motivation au travail dans les relations d'autonomie au travail et d'auto-efficacité au travail avec l'énergie organisationnelle productive. L'échantillon était composé de 464 travailleurs brésiliens, des deux sexes. Les résultats de la modélisation par équation structurelle ont montré une relation entre l'autonomie au travail et l'auto-efficacité au travail avec l'énergie organisationnelle productive, et ont démontré la médiation de la motivation au travail. De telles découvertes offrent différentes contributions théoriques et pratiques au domaine de la psychologie organisationnelle en contribuant à la planification et à la mise en œuvre de stratégies susceptibles d'augmenter la performance des employés et de fournir un avantage concurrentiel aux organisations qui investissent dans leur capital humain.

*Mots clés:* psychologie positif, énergie organisationnelle, ressources, motivation au travail, modèle JD-R

---

Durante muito tempo, a Psicologia buscava minimizar as doenças do trabalhador. Sua área de atuação procurava estudar as psicopatologias para diminuir o sofrimento e tratar, por exemplo, das fragilidades humanas, dos traumas, das deficiências e dos distúrbios como a ansiedade e depressão. Dessa forma, os estudiosos desse ramo procuravam aliviar ou melhorar os sintomas trabalhando com situações-problema na tentativa de eliminar aspectos negativos e reabilitar pontos fracos (Kour et al., 2019).

Afastando-se do foco tradicional da psicologia, mas complementando-a de maneira a manter uma visão ampliada da saúde dos sujeitos, surgiu, no início dos anos 2000, nos Estados Unidos, a Psicologia Positiva, a qual rompe com viés negativo sobre o desenvolvimento humano e suas experiências e concentra-se nos aspectos positivos das pessoas (Knowles, 2021). Sob tal vertente, a ideia central é dirigir estudos acerca da qualidade de vida dos indivíduos, da prevenção de patologias e das potencialidades humanas (Paludo & Koller, 2007). Assim, a Psicologia Positiva tem como diretriz principal a expansão do alcance e a atuação da psicologia no que tange às emoções e comportamentos positivos dos indivíduos visando fortalecê-los. A regra maior é ajudar no desenvolvimento dos pontos fortes do indivíduo e valores (Seligman, 2018).

Na esteira da Psicologia Positiva, houve um aumento no foco de estudos sobre emoções positivas, traços individuais positivos, relacionamentos positivos e instituições positivas (Seligman, 2018). Tais estudos buscavam instigar a motivação, as capacidades e qualidades do indivíduo para que, ciente de sua potencialidade, ele compreenda melhor a existência de novas formas, positivas, de lidar com a vida e de superar desafios. Nesse sentido, diversas pesquisas abrangeram a análise dos fenômenos, os quais, com os avanços da Psicologia Positiva, ganharam mais força no campo científico, tais como, o bem-estar, a satisfação, as emoções positivas, o florescimento no trabalho, as habilidades sociais,

a autoestima, a saúde, a felicidade, a energia organizacional produtiva, comportamento organizacional positivo, entre outros (Cole et al., 2012; Mendonça & Ferreira, 2018; Vazquez et al., 2018).

No contexto na Psicologia Organizacional, durante muito tempo o foco era voltado para aspectos negativos, tais como: estresse laboral, exaustão no trabalho, absenteísmo. Com o advento da Psicologia Positiva, porém, emergiu um movimento denominado Comportamento Organizacional Positivo, que busca estudar os pontos fortes e as capacidades psicológicas das pessoas para a melhoria do desempenho (Luthans, 2002). Abrangem os interesses dos pesquisadores desta área, por exemplo, construtos como autoeficiência, esperança, otimismo, resiliência, capital psicológico positivo, confiança e extroversão (Luthans et al., 2007). Desse modo, vários estudos mostram as razões que levam os trabalhadores a demonstrar um comportamento organizacional positivo, como fatores que incluem empoderamento estrutural e psicológico (Jafari et al., 2021), traços pessoais (Leechaijaroen, 2016; Youssef & Luthans, 2007), comportamento organizacional positivo dos diretores nas escolas (Göksoy, 2021), capital psicológico, capital social e confiança organizacional (Taştan et al., 2020), gestão de recursos humanos (Manuti et al., 2020) e justiça organizacional (Pan et al., 2018). Cumpre ressaltar, portanto, que os estudos vêm demonstrando que a chave para chegar a uma melhor produtividade é a efetiva importância e cuidado com o bem-estar do trabalhador. Promover a saúde e o bem-estar no trabalho pode ser primordial para o aumento da satisfação no trabalho, da energia produtiva e da motivação.

Um dos construtos que emergiu na última década sob a perspectiva do comportamento organizacional positivo foi energia organizacional produtiva (EOP), que pode ser definida como um fenômeno coletivo associado a uma experiência compartilhada, em que há demonstração de afetos positivos, excitação cognitiva e comportamental em busca de satisfazer os objetivos dentro da organização (Al-Atwi et al., 2021). Nesse sentido, a EOP é constituída por três dimensões: energia afetiva, cognitiva e comportamental. A dimensão afetiva refere-se emoções positivas coletivas mergulhadas em sentimentos positivos, entusiasmo

emocional e inspiração para tarefas relacionadas ao trabalho e as metas da organização. A energia cognitiva refere-se à energia compartilhada, a qual impulsionará, de forma construtiva, a solução de desafios no trabalho. Inclui-se, nesta dimensão, o ímpeto em concentrar-se, afastar-se de distrações e o desejo de fazer o melhor. Por último, a energia comportamental reflete os esforços conjuntos dos membros, destinados a beneficiar a organização. Ela abrange o ritmo, a intensidade e o volume que os membros investem propositadamente seus recursos físicos (Cole et al., 2012).

A EOP pode ser avaliada por meio do Modelo de Demandas e Recursos do Trabalho (The Job Demands-Resources Model – JD-R), uma vez que, para tal modelo, recursos do trabalho e pessoais são responsáveis por um processo motivacional, que melhoram os resultados nos ambientes laborais (Bakker & Demerouti, 2017) e a energia organizacional produtiva pode ser considerada um resultado do trabalho, por estar associada ao alcance de metas dos trabalhadores e da organização (Cole et al., 2012). Por tal motivo, o referido modelo foi adotado como principal referencial teórico no presente estudo. O Modelo JD-R baseia-se estruturalmente em recursos do trabalho, recursos pessoais e demandas do trabalho (Bakker & Demerouti, 2017).

Com base nos pressupostos da psicologia positiva, porém, o presente trabalho deteve-se apenas nos aspectos positivos investigados pelo modelo, quais sejam os recursos do trabalho e os recursos pessoais. Os recursos do trabalho referem-se aos aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho e buscam facilitar o cumprimento das metas, colaborar para o aprendizado e para o desenvolvimento do empregado. São exemplos, o feedback, a autonomia, as oportunidades de aprendizagem e de carreira, dentre outros (Bakker & Demerouti, 2017; Demerouti & Bakker, 2011; Schaufeli & Taris, 2014). Os recursos pessoais, por seu turno, referem-se às crenças que os trabalhadores têm em poder agir com controle no desempenho de suas atribuições laborais. Desta maneira, os recursos pessoais podem ser considerados características intrínsecas úteis para lidar com os desafios laborais. São exemplos, a eficácia, o otimismo, a autoestima,

a resiliência, a flexibilidade e a capacidade de adaptação, dentre outros (Demerouti & Bakker, 2011).

Neste Modelo, os recursos pessoais e do trabalho são responsáveis pelos processos motivacionais intrínseco ou extrínseco. No intrínseco, o trabalhador tende a satisfazer suas necessidades humanas básicas a fim de buscar seu próprio crescimento e aprendizagem. Por outro lado, no extrínseco, por meio do recebimento de recompensas e incentivos, os trabalhadores são estimulados ao cumprimento de metas (Schaufeli & Taris, 2014).

Dessa maneira, resta destacar que o processo motivacional influenciado pelos recursos (do trabalho e pessoais) irá agir direta e positivamente no bem-estar do trabalhador, manifestado, por exemplo, no engajamento no trabalho, no florescimento no trabalho e na motivação no trabalho, e este, por sua vez, melhorará os resultados laborais (Bakker & Demerouti, 2017). É nessa linha de análise que a presente pesquisa se propõe, ou seja, trabalhadores motivados irão refletir resultados organizacionais positivos, por se sentirem altamente e positivamente motivados. Desse modo, confiantes, eles tendem a dar o melhor para o cumprimento de suas metas e melhoria dos processos laborais.

Em face a essas considerações, a presente investigação teve como objetivo geral testar a EOP como variável consequente em um modelo de pesquisa mediacional. Mais especificamente, buscou-se investigar a relação de um recurso pessoal (autoeficácia no trabalho) e de um recurso do trabalho (autonomia no trabalho) com a EOP, bem como a mediação da motivação no trabalho, em tais relações. Sua realização justifica-se pelo fato de que pesquisas têm demonstrado que a EOP atua como mediadora de resultados positivos, mas não como resultado da motivação (Alexiou et al., 2019; Bekmezci et al., 2020; Kvelde, 2021). Por tais motivos, procurou-se investigá-la como consequente a fim de buscar evidências que justifiquem a atuação da motivação como influenciadora do desencadeamento positivo da EOP, ou seja, colocando-a como um resultado organizacional.

O presente estudo contribui de diferentes formas para a área da Psicologia Organizacional e do Trabalho. A primeira contribuição diz respeito ao avanço no entendimento acerca da rede nomológica do construto EOP, no que se refere à investigação das relações desse construto com outras variáveis: autonomia, eficácia e a motivação no trabalho, relações essas que ainda não haviam sido estudadas em conjunto. A segunda contribuição é o teste de um modelo de mediação que ainda não foi verificado empiricamente, com a EOP como variável consequente. E a terceira contribuição é a utilidade dos resultados da presente pesquisa para nortear diagnósticos da EOP em trabalhadores e, assim, poder desenvolver programas de promoção da motivação no trabalho. Tais programas podem focar na importância em se manter equiparados os valores individuais e organizacionais, objetivando, como resultado, o incentivo à energia produtiva com vistas ao aumento do comprometimento, a liberdade responsável da autonomia, o grau recíproco de satisfação e confiança, assim como, a sinergia entre todos, trabalhadores e organização, o que poderá contribuir para o desempenho da organização.

### ***A autoeficácia no trabalho e a energia organizacional produtiva***

Conforme citado anteriormente, a energia organizacional produtiva foi testada como um resultado laboral, dentro do Modelo JD-R. Dessa maneira, ela pode ser desenvolvida tanto pelos recursos pessoais (processo motivacional intrínseco) quanto pelos recursos do trabalho (processo motivacional extrínseco). Considerou, dessa maneira, que a energia organizacional produtiva, entendida como uma experiência conjunta de demonstração cognitiva, afeto positivo e comportamental entre os trabalhadores (Cole et al., 2012), pode sofrer influências positivas dos recursos pessoais e laborais.

No presente estudo, optou-se por trabalhar como recurso pessoal a autoeficácia no trabalho, que pode ser definida como a confiança do indivíduo em sua capacidade de lidar com os desafios profissionais e pessoais visando um resultado próspero. Dessa forma, a autoeficácia

relaciona-se às crenças na capacidade de saber utilizar os talentos, as habilidades, a energia e se autogerir quando for preciso, a fim de alcançar os objetivos no trabalho e ter um controle da vida pessoal (Lefcourt, 1992). De acordo com Bandura (1995), a autoeficácia irá influenciar na motivação, no bem-estar do indivíduo, e em como ele se comporta para realizar uma determinada tarefa.

A autoeficácia foi escolhida como recurso pessoal porque, no Modelo JD-R, esse recurso constitui-se como um importante instrumento minimizador das exigências e contextos estressantes de trabalho (Demerouti & Bakker, 2011). Além disso, os trabalhadores com autoeficácia se sentem fortalecidos e, com isso, são conscientes sobre controle que eles têm sobre o trabalho. Os trabalhadores com autoeficácia no trabalho sentem-se impulsionados a alcançar os próprios objetivos, bem como, os da organização gerando resultados positivos. Assim, a autoeficácia age como estímulo para que o trabalhador atue com energia na conclusão de suas tarefas (Parray, 2020).

Pesquisas empíricas têm encontrado relações positivas da autoeficácia com o desempenho, ou seja, a autoeficácia desempenha um papel significativo na resolução de tarefas e desafios nas organizações. Por exemplo, estudos recentes mostram que a autoeficácia impulsiona o trabalhador a alcançar os próprios objetivos, bem como, os da organização gerando resultados positivos (Guha & Chakraborty, 2021; Kanapathipillai et al., 2021; Parray, 2020). Do mesmo modo, ao revisar a rede nomológica da autoeficácia, pesquisas anteriores, também, demonstraram que a autoeficácia está ligada aos resultados e ao cumprimento de objetivos (Bandura, 1997; Cherian & Jacob, 2013; Judge, Jackson et al., 2007).

Assim, de forma resumida, os estudos, realizados ao longo dos anos, continuam a evidenciar resultados positivos ao mostrarem que a autoeficácia age como estímulo para a conclusão de tarefas por meio de soluções que possam aperfeiçoar, de forma contínua, o alcance de melhores resultados e, assim, o progresso no desempenho. Entretanto, é possível encontrar uma lacuna na literatura no que se refere ao estudo da autoeficácia e sua relação com a energia organizacional produtiva.

Dado o exposto, sugeriu-se que trabalhadores que possuem autoeficácia, cientes de seus potenciais, utilizam suas habilidades pessoais e profissionais no gerenciamento das atividades e, com isso, canalizam suas energias afetivas, cognitivas e comportamentais para atingirem os objetivos da organização. Portanto, a Hipótese 1 foi proposta da seguinte forma:

- Hipótese 1a: A autoeficácia no trabalho tem uma relação positiva com a energia afetiva.
- Hipótese 1b: A autoeficácia no trabalho tem uma relação positiva com a energia cognitiva.
- Hipótese 1c: A autoeficácia no trabalho tem uma relação positiva com a energia comportamental.

### ***A autonomia no trabalho e a energia organizacional produtiva***

Ainda com base no Modelo JD-R, a fim de procurar evidências que expliquem o que leva o trabalhador a um despertar motivacional extrínseco, esse estudo optou por trabalhar com a autonomia, como um recurso do trabalho. A autonomia no ambiente de trabalho diz respeito à autogestão laboral. Os empregados têm o comando das próprias ações para modificar as tarefas, ainda que existam regras a serem seguidas (Hackman & Oldham, 1976). Assim, ao se ter autonomia, eles podem repensar e modificar os aspectos do trabalho redefinindo os limites e os modos de execução de acordo com suas experiências e preferências. Ao terem a liberdade de atuação, tornam-se mais motivados e proativos nas tarefas, engajando-se na busca de melhores soluções.

De forma semelhante a autoeficácia, a autonomia foi escolhida como recurso do trabalho para essa pesquisa, por atenuar as exigências laborais, aumentar a capacidade para atingir metas, e estimular o crescimento e o desenvolvimento pessoal e profissional (Bakker & Demerouti, 2017). Tal recurso, quando provido ao empregado, pode melhorar o reconhecimento e a autopercepção de realização no trabalho, além de impactar positivamente a autoeficácia ajudando a melhorá-la (Xanthopoulou et al., 2012). Dessa forma, a autonomia no trabalho

também está associada positivamente ao bem-estar psicológico, uma vez que tal construto aumenta a capacidade de lidar com as exigências no ambiente de trabalho (Clausen et al., 2021; Park & Searcy, 2011).

A autonomia no trabalho como recurso positivo e ligado ao bem-estar psicológico também é defendida em outros Modelos de Pesquisa, assim como no Modelo JD-R. No Modelo de Características do Trabalho, por exemplo, a autonomia faz parte de uma das características do trabalho, a qual está associada a resultados positivos afetivos (Hackman & Oldham, 1976). De modo semelhante, a Teoria da Auto-determinação (SDT) defende que a autonomia satisfaz as necessidades psicológicas básicas e leva o empregado a ter um comportamento motivado e um melhor desempenho no trabalho (Deci et al., 2017; Ryan & Deci, 2000). Em comum, todos esses modelos vão postular que a autonomia no trabalho estimula os empregados a enfrentar os obstáculos da melhor maneira, os encoraja a ter mais confiança e os traz o sentimento de satisfação no trabalho para alcançarem um desempenho superior.

Ao revisitar a literatura, é possível encontrar inúmeras pesquisas que evidenciam relações positivas entre a autonomia e o desempenho no trabalho (Johannsen & Zak, 2020; Mworira et al., 2021; Nande et al., 2021), assim como relações positivas dessa com o engajamento no trabalho (Kidane & Xuefeng, 2021; Permata & Mangundjaya, 2021; Sung et al., 2022). Tais pesquisas empíricas revelam que a autonomia, embora seja um construto bastante estudado, suas possíveis relações com outras variáveis ainda são necessárias para um melhor aprofundamento. Nesse sentido, a presente pesquisa procura explorar novas conexões entre a autonomia e os níveis afetivo, cognitivo e comportamental da energia produtiva no trabalho, relação ainda não estudada por outros pesquisadores. Em outras palavras, ao se dar mais autonomia aos empregados, é possível levá-los a um envolvimento mais enérgico, entusiasmado, dedicado e produtivo com suas tarefas laborais. Essas considerações ajudaram no desenvolvimento da Hipótese 2 do presente estudo:

- Hipótese 2: A autonomia no trabalho tem uma relação positiva com a energia organizacional produtiva.

- Hipótese 2a: A autonomia no trabalho tem uma relação positiva com a energia afetiva.
- Hipótese 2b: A autonomia no trabalho tem uma relação positiva com a energia cognitiva
- Hipótese 2c: A autonomia no trabalho tem uma relação positiva com a energia comportamental.

### ***A motivação no trabalho e a energia organizacional produtiva***

Outra relação direta que foi testada diz respeito à associação da motivação no trabalho com a energia organizacional produtiva. A motivação no trabalho pode ser definida pela orientação que o empregado apresenta ao realizar suas tarefas com agilidade e precisão e pela persistência na sua execução até alcançar o resultado desejado (Grohmann et al., 2013). Isto posto, pode-se afirmar que a motivação é a energia crucial para o sucesso no funcionamento das organizações, assim como para o desempenho das tarefas inerentes às funções. Ela pode ser intrínseca, por vir de dentro sem nenhum incentivo externo e ser baseada no desejo de atender às necessidades humanas, ou extrínseca, advinda de reforços positivos do ambiente externo (Kuvaas et al., 2017).

A razão de selecionar a motivação como construto a ser analisado na presente pesquisa, segundo o Modelo JD-R, decorre de sua característica única por ser um construto que envolve altos níveis de energia e dedicação relacionado ao trabalho, levando os empregados a uma maior produtividade. Conforme Safayet (2021), a motivação dos funcionários pode impulsionar a energia organizacional produtiva, uma vez que, quando os empregos se sentem motivados em seu local de trabalho, tendem a apresentar mais vontade de participar das atividades organizacionais, sentindo-se energizados para satisfazer os objetivos da empresa em que atuam.

Seguindo essa linha de raciocínio, muitos estudos têm sido dedicados à relação da motivação no trabalho com o desempenho organizacional (Forson et al., 2021; Irakoze & Kashosi, 2019; Parimita et al., 2020). Também foram encontradas evidências da associação

positiva da motivação no trabalho com a energia organizacional produtiva (Cole et al., 2012; Gabardo-Martins, 2022). Além disso, a Teoria da Autodeterminação (SDT) sugere que a motivação é a força motriz que alimenta energia dos empregados, a satisfação e o bem-estar no desempenho das tarefas (Deci et al., 2017; Trépanier et al., 2015).

É com base no exposto que a presente pesquisa se debruçou para tentar buscar evidências sobre o efeito direto da motivação na energia organizacional produtiva. Nesse viés, sugere-se que os empregados motivados poderão impulsionar e melhorar seus desempenhos, por sentirem-se mais energizados e comprometidos coletivamente de forma emocional, cognitiva e comportamental com o sucesso dos objetivos organizacionais. Assim, foram formuladas as seguintes hipóteses para serem testadas:

- Hipótese 3: A motivação no trabalho tem uma relação positiva com a energia organizacional produtiva.
- Hipótese 3a: motivação no trabalho tem uma relação positiva com a energia afetiva.
- Hipótese 3b: A motivação no trabalho tem uma relação positiva com a energia cognitiva
- Hipótese 3c: A motivação no trabalho tem uma relação positiva com a energia comportamental.

### ***A mediação da motivação no trabalho***

Diferentemente dos estudos de Alexiou et al. (2019), Bekmezci, et al. (2020), e Kvelde (2021) que estudaram a energia organizacional produtiva em seu papel mediador, a presente pesquisa, tendo como referencial o Modelo JD-R, trouxe o desenho de um modelo mediacional novo. Nessa proposta, procurou-se mostrar que a motivação no trabalho pode exercer um importante papel como mediadora das relações indiretas entre os recursos do trabalho e a energia organizacional produtiva. Em outras palavras, os recursos do trabalho vão atuar como mecanismos-chave para a promoção da motivação e essa, por sua vez,

irá impulsionar a energia dispensada pelos empregados em busca de resultados organizacionais produtivos.

Empregados estimulados por emoções positivas podem vir a gastar suas energias no cumprimento de metas, uma vez que motivados, estarão determinados a enfrentar desafios. Dessa forma, empregados felizes e satisfeitos são forças de trabalho e vão além do que se espera no cumprimento das suas atribuições, estando, inclusive, abertos a mudanças e dispostos a aprendizagem (Cunha et al., 2020; Heinitz et al., 2018).

Estudos empíricos recentes têm indicado a importância do papel mediador da motivação no trabalho nas relações entre a autoeficácia e o desempenho no trabalho (Çetin & Aşkun, 2019; Tian et al., 2019). Da mesma forma, outros estudos retratam que a motivação pode atuar como mediadora entre a autonomia o desempenho no trabalho (Tisu et al., 2021).

O que se vê nos estudos é que a energia organizacional produtiva é posta em um papel mediacional, mas não como sendo resultado. Além disso, é possível encontrar a motivação atuando como mediadora em relações entre diferentes construtos, mas não fazendo a relação com os que estão sendo estudados nessa pesquisa. Assim, frente aos resultados desses variados estudos, mas de forma diferente, a presente pesquisa procurou buscar evidências que pudessem explicar a efetiva atuação da motivação como mediadora das relações dos recursos pessoais e do trabalho com a energia produtiva organizacional. Espera-se que, quando o trabalhador é exposto a recursos adequados, um processo motivacional é despertado. Este, por sua vez, pode levar ao alcance dos três aspectos que formam a energia produtiva organizacional. Por tais razões, foram postas em discussão as Hipóteses 4 e 5:

- Hipótese 4: A motivação no trabalho medeia a relação positiva da autoeficácia no trabalho com a energia organizacional produtiva.
- Hipótese 4a: A motivação no trabalho medeia a relação positiva da autoeficácia no trabalho com a energia afetiva.

- Hipótese 4b: A motivação no trabalho medeia a relação positiva da autoeficácia no trabalho com a energia cognitiva.
- Hipótese 4c: A motivação no trabalho medeia a relação positiva da autoeficácia no trabalho com a energia comportamental.
- Hipótese 5: A motivação no trabalho medeia a relação positiva da autonomia no trabalho com a energia organizacional produtiva.
- Hipótese 5a: A motivação no trabalho medeia a relação positiva da autonomia no trabalho com a energia afetiva.
- Hipótese 5b: A motivação no trabalho medeia a relação positiva da autonomia no trabalho com a energia cognitiva.
- Hipótese 5c: A motivação no trabalho medeia a relação positiva da autonomia no trabalho com a energia comportamental.

## **Método**

### ***Participantes***

A amostra foi de conveniência composta por 464 trabalhadores provenientes de 16 estados brasileiros, mais o Distrito Federal, com o maior número de participantes distribuindo-se pelos estados de São Paulo (31.9%) e Rio de Janeiro (13.8%). A maioria dos participantes era do sexo feminino (63.8%). No que tange ao setor organizacional, 69.0% eram do setor privado e 31.0% do setor público. Quanto à escolaridade, 42.2% apresentavam pós-graduação lato ou stricto sensu completa e 30.2% apresentam ensino superior completo. A idade dos profissionais variou de 19 a 69 anos ( $M = 38.11$ ;  $DP = 11.35$ ), o tempo de serviço de 1 a 27 anos ( $M = 6.08$ ;  $DP = 6.13$ ) e, o tempo de serviço total, de 1 a 51 anos ( $M = 15.40$ ;  $DP = 11.16$ ). Para inclusão no estudo, o único critério de inclusão foi o fato de a pessoa estar trabalhando há pelo menos um ano.

## ***Instrumentos***

### ***Medida de Energia Organizacional Produtiva, de Cole et al. (2012)***

O instrumento, adaptado ao contexto brasileiro por Gabardo-Martins (2022), é composto por três fatores (energia afetiva, energia cognitiva e energia comportamental) e 14 itens em formato de resposta tipo Likert de cinco pontos, variando de um (nunca) a cinco (sempre), no fator energia afetiva e de um (discordo totalmente) a cinco (concordo totalmente), nos fatores energia cognitiva e energia comportamental. Exemplo de item do fator energia afetiva: ‘As pessoas do meu grupo de trabalho ficam excitadas em seu trabalho’. Exemplo de item do fator energia cognitiva: ‘Meu grupo de trabalho está pronto para agir a qualquer momento’. Exemplo de item do fator energia comportamental: ‘As pessoas em meu grupo de trabalho se esforçam para garantir o sucesso da organização sempre’. Na presente investigação, os índices de consistência interna, calculados pelo Alfa de Cronbach pelo Ômega de McDonald, são iguais a 0.91 ( $\alpha$ ) e 0.91 ( $\Omega_t$ ) para o fator energia afetiva; 0.82 ( $\alpha$ ) e 0.83 ( $\Omega_t$ ) para o fator energia cognitiva; e 0.74 ( $\alpha$ ) e 0.77 ( $\Omega_t$ ) para o fator energia comportamental.

O fator motivação autônoma da Escala de Motivação no Trabalho adaptada por Grohmann et al. (2013). Na versão brasileira, o referido fator compõe-se de 6 itens, a serem respondidos por meio de escala tipo Likert de sete pontos, variando de um (em nada) a sete (exatamente). Exemplo de item: ‘Porque eu gosto muito desse trabalho’. Na presente pesquisa, o fator obteve índice de consistência interna, calculado pelo Alfa de Cronbach e pelo Ômega de McDonald, igual a 0.93 ( $\alpha$ ) e 0.94 ( $\Omega_t$ ).

### ***Escala de Autoeficácia no Trabalho, adaptada por Barros, Oliveira, & Spyrides (2012)***

O instrumento que é unifatorial e composto de 10 itens, a serem respondidos por meio de escala tipo Likert de quatro pontos, variando de um (de modo nenhum é verdade) a quatro (totalmente verdade).

Exemplo de item: ‘Eu sempre consigo resolver problemas difíceis no trabalho se eu tentar bastante’. No atual estudo, o instrumento obteve índices de consistência interna, calculados pelo Alfa de Cronbach e pelo Ômega de McDonald, iguais a 0.90 ( $\alpha$ ) e 0.91 ( $\Omega_t$ ).

### ***Escala de Autonomia no Trabalho, de Breugh (1999)***

A medida é unifatorial e se compõe de 09 itens, a serem respondidos em escala tipo Likert de sete pontos, variando de um (discordo fortemente) e sete (concordo fortemente). Exemplo de item: ‘Eu tenho permissão para decidir como fazer meu trabalho (quais métodos serão usados)’. Os índices de consistência interna, calculados pelo Alfa de Cronbach pelo Ômega de McDonald, iguais a 0.95 ( $\alpha$ ) e 0.96 ( $\Omega_t$ ), na atual investigação.

### ***Procedimento***

Os dados foram coletados por meio de questionários aplicados totalmente on-line, por meio do Google Forms. Os trabalhadores foram convidados a participar por meio de mensagens postadas no Facebook, LinkedIn e no WhatsApp, nas quais foi enviado o link para acesso ao questionário. O tempo aproximado de preenchimento dos questionários foi de 10 minutos.

### ***Análise de dados***

No que se refere às análises de dados, as informações foram tabuladas no software estatístico SPSS versão 21, seguidas das análises por meio do software R (R Core Team, 2017), no pacote Lavaan (Rosseel, 2012). Na avaliação da confiabilidade de cada escala foram calculados os índices de consistência interna por meio do coeficiente Alfa de Cronbach e do Ômega de McDonald. Primeiramente, foram calculados os índices do modelo de medidas, a fim de garantir que as variáveis eram explicadas por seus respectivos itens. Nesse modelo de medidas, foram verificados, ainda, as correlações fatoriais entre as variáveis do estudo e os índices de consistência interna dos instrumentos.

Por último, foram testadas as relações preconizadas nas hipóteses, utilizando a Modelagem de Equações Estruturais. Para esta análise, seguindo as orientações de Hayes (2013), primeiramente, foi examinada a relação entre as variáveis independentes e as variáveis dependentes em busca de um resultado significativo para a confirmação do modelo. Em seguida, a variável mediadora foi inserida no modelo para verificar se as variáveis preditoras estavam relacionadas à variável mediadora e se esta estava relacionada às variáveis dependentes. De acordo com Hayes (2013), o modelo é considerado mediacional se houver uma redução na força da relação entre as variáveis preditoras e as variáveis dependentes, com a entrada da variável mediadora, e se o efeito indireto das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes for significativo. Foi utilizado o intervalo de confiança de 95% dos efeitos diretos e indiretos.

Foi utilizado o WLSMV (quadrados mínimos ponderados robustos) como método de estimação de parâmetros. Os índices de ajuste foram avaliados de acordo com as recomendações de Hox e Bechger (1998), para que um modelo bem ajustado aos dados deve estar de acordo com os seguintes indicadores:  $\chi^2/gl < 5$ ; CFI  $> 0.95$ ; TLI  $> 0.95$ ; RMSEA  $< 0.05$ .

### ***Procedimentos éticos***

A pesquisa foi inicialmente submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa da instituição da autora, sendo aprovada pelo CAEE 46338121.4.0000.5289. Os participantes tiveram acesso on-line aos esclarecimentos acerca dos objetivos da pesquisa. Àqueles que optaram voluntariamente por participar manifestaram a concordância mediante o preenchimento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Em seguida, tiveram acesso às escalas, as quais, ao final, suas respostas foram gravadas. Foi assegurado o sigilo acerca das informações prestadas a todos os participantes.

## Resultados

### *Modelo de medida*

Inicialmente, foi calculada a correlação fatorial entre as variáveis e verificada a existência de correlações significativas entre as variáveis do estudo. Tais resultados encontram-se na Tabela 1.

**Tabela 1**

*Correlações entre as Variáveis*

|                                 | 1    | 2    | 3    | 4    | 5    |
|---------------------------------|------|------|------|------|------|
| 1. Fator Energia Afetiva        | -    | -    | -    | -    | -    |
| 2. Fator Energia Cognitiva      | 0.71 | -    | -    | -    | -    |
| 3. Fator Energia Comportamental | 0.67 | 0.84 | -    | -    | -    |
| 4. Motivação no Trabalho        | 0.58 | 0.59 | 0.43 | -    | -    |
| 5. Autoeficácia no Trabalho     | 0.29 | 0.30 | 0.21 | 0.52 | -    |
| 6. Autonomia no Trabalho        | 0.37 | 0.43 | 0.24 | 0.52 | 0.44 |

*Nota.* Todas as correlações:  $p < 0,001$

### *Teste das Hipóteses*

No teste das hipóteses, testou-se, inicialmente, o efeito direto das VIs sobre a VD (sem a variável mediadora). Os resultados evidenciaram efeitos positivos e significativos das variáveis independentes, Autoeficácia no Trabalho (AEFI) e Autonomia no Trabalho (AT), sobre as variáveis dependentes, Energia Afetiva (EA), Energia Cognitiva (ECOG) e Energia Comportamental (ECOMP), assim relatados: Autoeficácia no Trabalho sobre as variáveis dependentes (AEFI→EA:  $\beta = 0.16$ ;  $p < 0.01$ ; AEFI→ECOG:  $\beta = 0.13$ ;  $p < 0.05$ ; AEFI→ECOMP:  $\beta = 0.13$ ;  $p < 0,05$ ); e Autonomia no Trabalho sobre as variáveis dependentes (AT→EA:  $\beta = 0.27$ ;  $p < 0.001$ ; AT→ECOG:  $\beta = 0.37$ ;  $p < 0.001$ ; AT→ECOMP:  $\beta = 0.18$ ;  $p < 0.01$ ). Tais resultados permitiram a confirmação das Hipóteses 1 e 2 do estudo.

Posteriormente, testou-se o efeito indireto das VIs sobre a VD (com a variável mediadora). Com a inclusão do construto Motivação no Trabalho (MOT), como variável mediadora, as relações entre as VIs e VDs ficaram: Autoeficácia no Trabalho sobre as variáveis dependentes (AEFI→EA:  $\beta = 0.03$ ;  $p > 0.05$ ; AEFI→ECOG:  $\beta = 0.03$ ;  $p > 0.05$ ; AEFI→ECOMP:  $\beta = 0.03$ ;  $p > 0.05$ ); e Autonomia no Trabalho sobre as variáveis dependentes (AT→EA:  $\beta = 0.10$ ;  $p < 0.015$ ; AT→ECOG:  $\beta = 0.18$ ;  $p < 0.001$ ; AT→ECOMP:  $\beta = 0.02$ ;  $p > 0.05$ ).

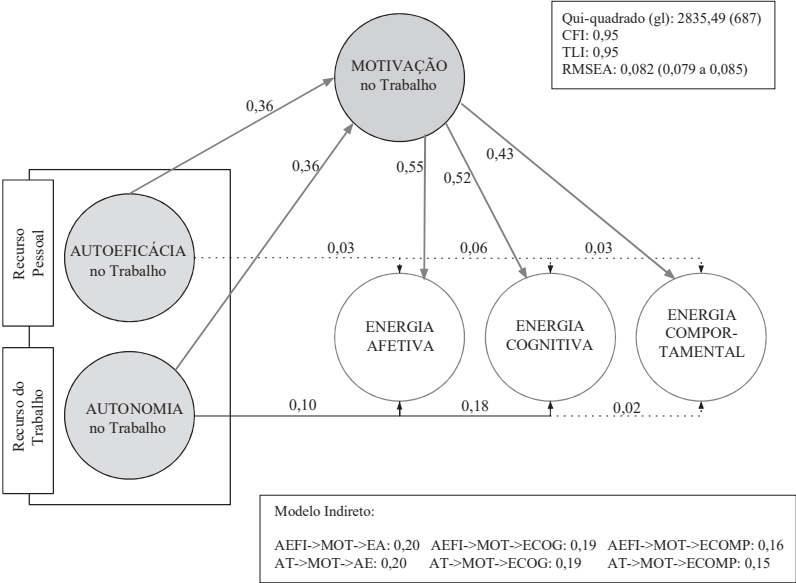
As relações entre a variável mediadora e as variáveis dependentes também foram positivas e significativas (MOT→EA:  $\beta = 0.55$ ;  $p < 0.001$ ; MOT→ECOG:  $\beta = 0.52$ ;  $p < 0.001$ ; MOT→ECOMP:  $\beta = 0.43$ ;  $p < 0.001$ ), sustentando, assim, as Hipóteses 3. Do mesmo modo, notou-se associações positivas e significativas entre as variáveis independentes e a variável mediadora (AEFI→MOT:  $\beta = 0.36$ ;  $p < 0.001$ ; AT→MOT:  $\beta = 0.36$ ;  $p < 0.001$ ).

Por último, no teste dos efeitos indiretos entre as variáveis independentes, a variável mediadora e as variáveis dependentes, os resultados, também se mostraram positivos e significativos, conforme pode ser observado na Tabela 2. Observa-se que, com a inclusão da variável mediadora, considerando as variáveis dependentes energia afetiva e energia cognitiva, a relação da autoeficácia reduziu e deixou de ser significativa e da autonomia reduziu, mas continuou significativa. No que se refere à variável dependente energia comportamental, a relação da autoeficácia e da autonomia reduziram e deixaram de ser significativas. Além disso, a motivação no trabalho apresentou relações significativas com a energia afetiva ( $\beta = 0.55$ ;  $p < 0.001$ ), com a energia cognitiva ( $\beta = 0.52$ ;  $p < 0.001$ ) e com energia comportamental ( $\beta = 0.43$ ;  $p < 0.001$ ). Isso quer dizer que a motivação no trabalho medeia parcialmente as relações da autonomia com a energia afetiva e com a energia cognitiva; e totalmente a associação da autoeficácia com os três tipos de energia, e da autonomia com a energia comportamental. Tais resultados forneceram apoio empírico às Hipóteses 4 e 5 do estudo (Figura 1).

**Tabela 2**  
*Resultados das Análises do Modelo Mediacional*

| Tipo de energia (VD) | VIs          | Direto sem VMEd | Direto com VMEd | Indireto | Total  | Mediação         |
|----------------------|--------------|-----------------|-----------------|----------|--------|------------------|
| Afetiva              | Autoeficácia | .16**           | .03             | .20***   | .23*** | Mediação Total   |
|                      | Autonomia    | .27***          | .10*            | .20***   | .30*** | Mediação Parcial |
| Cognitiva            | Autoeficácia | .13*            | .06             | .19***   | .25*** | Mediação Total   |
|                      | Autonomia    | .37***          | .18**           | .19***   | .37*** | Mediação Parcial |
| Comportamental       | Autoeficácia | .13*            | .03             | .16***   | .19*** | Mediação Total   |
|                      | Autonomia    | .18**           | .02             | .15***   | .17*** | Mediação Total   |

Nota. \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ ; VMEd = Variável Mediadora.



**Figura 1.** Representação Gráfica do Modelo Final, com os Parâmetros Padronizados

Nota. Linhas pontilhadas referem-se às relações não significativas. Todas as outras foram significativas ( $p < 0.05$ ).

## **Discussão**

O presente estudo avaliou a relação dos efeitos diretos de um recurso pessoal e de um recurso do trabalho com as três dimensões teóricas que formam a energia organizacional produtiva, bem como buscou estudar o papel mediador da motivação no trabalho em tais relações. Nesse sentido, objetivou-se verificar se as energias afetiva, cognitiva e comportamental se configuravam em resultados positivos alcançados quando o empregado se sentia motivado em seu ambiente laboral por ter acesso a sua liberdade autônoma e por se sentir confiante em sua capacidade de agir frente aos desafios organizacionais que surgiam na medida do desempenho de suas tarefas. Os resultados ora encontrados possibilitaram o desenvolvimento de diferentes implicações teóricas e práticas, na área da Psicologia Organizacional Positiva.

### ***Implicações teóricas***

As Hipóteses 1 e 2 foram confirmados, uma vez que os resultados indicaram relação entre a autoeficácia no trabalho e a autonomia no trabalho com a energia organizacional produtiva. Os dados obtidos se assemelham com pesquisas empíricas anteriores as quais encontraram relações positivas da autoeficácia com a resolução de tarefas e desafios laborais (Guha & Chakraborty, 2021; Kanapathipillai et al., 2021; Parray, 2020), bem como ao cumprimento de objetivos e busca por resultados (Bandura, 1997; Cherian & Jacob, 2013; Stajkovic & Luthans, 1998). Além disso, os resultados dessa pesquisa vão ao encontro dos achados de pesquisas anteriores, as quais sinalizam a existência de relações positivas entre a autonomia e o desempenho no trabalho (Johannsen & Zak, 2020; Mworio et al., 2021; Nande et al, 2021). Diante de tais achados, é possível diagnosticar que bons índices de autoeficácia e a autonomia influenciam no grau de energias afetivas, cognitivas e comportamentais aflorando a produtividade do trabalho laboral.

Os achados demonstraram, ainda, que as Hipóteses 3 foram confirmadas ao evidenciar que o construto Motivação no Trabalho mediou

as relações entre variáveis independentes e variáveis dependentes. Esses achados também se assemelham com pesquisas anteriores que identificaram relações positivas a motivação no trabalho com o desempenho organizacional (Forson et al., 2021; Irakoze & Kashosi, 2019; Parimita et al., 2020) e com a energia organizacional produtiva (Cole et al., 2012; Gabardo-Martins, 2022). Para esta hipótese, é importante destacar o que defende a Teoria da Autodeterminação (SDT): a motivação é a força que energiza os empregados, assim como foi encontrado na presente pesquisa.

Um achado a mais das hipóteses de testadas foi a descoberta de relações positivas entre a autoeficácia no trabalho e a autonomia no trabalho com a motivação no trabalho, dado este que veio acrescentar empiricamente as relações entre tais construtos. Esses achados corroboram pesquisas que encontraram relações positivas da autonomia com o engajamento no trabalho (Kidane & Xuefeng, 2021; Permata & Mangundjaya, 2021; Sung et al., 2022) e da autoeficácia atuando como estímulo energético na conclusão das atividades laborais (Parray, 2020).

Por último, os resultados apontaram que a motivação mediou de forma total e parcial as relações da autoeficácia no trabalho e da autonomia no trabalho com a energia organizacional produtiva, apoiando, assim, as Hipóteses 4 e 5. Esses dados adicionam à literatura mais um suporte empírico demonstrando a relevância da motivação como mediadora nas relações e como impulsionadora de estímulos para o cumprimento de metas e o foco na produtividade (Çetin & Aşkun, 2019; Cunha et al., 2020; Tian et al., 2019).

Por fim, com base nesses achados, a pesquisa reveste-se de relevância teórica por ter testado e apresentado evidências empíricas de um modelo ainda não explorado anteriormente. Com base no Modelo JD-R (Bakker & Demerouti, 2017), testou-se a influência de recursos pessoais e do trabalho sobre a energia organizacional produtiva, bem como a mediação da motivação nessas relações. Ademais, este é o primeiro estudo brasileiro a estudar tais relações. Além disso, esse estudo foi importante por ampliar o conhecimento sobre a energia organizacional produtiva sob um olhar da Psicologia Positiva.

### ***Implicações práticas***

No que se refere às implicações práticas, os resultados obtidos possibilitam o estabelecimento de práticas incentivadoras que busquem o aumento da autoeficácia e autonomia no trabalho. A ideia central é que tais resultados orientem os gestores e dirigentes a permitirem que seus empregados possam pensar e agir fora da caixa fortalecendo e transformando o clima organizacional por meio de uma relação equilibrada com confiança em suas capacidades e habilidades e no compromisso assumido por eles.

Assim, por meio dos resultados encontrados nessa pesquisa, é possível delinear que a autoeficácia e autonomia relacionam-se positiva e diretamente com a motivação. Além disso, tais construtos atuam como preditores e incentivadores de maiores índices de energia para a completude das atividades laborais. Essas afirmações levam a evidenciar que as organizações que investem na implementação das formas de autonomia e aproveitam a autoeficácia dos seus empregados fornecem a eles a confiança para persistirem na busca de resultados almejados. Em outras palavras, quanto mais se investe na autoeficácia e na autonomia, mais motivados poderão estar os empregados, por se sentirem seguros, felizes e satisfeitos com a confiança depositada neles pela organização. É nesse estado motivacional que estarão mais energizados, colaborativos e produtivos.

### ***Limitações e estudos futuros***

Ao realizar uma análise mais geral, algumas limitações são passíveis de serem discutidas e podem ser levadas em consideração em futuras investigações. A primeira limitação diz respeito ao estudo ter sido de corte transversal impossibilitando, desse modo, a instauração de relações causais entre as variáveis estudadas por ter sido realizado em apenas um momento. Outra limitação corresponde a não possibilidade de controle da desejabilidade social, o que pode permitir que os voluntários da pesquisa possam vir a enviesar suas respostas para status socialmente desejáveis pelo fato de desconfiarem da garantia de anonimato, ainda

que esse tenha sido garantido. Uma terceira limitação associa-se ao uso de instrumentos de autorrelatos. Por fim, a pesquisa foi toda coletada de forma on-line, sem a presença dos pesquisadores, o que pode ter acarretado em respostas não condizentes com a realidade.

No que tange à realização de estudos futuros, seria interessante um estudo de natureza longitudinal, o que permitiria a obtenção de maior compreensão acerca das relações dos construtos estudados. Neste aspecto, poderia ser incluído recursos do trabalho não explorados nessa pesquisa, a fim de aprofundar a rede nomológica do construto energia organizacional produtiva.

Sugere-se ainda, que novas investigações possam testar o efeito direto positivo da autonomia no trabalho na autoeficácia, a fim de buscar evidências sobre a influência da autonomia no trabalho como potencializadora da autoeficácia, onde juntas podem fortalecer a motivação, resultando assim, em maiores níveis de energia organizacional produtiva como resultado dessas relações. Além disso, considerando os pressupostos do Modelo JD-R, seria interessante a inclusão de demandas laborais em pesquisas futuras, a fim de investigar a interação das demandas e recursos na promoção do processo motivacional e da energia organizacional produtiva.

### ***Considerações finais***

Durante os últimos anos, as investigações têm mostrado de forma constante que os recursos, sejam eles do trabalho ou pessoais, são importantes peças-chave para o despertar do processo motivacional e o alcance de resultados como previsto no Modelo JD-R. Como foi dito anteriormente e evidenciado por diversos autores, a tríplice aliança entre recursos, motivação e resultados é um conjunto funcional, cujo seu teor pode ser muito positivo. Nesse sentido, no que se refere aos construtos estudados nessa pesquisa, até agora, não se sabe sobre investigações que envolvam as relações existentes entre eles. Assim, o propósito deste estudo foi contribuir para uma melhor compreensão acerca dos efeitos de recursos sobre a energia organizacional produtiva, observando a influência mediacional da motivação no trabalho.

Para tal, foram exploradas as relações entre a autonomia, a autoeficácia e a energia organizacional produtiva, analisando a mediação da motivação no trabalho nessas relações.

Os resultados do estudo apontaram para relações positivas entre todos os construtos, o que contribui para um acréscimo científico na literatura existente. Além disso, o estudo teve caráter inovador, uma vez que procurou estudar a energia organizacional produtiva como resultado das relações com as demais variáveis. Por meio dos resultados obtidos, este estudo abre novos caminhos a outras investigações futuras. Por último, a presente pesquisa abordou questões importantes para os contextos de trabalho, sobre a importância do incentivo à autonomia e à autoeficácia, importantes recursos para a promoção da motivação e dos níveis de energia dos empregados. Pode-se concluir, assim, que situações positivas advindas poderão indubitavelmente ser benéficas para os indivíduos e as organizações, pois contribuem para o sucesso no trabalho.

## Referências

- Al-Atwi, A. A., Amankwah-Amoah, J., & Khan, Z. (2021). Micro-foundations of organizational design and sustainability: The mediating role of learning ambidexterity. *International Business Review*, 30(1). 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101656>
- Alexiou, A., Khanagha, S., & Schippers, M. C. (2019). Productive organizational energy mediates the impact of organizational structure on absorptive capacity. *Long Range Planning*, 52(2), 155-172. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.02.001>
- 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>
- Bandura, A. (Ed.). (1995). *Self-efficacy in changing societies*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511527692>

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman
- Barros, M. A., Oliveira, J. A., & Spyrides, M. H. C. (2012). Um estudo sobre autoeficácia no trabalho e características sociodemográficas de servidores de uma universidade federal. *Revista de Gestão*, 19(4), 571-588. <https://doi.org/10.5700/rege479>
- Bekmezci, M., Orçanlı, K., & Boztoprak, H. (2020). Üretken enerji ölçeği'nin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2655-2668. <https://isarder.org/index.php/isarder/article/view/1172>
- Breaugh, J. A. (1999). Further investigation of the work autonomy scales: Two studies. *Journal of Business and Psychology*, 13(3), 357-373. <https://doi.org/10.1023/A:1022926416628>
- Çetin, F., & Aşkun, D. (2019). The effect of occupational self-efficacy on work performance through intrinsic work motivation. *Management Research Review*, 41(2), 186-201. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2017-0062>
- Cherian, J., & Jacob, J. (2013). Impact of self efficacy on motivation and performance of employees. *International Journal of Business and Management*, 8(14). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n14p80>
- Clausen, T., Pedersen, L. R. M., Andersen, M. F., Theorell, T., & Madsen, I. E. H. (2021). Job autonomy and psychological well-being: A linear or a non-linear association? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-11. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1972973>
- Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2012). Energy at work: A measurement validation and linkage to unit effectiveness: *Productive Energy Measure*. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 445-467. <https://doi.org/10.1002/job.759>
- Cunha, M. P. E., Rego, A., Simpson, A.V., & Clegg, S. (2020). *Positive organizational behaviour: A reflective approach* (1st ed.). Routledge
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational*

- Behavior*, 4(1), 19-43. <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2). <https://doi.org/10.26710/sbsee.v3i4.2092>
- Forson, J. A., Ofosu-Dwamena, E., Opoku, R. A., & Adjavon, S. E. (2021). Employee motivation and job performance: A study of basic school teachers in Ghana. *Future Business Journal*, 7(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-021-00077-6>
- 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>
- Göksoy, S. (2021). Principals' positive organizational behavior in schools and its results. *Education Quarterly Reviews*, 4(1), 99-110. <https://ssrn.com/abstract=3836095>
- Grohmann, M., Cunha, L., & Silinske, J. (2013). Relações entre motivação, satisfação, comprometimento e desempenho no trabalho: Estudo em um Hospital Público. Em *IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Brasília/DF*. <https://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR70.pdf>
- Guha, S., & Chakraborty, M. (2021). Relationship between self-efficacy and work performance: An analytical study. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 9(1), 2145- 2151. <https://ijcrt.org/papers/IJCRT2101260.pdf>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression based approach*. The Guilford Press.
- Heinitz, K., Lorenz, T., Schulze, D., & Schorlemmer, J. (2018). Positive organizational behavior: Longitudinal effects on subjective well-

- being. *PloS ONE*, 13(6): e0198588. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0198588>
- Hox, J. J., & Bechger, T. M. (1998). An introduction to structural equation modeling. *Family Science Review*, 11, 354-373. <https://joophox.net/publist/semfamre.pdf>
- Irakoze, E., & Kashosi, G. (2019). Linking motivation to employees' performance: the mediation of commitment and moderation of delegation authority. *International Business Research*, 12(13). <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n9p13>
- Jafari, F., Salari, N., Hosseinian-Far, A., Abdi, A., & Ezatizadeh, N. (2021). Predicting positive organizational behavior based on structural and psychological empowerment among nurses. *Cost Effectiveness and Resource Allocation*, 19(1), 38. <https://doi.org/10.1186/s12962-021-00289-1>
- Johannsen, R., & Zak, P. J. (2020). Autonomy raises productivity: An experiment measuring neurophysiology. *Frontiers in Psychology*, 11(1). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00963>
- Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A., & Rich, B. L. (2007). Self-efficacy and work-related performance: The integral role of individual differences. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 107-127. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.107>
- Kanapathipillai, K., Shaari, A., & Mahbob, N. (2021). The Influence of self-efficacy on job performance of employees in the online retail sector in Malaysia – The mediating effect of innovative behaviour. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 5(3). <https://www.oapub.org/soc>
- Kidane, A., & Xuefeng, Z. (2021). Exploring the relationship between job autonomy and employee engagement in turbulent times. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(2), 134-152. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i2.1074>
- Knowles, S. (2021). Traditional psychology. Em S. Knowles (Orgs.), *Positive Psychology Coaching* (pp. 11-29). Springer, Cham.
- Kour, J., El-Den, J., & Sriratanaviriyakul, N. (2019). The role of positive psychology in improving employees' performance and organizational productivity: An experimental study. *Procedia*

- Computer Science*, 161, 226-232. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.118>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Kvelde, A. (2021). Human energy in organization: Leadership as a means for creating team Performance in adult education. Em Rural Environment. Education. Personality. (REEP). Proceedings of the International Scientific Conference (Latvia). *Latvia University of Life Sciences and Technologies*, 14(1), 273-280. <https://doi.org/10.22616/REEP.2021.14.030>
- Leephaijaroen, S. (2016). Effects of the big-five personality traits and organizational commitments on organizational citizenship behavior of support staff at Ubon Ratchathani Rajabhat University. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 37(2), 104-111. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2015.03.002>
- Lefcourt, H. M. (1992). Perceived control, personal effectiveness, and emotional states. Em B. N. Carpenter (Ed.), *Personal coping: Theory, research, and application* (pp. 111-131). Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-75. <https://www.jstor.org/stable/4165814>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Manuti, A., Giancaspro, M. L., Molino, M., Ingusci, E., Russo, V., Signore, F., Zito, M., & Cortese, C. G. (2020). Everything will be fine: A study on the relationship between employees' perception of sustainable HRM practices and positive organizational behavior during COVID19. *Sustainability*, 12(23), 10216. <https://doi.org/10.3390/su122310216>
- Mendonça, H., & Ferreira, M. C. (2018). Florescimento no trabalho (Flourishing): Novo conceito, velho fenômeno. Em A. C. S.

- Vazquez & C. S. Hutz, (Eds.), *Aplicações da Psicologia Positiva. Organizações e Trabalho* (pp. 187-200). Hogrefe.
- Mworia, L. N., Wachira, W., & Mwaura, P. (2021). Job autonomy and employee performance in the county government of Isiolo, Kenya. *European Journal of Social Sciences Studies*, 6(6), 23-37. <https://doi.org/10.46827/ejsss.v6i6.1129>
- Nande, F., Weber, M.L., & Bouchet, S. (2021). Exploring success conditions for innovative performance through Qualitative Comparative Analysis (QCA): Does job autonomy matter? *Public Organization Review*, 17, 1-21. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00573-x>
- Paludo, S., & Koller, S. H. (2007) Psicologia positiva: Uma nova abordagem para antigas questões. *Paidéia* (Ribeirão Preto), 17(36), 9-20. <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2007000100002>
- Pan, X., Chen, M., Hao, Z., & Bi, W. (2018). The effects of organizational justice on positive organizational behavior: Evidence from a large-sample survey and a situational experiment. *Frontiers in Psychology*, 8, 2315. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02315>
- Parimita, W., Purwana, D., Fadillah, N., Zahra, F.S., & Suparno. (2020). The effect of self-efficacy and communication skills on employee performance and work engagement at online transportation companies. *International Journal of Innovation, Creativity, and Change*, 13(1), 1376-1388. [https://www.ijicc.net/images/vol\\_13/13168\\_Parimita\\_2020\\_E\\_R.pdf](https://www.ijicc.net/images/vol_13/13168_Parimita_2020_E_R.pdf)
- Park, R., & Searcy, D. (2011). Job autonomy as a predictor of mental well-being: The moderating role of quality-competitive environment. *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 305-316. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9244-3>
- Parray, Z. A. (2020). Impact of organisational, personal, and interpersonal factors on employee performance in small and medium size enterprises. *Small Enterprises Development, Management & Extension Journal*, 47(3), 229-249. <https://doi.org/10.1177/09708464211038693>

- Permata, F. D., & Mangundjaya, W. L. (2021). The role of work engagement in the relationship of job autonomy and proactive work behavior for organizational sustainability. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 716(1), 012055. <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/716/1/012055>
- Rosseel, Y. (2012). Lavaan: An R package for structural equation modeling. *Journal of Statistical Software*, 48(2), 1-36. <https://www.jstatsoft.org/v48/i02/paper>.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Safayet, S. (2021). *Relationship between employee motivation and productivity. Report Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Bachelor of Business Administration. Department of Business Administration*. East West University. <https://www.researchgate.net/publication/359218509>
- 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, *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach* (pp. 43-68). Springer, Dordrecht.
- Seligman, M. (2018). PERMA and the building blocks of well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 13(4), 333-335. <https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1437466>
- Stajkovic, A., & Luthans, F. (1998). Self-Efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240-261. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>
- Sung, M., Yoon, D.Y., & Han, C. S.-H. (2022). Does job autonomy affect job engagement? Psychological meaningfulness as a mediator. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 50(5), 1-10. <https://doi.org/10.2224/sbp.11275>
- Taştan, S., Küçük, B. A., & Işıaık, S. (2020). Towards enhancing happiness at work with the lenses of positive organizational behavior.

- ior: The roles of psychological capital, social capital and organizational trust. *Postmodern Openings*, 11(2), 192-225. <https://doi.org/10.18662/po/11.2/170>
- Tian, G., Wang, J., Zhang, Z., & Wen, Y. (2019). Self-efficacy and work performance: The role of work engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 47, 1-7. <https://doi.org/10.2224/sbp.8528>
- Tisu, L., Virgă, D., & Mermeze, I. (2021). Autonomy and performance: Proactive vitality management and work engagement as sequential mediators of the relationship. *Psychological Reports*, 332941211048470, 1-21. <https://doi.org/10.1177/00332941211048470>
- Trépanier, S.G., Forest, J., Fernet, C., & Austin, S. (2015). On the psychological and motivational processes linking job characteristics to employee functioning: Insights from self-determination theory. *Work & Stress*, 29(3), 286-305. <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1074957>
- Vazquez, A., Pianezolla, M., & Hutz, C. (2018). Assessment of psychosocial factors at work: A systematic review. *Estudos de Psicologia*, 35(1), 5-13. <https://doi.org/10.1590/1982-02752018000100002>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2012). A diary study on the happy worker: How job resources relate to positive emotions and personal resources. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(4), 489-517. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/1359432X.2011.584386>
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0149206307305562>

Recibido: 16/09/2022

Revisado: 17/11/2023

Aceptado: 10/05/2024