



Análise da Mediação do Desempenho Contextual na Relação entre a  
Prestação de Contas e o Bem-Estar Afetivo no Trabalho e do Papel  
Moderador da Cultura de Gestão do Erro

AFONSO PATO ROSA

Orientador de Dissertação:

**Professor Doutor António Caetano**

Coordenador de Seminário de Dissertação:

**Professor Doutor António Caetano**

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção de grau de:

**MESTRE EM PSICOLOGIA**

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2022

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Professor Doutor António Caetano, apresentada no ISPA – Instituto Universitário para obtenção do grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações.

## **Agradecimentos**

Poderia enumerar vários nomes. Todavia, no exato momento em que estou a escrever isto, apercebo-me que esta secção deve ser dedicada a três pessoas que foram fulcrais para o meu desenvolvimento, e processo de construção desta dissertação, mas a quem eu não consigo agradecer verbalmente:

Ao meu Avô António Pato que para mim foi o meu maior exemplo de superação, perseverança e integridade que tive. Recentemente, estas facetas têm me sido enaltecidas, tanto no mundo do trabalho como na vida pessoal, e se há pessoa que me as transmitiu foi o senhor. Nunca o conheci muito bem por ser a pessoa distante e reservada que era. Contudo, as histórias que as pessoas contavam sobre si criaram em mim uma admiração que dura até hoje. Estou extremamente grato por, de certa forma, ter sido o meu professor, transmitindo-me valores impagáveis.

À minha Prima Inês a quem eu posso agradecer verbalmente, mas infelizmente, não irá conseguir integrar e processar na sua totalidade as palavras que lhe possa dar. Nos últimos anos tens me ensinado que mesmo que a vida seja frustrante e injusta tem de ser encarada de frente, e se for para perder então que seja a lutar. Tens sido um exemplo de bondade e coragem. Obrigado querida.

Finalmente, ao meu Pai. Em primeiro lugar, queria perguntar-te, que tal me saí? Em segundo, pode parecer paradoxal, onde quer que estejas gostaria de te dizer obrigado sem saber muito bem o porquê. Nem sempre fizeste o correto. Contudo, de certeza que tentaste e por isso não te julgo. Peço desculpa às duas pessoas que mencionei, mas esta dissertação é para ele. Infelizmente não dá para voltar atrás, mas viverás eternamente comigo. Obrigado.

## Resumo

Cada vez mais existe a necessidade de construir contextos de trabalho positivos que promovam o bem-estar afetivo dos colaboradores. Não obstante, com a crescente competitividade de mercado torna-se também relevante a criação de dinâmicas organizacionais que assegurem não só o alcance de objetivos, como o desempenho de comportamentos de iniciativa pessoal, proativa, e de assunção de responsabilidades. Nesse sentido, o presente estudo teve como objetivo principal estudar em que medida a prestação de contas está associada ao bem-estar afetivo através do desempenho *contextual* e, de que forma é que a cultura de gestão do erro, enquanto recurso moderador, pode afetar a mediação descrita anteriormente. Foi aplicado um inquérito online respondido por 166 participantes. Os resultados demonstraram que a prestação de contas está positivamente e significativamente associada ao bem-estar afetivo, sendo o desempenho *contextual* um mediador parcial desta relação quando os níveis de cultura de gestão do erro se apresentam como elevados. Verificou-se que quando os níveis de prestação de contas e cultura de gestão do erro eram elevados, o desempenho *contextual* era significativamente mais elevado comparativamente a indivíduos com níveis elevados de prestação de contas e em organizações com baixos níveis de cultura de gestão do erro. Estes resultados afiguram-se relevantes para organizações que pretendam implementar programas de desenvolvimento e transformação com vista a incrementar a prestação de contas e o bem-estar afetivo dos colaboradores.

*Palavras-Chave:* bem-estar afetivo; prestação de contas; desempenho contextual; cultura de gestão do erro.

## **Abstract**

There is an increasing need to shape positive work environments that promote the affective well-being of employees. However, with the recent escalation of market competitiveness, it is also relevant to create organizational dynamics that ensure not only the achievement of goals, but also the performance of personal initiative and proactive behavior, and the assumption of responsibilities. In this sense, the main objective of the present study was to study to what extent accountability is associated with affective well-being through *contextual* performance and how the error management culture, as a moderating resource, may affect the mediation described above. An online survey was applied and answered by 166 participants. The results showed that accountability is positively and significantly associated with affective well-being, with contextual performance being a partial mediator of this relationship when levels of error management culture are high. It was found that when levels of accountability and error management culture were high, *contextual* performance was significantly higher compared to individuals with high levels of accountability and in organizations with low levels of error management culture. These results are relevant for organizations seeking to implement development and transformation programs to increase employee accountability and affective well-being.

*Keywords:* affective well-being; accountability; contextual performance; error management culture.

## ÍNDICE

<b>Introdução</b> .....	1
<b>Revisão da Literatura</b> .....	3
<b>Bem-Estar Afetivo</b> .....	3
<b>Prestação de Contas</b> .....	6
<b>Desempenho Contextual</b> .....	9
<b>Cultura de Gestão do Erro</b> .....	13
<b>Hipóteses e Modelo de Análise</b> .....	17
<b>Método</b> .....	18
<b>Resultados</b> .....	21
<b>Discussão</b> .....	26
<b>Referências</b> .....	30

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1.</b> Distribuição das variáveis sociodemográficas.....	15
<b>Tabela 2.</b> Estatística descritiva e análise da sensibilidade das escalas.....	18
<b>Tabela 3.</b> Médias, desvios-padrão, correlações e índice de consistência interna.....	18
<b>Tabela 4.</b> Efeitos indiretos condicionais em diferentes níveis do moderador.....	21

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Modelo de Análise.....	14
<b>Figura 2.</b> Mediação com coeficientes de regressão não padronizados e variâncias explicadas.....	23
<b>Figura 3.</b> Interação entre a prestação de contas e cultura de gestão do erro predizendo o desempenho <i>contextual</i> .....	25
<b>Figura 4.</b> Síntese dos resultados com coeficientes de regressão não padronizados.....	25

## Introdução

A literatura sobre as organizações tem demonstrado que estas podem beneficiar do desenvolvimento de contextos de trabalho que promovam bem-estar afetivo (Diener et al., 2020).

Da mesma forma que é necessário construir ambientes positivos, é fundamental monitorizar a consecução dos objetivos pelos colaboradores (Sitkin et al., 2020). Isto pode ser alcançado incutindo a perceção de avaliação do desempenho, e retribuição justa consoante o mesmo, levando à noção de que os indivíduos são, em parte, responsáveis pelas suas ações no trabalho, e que estas são uma peça crucial para o desempenho da empresa. Ou seja, existe a necessidade de assegurar que os colaboradores prestam contas relativamente ao seu desempenho individual (Hall et al., 2006; Han & Perry, 2020).

De acordo com Hall e Ferris (2011) e Hall e colaboradores (2009), as práticas de prestação de contas podem levar, a um aumento do desempenho *contextual* por parte dos indivíduos. Este desempenho pauta-se por um conjunto de comportamentos inovadores que revelam que o colaborador está disponível, para executar tarefas que ultrapassem os requisitos formais da função (Sonentag et al., 2008). Tendo em consideração o contexto incerto e complexo em que as organizações operam, é frequentemente necessário que os colaboradores tenham comportamentos que vão para lá daquilo que está formalmente estipulado na descrição das respetivas funções para que foram contratados (Pulakos et al., 2000).

Todavia, vários autores salientam a importância de proporcionar climas de segurança, e recursos aos colaboradores para que a prestação de contas percebida não gere resultados emocionais negativos (*e.g.*, ansiedade, stress) (Hall et al., 2006; Hall et al., 2017; Mero et al., 2014). Segundo Barsade e O'Neill (2016), para que se estabeleçam climas de segurança que fomentem bem-estar nos colaboradores é necessário que os gestores promovam culturas emocionais positivas. Um dos exemplos deste tipo de cultura consiste na promoção de práticas de gestão do erro que, mediante comunicação aberta e aprendizagem com os erros, resultam em maior motivação e clima de segurança, bem como na adoção de comportamentos proativos e inovadores (Frese & Keith, 2015), associados ao desempenho *contextual* (Sonentag et al., 2008).

No âmbito desta problemática, o foco principal desta dissertação consiste em estudar *em que medida a prestação de contas está associada ao bem-estar afetivo através do desempenho contextual e de que forma é que a cultura de gestão do erro, enquanto recurso*

*moderador, pode afetar esse mecanismo de mediação.* Esta abordagem, para além de escrutinar o papel que a prestação de contas pode ter no bem-estar afetivo e a importância de estabelecer uma cultura de gestão do erro, é distintiva, na medida em que explora a contribuição que o desempenho, neste caso *contextual*, pode ter no bem-estar afetivo dos indivíduos.

## Revisão da Literatura

### Bem-Estar Afetivo

Para Warr (2012) a definição de bem-estar está assente no conceito de “estar bem”, ou seja, de vivenciar um estado que, de alguma forma, é percebido como bom para a pessoa em questão. O bem-estar afetivo pode ser perspectivado como tendo três características fundamentais (Diener, 2009). Em primeiro lugar, é subjetivo visto que reside na experiência individual de cada pessoa. Em segundo lugar, contempla tanto a ausência de fatores negativos como a presença de fatores positivos. Por último, não se restringe a uma avaliação unidimensional do indivíduo. Logo, de modo a mensurar este constructo é necessário avaliar a satisfação do indivíduo em vários domínios ao longo de um determinado período de tempo relevante (Diener, 2009).

Segundo Diener (2009), as várias definições de bem-estar afetivo podem ser agrupadas em três grandes categorias. A primeira foca-se em critérios externos como a virtude. Esta linha de pensamento constrói as definições de bem-estar afetivo a partir de qualidades desejáveis, sendo por isso designadas como definições normativas (Diener, 2009). A segunda categoria define bem-estar afetivo através dos parâmetros subjetivos do indivíduo, que determinam para o mesmo a sua satisfação com a vida. Nesta linha de pensamento, Shin e Johnson (1978) definem o bem-estar afetivo como “uma avaliação global da qualidade de vida da pessoa, de acordo com os critérios escolhidos por esta” (p. 478).

A terceira perspetiva, na qual a presente dissertação se insere, baseia-se na ideia de que o bem-estar afetivo resulta da preponderância de afetos positivos sobre afetos negativos (Warr & Parker, 2010). Para Russell (2003), os afetos são estados neuropsicológicos, primitivos, universais e simples, acessíveis à consciência. Sendo experienciados de forma consciente, os afetos são mentais, mas não cognitivos ou reflexivos, visto que podem ocorrer sem serem atribuídos a um estímulo causal conhecido.

Os afetos podem ser caracterizados segundo dois eixos (Warr, 1987; Warr et al., 2014). Um horizontal, dividindo os afetos consoante a valência afetiva, ou seja, em prazerosos e não prazerosos, e o outro vertical, distinguindo os mesmos de acordo com o estado de ativação energética, ou seja, elevada ativação e baixa ativação. Do cruzamento destes eixos resultam quatro quadrantes (Warr et al., 2014). O primeiro diz respeito a afetos positivos e de

elevada ativação<sup>1</sup> (*e.g.*, entusiasmado, alegre, inspirado, excitado). O segundo abrange afetos negativos e de elevada ativação<sup>2</sup> (*e.g.*, nervoso(a), ansioso(a), tenso(a), preocupado(a)). O terceiro quadrante diz respeito a afetos negativos e de baixa ativação<sup>3</sup> (*e.g.*, deprimido(a), abatido(a), desanimado(a), sem esperança). Por fim, o quarto quadrante compreende afetos positivos de baixa ativação<sup>4</sup> (*e.g.*, calmo(a), relaxado(a), descontraído(a), à vontade) (Warr et al., 2014).

O estudo do bem-estar afetivo pode ter vários focos. A atual dissertação cinge-se ao bem-estar afetivo em contexto de trabalho, ou seja, um domínio específico do bem-estar psicológico que reflete as emoções positivas e negativas do indivíduo resultantes do trabalho em contexto organizacional (Warr, 2018). Adicionalmente, é importante referir que relativamente à valência afetiva em estudo, a ênfase é colocada nos afetos de valência positiva sem diferenciação dos níveis de ativação.

Filósofos como, por exemplo, os estoicos, colocaram como hipótese várias causas do bem-estar afetivo. Uma das variáveis sociodemográficas com maior evidência científica, demonstrando uma relação positiva com o bem-estar, é o rendimento (Diener, 2009). Easterlin (1974), ao rever 30 estudos transversais inferiu que pessoas mais ricas eram mais felizes comparativamente a pessoas mais pobres no mesmo país, sendo que o efeito observado era muitas vezes classificado como forte. Contudo, existem outros fatores que covariam com o rendimento, como o poder, status e o alvo de comparação social, que afetam esta relação tornando-a menos linear do que aparenta ser (Diener, 2009).

Em contexto de trabalho existem diversas variáveis que constituem antecedentes do bem-estar afetivo. O clima organizacional, por exemplo, encontra-se significativamente relacionado com a felicidade no trabalho e comprometimento organizacional (Junça-Silva, 2020). Perceções de justiça organizacional, segundo Junça-Silva (2020), originam uma maior propensão para a satisfação e comprometimento com o trabalho e organização por parte dos colaboradores. Para além destas, as características do trabalho, como, por exemplo, tarefas complexas, desafiantes e interessantes surgem também como uma variável preditora do bem-estar no trabalho (Junça-Silva, 2020).

---

<sup>1</sup> HAPA: *High Activation-Pleasant Affect*

<sup>2</sup> HAUA: *High Activation-Unpleasant Affect*

<sup>3</sup> LAUA: *Low Activation-Unpleasant Affect*

<sup>4</sup> LAPA: *Low Activation-Pleasant Affect*

No que diz respeito ao desempenho, os afetos prazerosos, também denominados de afetos de valência positiva, estão associados a resultados organizacionais e individuais positivos, sendo algo bastante estudado nas ciências organizacionais (Diener et al., 2020). É neste encadeamento de ideias que Wright e Cropanzano (2007) revisitam a tese do trabalhador produtivo feliz. Estes autores enunciam que colaboradores que reportam elevada satisfação e experienciam afetos positivos, têm mais capacidades para resolver problemas e tomar decisões, estando estas capacidades associadas ao desempenho. Salientam também alguns estudos em que colaboradores com elevado desempenho reportam níveis elevados de satisfação laboral e bem-estar afetivo.

Para além do desempenho, a criação de mecanismos de monitorização, avaliação e possível recompensa do mesmo aparentam estar relacionados com o bem-estar afetivo e satisfação no trabalho. Resultados apresentados por Hall e colaboradores (2006), Thoms e colaboradores (2002) e Breaux e colaboradores (2009) vêm demonstrar que a satisfação dos subordinados aumenta com a necessidade de prestação de contas. Logo, incutir a perceção de que é expectável mostrar e justificar resultados, estando sujeitos a uma avaliação, e possível atribuição de recompensa, aparenta contribuir para o bem-estar afetivo dos trabalhadores.

### **Prestação de Contas**

Tendo por base a definição de Lerner e Tetlock (1999), a prestação de contas individual é definida como “expectativa implícita ou explícita, por parte do indivíduo, de poder ser chamado a justificar as suas crenças, sentimentos e ações a outros (...), implicando que justificações convincentes desencadeiam consequências positivas” (p.225).

Han e Perry (2020) expõem a prestação de contas dos colaboradores como “a expectativa de poder ser chamado a explicar uma ação ou inação, a um público em destaque, com a crença de uma consequência baseada numa avaliação” (p.226). Partindo desta definição, é possível identificar quatro fatores essenciais para que exista prestação de contas (Hall et al., 2017). Primeiro, é necessário existir uma possibilidade de avaliação. Segundo, o agente tem de acreditar que uma explicação pode ser requerida. Terceiro, têm de existir consequências para a potencial avaliação, no que diz respeito a recompensas ou sanções. Quarto, é imperativo uma audiência saliente externa, distinguindo assim este constructo da responsabilidade.

De acordo com o modelo da contingência social de Tetlock (1985), os indivíduos podem ser percebidos como políticos, que reagem à prestação de contas através de estratégias de otimização das suas posições dentro do sistema social. De forma a manter a sua imagem social e autoestima, estes indivíduos lidam com a prestação de contas analisando, no meio envolvente, pistas referentes a comportamentos e resultados desejados pela audiência saliente. Caso as preferências do público em destaque sejam conhecidas, os indivíduos desempenham os comportamentos e resultados mais fáceis de justificar. Comportando-se de acordo com as preferências da audiência, os indivíduos conseguem mais facilmente gerir as impressões dos outros, e, conseqüentemente, controlar a sua imagem (Tetlock, 1985).

Segundo Hall e colaboradores (2017) e Han e Perry (2020), a compreensão deste constructo encontra-se limitada devido à utilização de medidas unidimensionais que não refletem a multiplicidade de aspetos que constituem a prestação de contas. Todavia, por questões de parcimónia, optou-se por uma abordagem que abrangesse os pontos fortes das medidas unidimensionais e multidimensionais. Como tal, esta dissertação segue a perspetiva de Han e Perry (2020), considerando os aspetos avaliativo e expectativa de atribuição de consequência, visto que estas são as que melhor retratam a definição de Lerner e Tetlock (1999).

Relativamente à *avaliação*, qualquer indivíduo numa relação de prestação de contas, reconhecido como o agente das suas ações, está sujeito a uma avaliação à sua conduta (Tetlock, 1985). Segundo Han e Perry (2020), colaboradores que percebem a necessidade de prestar contas no seu local de trabalho têm a expectativa de que as suas atividades possam ser revistas com base em critérios específicos. Através da criação de um sistema de avaliação do desempenho, de instrumentos de avaliação e do *feedback*, com expectativas partilhadas e pré-determinadas entre chefia e subordinado, o nível de prestação de contas percebido aumenta (Han & Perry, 2020).

A *expectativa de atribuição* de consequências corresponde aos efeitos que podem acompanhar a avaliação da ação. Uma das estratégias fundamentais para incutir percepção de prestação de contas nos colaboradores é a expectativa de que as suas ações possam ser recompensadas ou sancionadas pela audiência (Han & Perry, 2020). Esta dimensão da prestação de contas é eficaz no controlo dos colaboradores, visto que estes esperam uma consequência após as suas ações, podendo ficar mais motivados a cumprir com as expectativas colocadas pelos líderes (Mero et al., 2014; Han & Perry, 2020).

Como já foi brevemente mencionado na secção anterior, a prestação de contas aparenta estar relacionada com o bem-estar afetivo. Hall e colaboradores (2006), constataram que a satisfação no trabalho aumentava com a prestação de contas, para indivíduos com autonomia elevada. De forma similar, Thoms e colaboradores (2002), ao encontrarem uma relação positiva e significativa entre a prestação de contas, em relação à chefia e aos pares, e a satisfação no trabalho concluíram que colaboradores com a crença de que os seus colegas e líderes estão a par das tarefas que executam, e do seu progresso, se sentem mais satisfeitos, comparativamente a colaboradores sem esta crença. Adicionalmente, Breaux e colaboradores (2009), também encontraram uma relação positiva entre a prestação de contas e a satisfação no trabalho. Estes resultados podem dever-se ao facto de a necessidade de prestação de contas, no dia-a-dia, estar enraizada na crença de que a procura de resposta pelos atos dos indivíduos, componente fundamental da prestação de contas, é um aspeto chave para o bem-estar social (Hall et al., 2017). Assim, colaboradores com maior perceção de prestação de contas terão maior bem-estar afetivo, colocando-se a seguinte hipótese:

*Hipótese 1:* A prestação de contas está significativamente e positivamente associada ao bem-estar afetivo.

Para além do bem-estar afetivo, a prestação de contas afigura-se estar relacionada com o desempenho. Segundo Mero et al. (2014), uma das convicções da cultura moderna consiste na ideia de que tornar os colaboradores cientes de que têm de prestar contas pelas ações que realizam, é um meio eficaz de controlar o comportamento e aumentar o desempenho dos mesmos. Existe, portanto, a necessidade de inculcar esta perceção nos colaboradores porque, sem a mesma, os indivíduos poderiam realizar ações sem pensar nas consequências impostas por outros (Mero et al., 2014). Adicionalmente, se as organizações não tivessem esta necessidade, a coordenação de atividades seria mais difícil, dificultando uma operação eficiente das instituições (Hall, 2017).

## Desempenho Contextual

O desempenho individual é uma variável de elevada relevância para as organizações e indivíduos (Sonnetag et al., 2008), visto que colaboradores com alto desempenho, em primeiro lugar, tendem a conseguir oportunidades de carreira muito melhores comparativamente a outros colaboradores e, em segundo lugar, têm maior satisfação (Van Scotter et al., 2000). Segundo Campbell e Wiernik (2015), o desempenho individual pode ser definido como “coisas que as pessoas realmente fazem, como ações, que contribuem para os objetivos das organizações” (p. 48). A maioria dos autores conceptualiza o desempenho individual como um constructo multidimensional (Sonnetag et al., 2008; Koopmans et al., 2012), considerando, nomeadamente, o desempenho de *tarefa*, o desempenho *contextual* e o desempenho *adaptativo*.

O desempenho de *tarefa* é específico a um tipo de trabalho, é influenciado maioritariamente pelas capacidades dos indivíduos, consta formalmente no descritivo funcional e é vulgarmente recompensado pelos sistemas formais de recompensas (Borman & Motowidlo, 1997; Motowidlo et al., 1997). Diz respeito à contribuição que o colaborador tem para o desempenho organizacional, permitindo o funcionamento eficaz das organizações (Motowidlo & Van Scotter, 1994; Motowidlo et al., 1997). Como tal, o desempenho de *tarefa* abrange o conjunto de requisitos que constituem o que está formalmente descrito e estabelecido pelo empregador (Sonnetag et al., 2008).

Por sua vez, o desempenho *contextual* consiste em comportamentos que não contribuem diretamente para o desempenho organizacional, mas promovem o ambiente social e psicológico das organizações (Motowidlo & Van Scotter, 1994; Sonnetag et al., 2008). Este tipo de desempenho contempla atividades transversais à maioria dos trabalhos, é influenciado principalmente pela motivação e personalidade, é um comportamento extra função, não sendo recompensado pelos sistemas formais de recompensas e não consta nos descritivos funcionais (Borman & Motowidlo, 1997; Motowidlo et al., 1997). Borman e Motowidlo (1997), enumeraram cinco categorias principais do desempenho *contextual*: (1) colocar-se à disposição para executar tarefas que ultrapassem os requisitos da função; (2) entusiasmo persistente e execução de tarefas fulcrais, quando necessário; (3) assistência aos outros; (4) seguir regras e procedimentos prescritos mesmo quando inconvenientes; e (5) defender abertamente os objetivos organizacionais.

O desempenho *contextual* tem sido conceptualizado e mensurado, de forma geral, através de dois grandes conjuntos de comportamentos (Sonnetag et al., 2008). O primeiro grupo encontra-se direcionado para os comportamentos estabilizadores que consistem nos comportamentos de cidadania organizacional (Sonnetag et al., 2008). O segundo inclui uma perspectiva de iniciativa pessoal, proativa, e de assumir responsabilidade, com o objetivo de implementar novos procedimentos e processos nas organizações (Frese et al., 1996). Consequentemente, de acordo com Sonnetag e colaboradores (2008), os indivíduos demonstram esta iniciativa pessoal quando os seus comportamentos se ajustam à missão da organização, os objetivos estão orientados a longo prazo, e quando têm a capacidade de encontrar soluções para situações difíceis.

No quadro da volatilidade dos ambientes de trabalho que vivemos atualmente, a necessidade por parte das organizações em terem ao seu dispor indivíduos que sejam capazes de adotar comportamentos adaptativos é cada vez maior (Pulakos et al., 2000; Park & Park, 2019). Como tal, alguns autores consideram também o desempenho *adaptativo*, o qual diz respeito aos comportamentos de trabalho flexíveis que permitem ao indivíduo adaptar-se à mudança, demonstrando excelência em situações de resolução de problemas, incerteza, aprendizagem, e de adaptabilidade relacionada com pessoas, cultura e ambiente (Pulakos et al., 2000).

Neste estudo interessa-nos averiguar o desempenho *contextual* e a relação com o bem-estar afetivo, pelo que iremos focalizar-nos agora neste constructo.

No que diz respeito a variáveis associadas ao desempenho *contextual*, existem evidências de que afetos positivos predizem o mesmo (e.g., Diener et al., 2020). Dalal (2005), através de uma meta-análise, verificou que os afetos positivos representavam um antecedente de comportamentos de cidadania organizacional. Por outro lado, emoções positivas podem predizer o comportamento de ajuda que os colaboradores levam a cabo face a colegas de trabalho e a clientes (Fisher, 2002). Conceptualizando o bem-estar afetivo como uma predominância de afetos positivos, George (1991) percebeu que estes encontram-se positivamente associados a comportamentos pró-sociais. Já Warr e colaboradores (2014) verificaram que os afetos positivos de elevada ativação se encontram positivamente e significativamente correlacionados com comportamentos específicos do desempenho *contextual*, como a proatividade, comportamentos de cidadania organizacional e defesa dos interesses da organização.

Recentemente, tem sido dado cada vez mais ênfase à conceptualização do bem-estar como um constructo dinâmico, ou seja, os fatores individuais (e.g., processos de regulação emocional) e situacionais que ocorrem em contexto de trabalho, são responsáveis pela variabilidade dos afetos positivos do indivíduo ao longo de um determinado período de tempo (Diener, 2009; Diener et al., 2020). Um dos aspetos que tornam o bem-estar afetivo dinâmico consiste nos circuitos de *feedback* emergentes da relação entre os afetos e o desempenho (Diener, 2020). Por exemplo, índices elevados de progresso perante um objetivo promovem emoções positivas. Consequentemente, emoções positivas afetam positivamente o alcançar de objetivos (Junça-Silva, 2020). Logo, estamos perante espirais positivas onde emoções positivas geram comportamentos e resultados positivos, que por sua vez resultam numa retroalimentação de emoções positivas, como demonstraram Akin e colaboradores (2011). Neste estudo, os autores observaram que comportamentos pró-sociais, característicos do desempenho *contextual*, estavam associados positivamente à felicidade que, consequentemente, estava associada positivamente a comportamentos pró-sociais. Em suma, não só o bem-estar afetivo afeta positivamente o desempenho *contextual*, como o desempenho *contextual* parece contribuir para o bem-estar afetivo.

Uma das premissas brevemente explorada na secção anterior remete para a associação entre a prestação de contas e o desempenho, sendo a primeira uma variável preditora do segundo. O estudo conduzido por Hall e Ferris (2011) reportou uma relação não linear, quadrática, entre a perceção de prestação de contas de colaboradores e o desempenho *contextual* reportado pelos supervisores. Estes resultados demonstraram que, quando os níveis de prestação de contas eram reduzidos ou elevados, o desempenho *contextual* era percecionado pelas chefias como elevado. Todavia, quando os níveis de prestação de contas eram moderados, o desempenho *contextual* reportado decrescia. No mesmo sentido, Hall e colaboradores (2009) também reportaram uma relação positiva e significativa entre comportamentos de cidadania organizacional e a prestação de contas, sendo que os primeiros revelaram ser um mediador entre a prestação de contas e a satisfação no trabalho, através da reputação. Assim sendo, coloca-se a seguinte hipótese:

*Hipótese 2: A relação entre a prestação de contas e o bem-estar afetivo é mediada pelo desempenho contextual.*

Não obstante, é necessário ter em atenção que alguns estudos reportam relações negativas entre a prestação de contas e o desempenho (Mero et al., 2007). Todavia, a

existência de recursos moderadores (e.g., autonomia e culturas emocionais positivas), são fulcrais para que se estabeleça uma relação positiva (Hall et al., 2006; Hall et al., 2017). Como tal, e corroborando Mero e colaboradores (2014), são necessários mais estudos que escrutinem a relação complexa entre o desempenho e a prestação de contas, tendo em consideração variáveis moderadoras que possibilitem uma visão mais abrangente. É neste sentido que neste estudo se pretende analisar o papel moderador de práticas culturais nas organizações, especificamente no que se refere à cultura de gestão do erro.

### **Cultura de Gestão do Erro**

Segundo Reason e colaboradores (1990), os erros são circunstâncias em que as ações planeadas não conseguem atingir o resultado desejado. Os erros são fundamentais para todas as organizações, podendo resultar em consequências negativas (e.g., produtos defeituosos, perdas de tempo) e positivas (e.g., aprendizagem, inovação) (Van Dyck et al., 2005). Uma das formas para conter as consequências negativas do erro, e promover as positivas, é através da gestão do erro (Van Dyck et al., 2005). Esta abordagem assume que não é possível prevenir por completo os erros humanos, ou seja, estes são omnipresentes, visto que o ser humano é propício a cometer erros devido, por exemplo, ao processamento heurístico (Reason, 1990; Frese & Keith, 2015). É por isso necessário pensar no que pode ser feito após o erro ter ocorrido (Frese & Keith, 2015). Por outro lado, abordagens puramente preventivas do erro reduzem as oportunidades de aprender com o mesmo, e minimizam a possibilidade de beneficiar a longo prazo das consequências positivas que estes eventos podem proporcionar (Frese & Keith, 2015).

A conceptualização da gestão do erro utilizada nesta dissertação baseia-se na de Murphy (1996), ou seja, é utilizada uma abordagem que não está focada no stressor, mas sim em como mudar a resposta do indivíduo ao stressor para reduzir as consequências negativas. Como tal, a gestão do erro implica detetar o erro, controlá-lo rapidamente, reduzir a ocorrência de erros no futuro, e otimizar as consequências positivas, como a aprendizagem, desempenho e inovação (Frese & Keith, 2015).

Para Schein (1996), a cultura organizacional é o “conjunto de assunções implícitas partilhadas como verdadeiras por um grupo, as quais determinam o modo como esse grupo percebe, pensa e reage aos seus vários ambientes” (p. 236). A gestão do erro pode ser praticada nas organizações através da cultura, por meio da partilha de um conjunto de crenças,

práticas e procedimentos (Van Dyck et al., 2005). Uma organização com elevada cultura de gestão do erro observa-se quando se comunica abertamente os erros e, conseqüentemente, se partilha conhecimento acerca dos mesmos (Van Dyck et al., 2005). Esta comunicação aberta permite um conhecimento mútuo de situações de elevado risco e encoraja a aprendizagem, levando à criação de estratégias eficazes para lidar com o erro (Mathieu et al., 2000).

É expectável que organizações com esta cultura disponham da capacidade para aprender através do erro sem perder controlo das atividades desempenhadas (Van Dyck et al., 2005). Utilizando a possibilidade de aprendizagem proporcionada pelos erros, em vez de dirigir o foco para um resultado específico que não foi alcançado pelo erro, é possível superar o conflito de alocação de recursos entre a monitorização de uma operação e a gestão dos erros resultantes da mesma (Van Dyck et al., 2005). Segundo o estudo levado a cabo por Edmondson (1996), em contextos clínicos, equipas com elevado desempenho reportam mais erros comparativamente a outras equipas. Edmondson concluiu que as primeiras, por terem um melhor clima de erro, conseguiam falar acerca destes acontecimentos, o que, por sua vez, aumentava a deteção e correção dos mesmos. Logo, este tipo de cultura não só espoleta a comunicação, aprendizagem e clima de segurança, como a monitorização do trabalho.

Sendo os erros eventos negativos que podem invocar reações negativas (*e.g.*, ansiedade, raiva, vergonha, culpa), contribuem para uma diminuição do comprometimento organizacional, originando uma diminuição do desempenho (Frese & Keith, 2015). Logo, controlar as emoções negativas provenientes dos erros é extremamente importante. Como tal, o treino de gestão do erro é crucial, visto que os participantes aprendem a reduzir emoções negativas, adotando uma perspetiva orientada para a aprendizagem, por oposição à auto culpabilização, contribuindo para a eficácia (Bell & Kozlowski, 2008). Para além do efeito que o treino emocional tem na diminuição de emoções negativas, outras práticas deste tipo de culturas, como a criação de uma mentalidade de aceitação do erro podem levar a um aumento da motivação (Frese & Keith, 2015), associado ao bem-estar afetivo.

No que diz respeito ao desempenho organizacional, Fruhen e Keith (2014) observaram que este tipo de cultura favorece o desempenho em segurança. Van Dyck et al. (2005) propõem que a cultura de gestão do erro beneficia o alcance de objetivos organizacionais, retorno dos ativos, comportamentos de aprendizagem, iniciativa e inovação. De forma coincidente, de acordo com Rybowski e colaboradores (1999), a orientação para o erro numa perspetiva de gestão está associada à iniciativa pessoal e planificação a longo termo. Sendo

que estes comportamentos mencionados dizem respeito a desempenho *contextual* (Sonentag et al., 2008).

Gronewold e Donle (2011) demonstraram que uma cultura positiva de gestão do erro está relacionada com um aumento da sensação de responsabilidade para com erros e para com o reporte dos mesmos. Isto pode indicar uma possível associação positiva entre a percepção de prestação de contas e este tipo de cultura. Logo, atendendo à necessidade colocada por Mero e colaboradores (2014) de estudar a relação da prestação de contas com o desempenho, introduzindo variáveis moderadoras, e à sugestão por parte de Hall e colaboradores (2017) de consideração de variáveis promotoras de um clima de segurança, para que os colaboradores se sintam confortáveis para prestar contas, formulou-se a seguinte hipótese:

*Hipótese 3: A relação indireta entre a prestação de contas e o bem-estar afetivo através do desempenho *contextual* é moderada pela cultura de gestão do erro.*

## Hipóteses e Modelo de Análise

De acordo com a revisão de literatura efetuada e com as questões de investigação previamente traçadas, ou seja, em que medida a prestação de contas está associada ao bem-estar afetivo através do desempenho *contextual* e de que forma é que a cultura de gestão do erro, enquanto recurso moderador, pode afetar este mecanismo de mediação, foram delineadas as seguintes hipóteses:

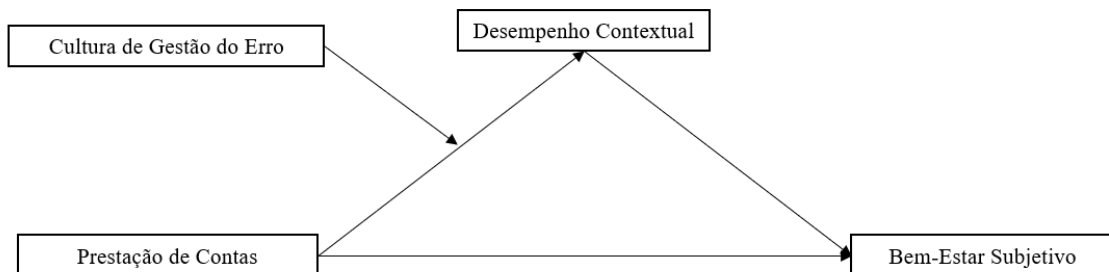
*Hipótese 1:* A prestação de contas está significativa e positivamente associada ao bem-estar afetivo.

*Hipótese 2:* A relação entre a prestação de contas e o bem-estar afetivo é mediada pelo desempenho *contextual*.

*Hipótese 3:* A relação indireta entre a prestação de contas e o bem-estar afetivo através do desempenho *contextual* é moderada pela cultura de gestão do erro.

### Figura 1

*Modelo de análise*



## Método

### Caracterização da Amostra

Este estudo obteve a participação voluntária de 166 indivíduos residentes em Portugal do setor público e privado, tendo os dados sido recolhidos entre dezembro de 2021 e janeiro de 2022.

Os participantes (N = 166) têm idades compreendidas entre os 20 e 70 anos, com uma média de 40.82 anos (DP = 12.95), dos quais 118 são do sexo feminino (71.1%) e 48 do sexo masculino (28.9%).

**Tabela 1**

*Distribuição das variáveis sociodemográficas*

		Frequência	Percentagem (%)		
Sexo	Feminino	118	71.1%		
	Masculino	48	28.9%		
		Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Idade		20	70	40.82	12.95

### Delineamento

A presente dissertação baseia-se numa abordagem não-experimental, de carácter correlacional, não sendo, por conseguinte, possível estabelecer relações causais entre as variáveis.

### Operacionalização das Variáveis

Através da revisão de literatura, e com base em instrumentos recolhidos e validados, construiu-se um questionário com 26 itens. A prestação de contas foi examinada como variável preditora do bem-estar afetivo dos colaboradores, sendo que o desempenho *contextual* e a cultura de gestão do erro foram conceptualizadas como variáveis mediadora e

moderadora, respetivamente. A fiabilidade de cada variável está apresentada mais à frente nos resultados (Tabela 3).

De forma a operacionalizar o bem-estar afetivo utilizaram-se oito itens relativos aos afetos positivos do *IWP Multi-Affect Indicator* (Warr et al., 2014). Os itens foram: “Entusiasmado(a); “Alegre”; Inspirado(a); “Excitado(a)”; “Calmo”; “Relaxado(a)”; Descontraído(a); e “À Vontade”. Utilizou-se uma escala de frequência, referente às últimas quatro semanas do colaborador, compreendida entre 1 (*Nunca*) e 5 (*Sempre*).

Para a mensuração da prestação de contas percebida foram utilizados cinco itens da escala de Han e Perry (2020), referentes à avaliação e expectativa de atribuição de recompensas. Os inquiridos responderam numa escala de tipo Likert de 1 (*Discordo totalmente*) a 5 (*Concordo totalmente*). Os itens foram: “Os resultados do meu trabalho são rigorosamente avaliados”; “Os meus esforços são rigorosamente avaliados”; “É expectável receber frequentemente *feedback* por parte do meu supervisor”; “Se tiver um bom desempenho vou ser recompensado”; “Bom esforço da minha parte será recompensado”.

O desempenho *contextual* foi operacionalizado através de cinco itens do instrumento criado por Koopmans e colaboradores (2012), sendo utilizada uma escala de concordância de tipo Likert de 1 (*Discordo totalmente*) a 5 (*Concordo totalmente*). Os itens foram: “Eu começo novas tarefas com autonomia quando as antigas já estão finalizadas”; “Eu procuro manter o meu conhecimento do trabalho em dia”; “Mantenho em mente os resultados que tenho de atingir no trabalho”; “Eu tenho ideias de soluções criativas para novos problemas”; “Eu assumo tarefas desafiadoras quando disponível”.

Para medir a cultura de gestão do erro utilizaram-se cinco itens da escala criada por Van Dyck e colaboradores (2005). Os itens foram: “Nesta organização, ao dominar uma tarefa as pessoas podem aprender muito através dos seus erros”; “Nesta organização, quando as pessoas cometem um erro podem pedir conselhos aos seus pares de como prosseguir”; “Nesta organização cometemos erros, contudo não desistimos do objetivo final”; “Nesta organização, quando as pessoas são incapazes de corrigirem um erro pedem ajuda aos colegas”; “Nesta organização, se as pessoas são incapazes de continuar o seu trabalho após um erro, podem contar com os colegas”. Utilizou-se uma escala de concordância de tipo Likert de 1 (*Discordo totalmente*) a 5 (*Concordo totalmente*).

## **Procedimento**

A aplicação do questionário foi realizada através da plataforma *Qualtrics XM*. O mesmo foi partilhado nas redes sociais, como o *Whatsapp*, *Facebook* e *LinkedIn*. Como tal, o processo de amostragem é não probabilístico, por conveniência e *snowball*, visto que os participantes foram obtidos tendo em consideração as redes de contatos.

O questionário continha uma secção introdutória com o consentimento informado dos indivíduos, objetivos do estudo e inexistência de riscos associados à participação. Após a declaração de participação voluntária, apresentou-se uma secção sociodemográfica com duas questões, a idade e o sexo. Posteriormente, apresentaram-se as escalas de medida com o objetivo de avaliar as variáveis em estudo.

Previamente à divulgação do questionário, foi conduzido um pré-teste, com o objetivo de assegurar a validade facial dos itens, tempo de realização e bom funcionamento do inquérito.

## **Resultados**

### **Análise Preliminar**

Após a recolha dos dados, foram conduzidas análises estatísticas, utilizando o programa estatístico *IBM Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) e *Macro PROCESS* (Hayes, 2018).

De modo a avaliar a sensibilidade das escalas, foram escrutinados os valores dos coeficientes de assimetria e curtose. Verificou-se que os valores dos coeficientes mencionados cumpriam os requisitos necessários, apresentando valores de assimetria  $\leq |3|$  e valores de curtose  $\leq |10|$  (Kline, 2016). Adicionalmente, foram analisados os valores das médias e medianas, averiguando que estes não apresentavam valores próximos dos extremos, não existindo uma violação grosseira dos pressupostos da normalidade.

**Tabela 2***Estatística descritiva e análise da sensibilidade das escalas*

	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	DP	Assimetria	Curtose	N
Bem-estar afetivo	1.13	5.00	3.25	3.20	.63	-.62	.76	166
Prestação de contas	1.00	5.00	3.50	3.34	.94	-.40	-.50	166
Desempenho contextual	2.20	5.00	4.20	4.15	.48	-.66	1.48	166
Cultura de gestão do erro	1.00	5.00	4.00	3.90	.71	-.91	1.86	166

Com a finalidade de examinar a fiabilidade das escalas foi analisado o seu índice de consistência interna, através do Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ). A escala de desempenho *contextual* apresentou um alfa de Cronbach de .72, a escala de cultura de gestão do erro evidenciou um alfa de Cronbach de .89, a escala de prestação de contas demonstrou um alfa de Cronbach de 0.86 e a escala de bem-estar positivo manifestou um alfa de Cronbach de .85.

Na Tabela 3 encontram-se os valores referentes às médias, desvios-padrão e correlações das variáveis. As variáveis controlo, como o sexo e a idade mostraram não ter uma relação estatisticamente significativa com a variável critério em estudo, pelo que foram excluídas de análises posteriores.

**Tabela 3***Médias, desvios-padrão, correlações e índices de consistência interna*

	M	DP	1	2	3	4
1 Bem-estar afetivo	3.20	.63	(.85)			
2 Prestação de contas	3.34	.94	.42**	(.86)		
3 Desempenho contextual	4.15	.48	.34**	.17*	(.72)	
4 Cultura de gestão do erro	3.90	.71	.41**	.52**	.17*	(.89)

Nota.  $N = 166$ . \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ ; índices de consistência interna entre parêntesis

Previamente à análise das hipóteses foram analisados os níveis de multicolinearidade. Estes não apresentaram graves problemas tendo em consideração os pressupostos de regressão múltipla (e.g., *Tolerance*, *VIF* e *Condition Index*) (Belsley et al., 1980).

## Análise das Hipóteses

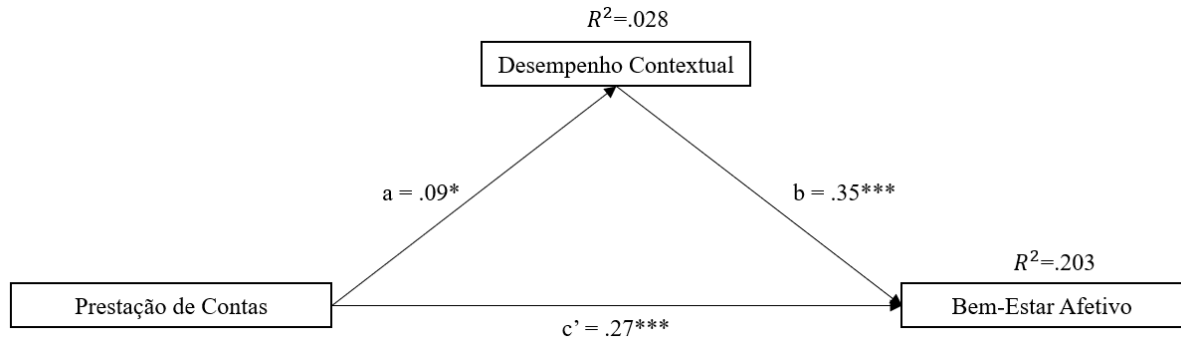
Para averiguar a hipótese 1, ou seja, que a prestação de contas está significativa e positivamente associada ao bem-estar afetivo, foi realizada uma correlação de *Pearson*. Os resultados demonstraram significância estatística e a associação positiva postuladas ( $r(164) = .42, p < .01$ ).

De modo a testar a hipótese 2, foi realizada uma análise de mediação através da *Macro PROCESS, model 4* (Hayes, 2018), considerando a variável critério e preditor. A mediação ocorre quando a variável preditora (X = prestação de contas) influencia a variável critério (Y = bem-estar afetivo) através de uma variável mediadora (M = desempenho *contextual*). O efeito total de X em Y representa o efeito total (c). O efeito direto de X em Y após adicionar M corresponde a c'. O efeito de X em M é o efeito a, e o efeito de M em Y é o efeito b. O efeito indireto entre Y e X é definido como o efeito ab. Na maioria dos casos, o efeito indireto (ab) remete para a diferença entre c e c' e, como tal, o efeito total (c) pode ser calculado como a soma de c' e ab. Se o valor do efeito direto (c') for diferente de zero estamos perante uma mediação parcial.

A hipótese 2 postulava que a relação entre a prestação de contas e o bem-estar afetivo é mediada pelo desempenho *contextual*. O efeito indireto da prestação de contas no bem-estar afetivo através do desempenho *contextual* foi .03 ( $p < .05$ ), com 95% IC [.002, .08], ou seja, a mediação revelou-se significativa. A relação entre a prestação de contas e o desempenho *contextual* (a;  $B = .09, p < .05$ ) e a relação entre o desempenho *contextual* e bem-estar afetivo (b;  $B = .35, p < .001$ ) foram significativas. O efeito total (c;  $B = .30, p < .001$ ) entre a prestação de contas e afetos positivos também foi significativo. Por fim, o efeito direto (c';  $B = .27, p < .001$ ), revelou-se significativo, e diferente de zero, representando uma mediação parcial. O modelo testado explica 2.80% ( $R^2 = .0280$ ) da variância do desempenho *contextual* dos colaboradores [ $F(1,164) = 4.72, p < .05$ ], e explica 20.30% ( $R^2 = .2030$ ) da variância do bem-estar afetivo dos colaboradores [ $F(2,163) = 41.77, p < .001$ ] sendo significativo (figura 2).

**Figura 2**

Resultados da mediação com coeficientes de regressão não padronizados e variâncias explicadas



Nota. \* $p < .05$ , \*\*\* $p < .001$ .

A hipótese 3 assumia que a relação indireta entre a prestação de contas e o bem-estar afetivo através do desempenho *contextual* seria moderada pela cultura de gestão do erro. Para testar esta hipótese foi realizada uma análise de mediação moderada, *model 7*, através da *Macro PROCESS* (Hayes, 2018). Os resultados demonstraram um índice de mediação moderada significativo de .06 com 95% IC [.02, .10]. Contudo, este efeito indireto só se apresentou como significativo num dos níveis do moderador (+1 DP ( $B = .06$ ,  $EP = .03$ , IC 95% [.02, .11])). Mais especificamente, o efeito indireto da prestação de contas no bem-estar afetivo só se verifica em indivíduos em contextos com níveis elevados de cultura de gestão do erro, não existindo efeito indireto em indivíduos em contextos com níveis médios e reduzidos de cultura de gestão do erro (-1 DP ( $B = -.02$ ,  $EP = .02$ , IC 95% [-.07, .02])); M ( $B = .02$ ,  $EP = .02$ , IC 95% [-.01, .06])), e consequentemente mediação (tabela 4).

**Tabela 4**

*Efeitos indiretos condicionais em diferentes níveis do moderador*

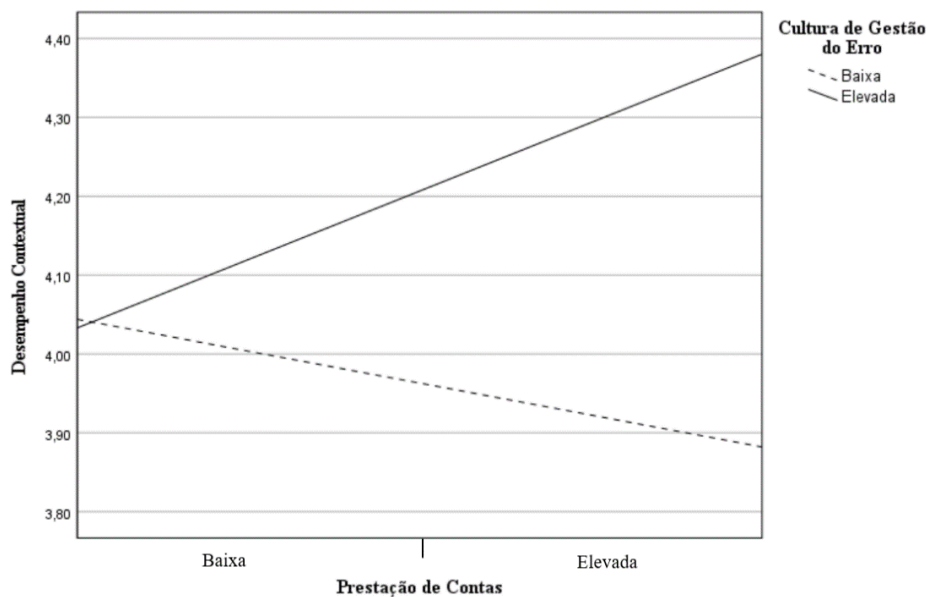
	<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>LIIC</i>	<i>LSIC</i>
-1 <i>DP</i>	-.02	.02	-.07	.02
<i>M</i>	.02	.02	-.01	.06
+1 <i>DP</i>	.06	.03	.02	.11
<i>R</i> <sup>2</sup>	.2755			

*Nota.* *N* = 166. Coeficientes de regressão não padronizados. *Bootstrapped samples* = 5000. LI: limite inferior; LS: limite superior; IC: intervalo de confiança; EP: erro padrão.

Ao analisar o efeito da interação entre a prestação de contas e a cultura de gestão do erro no desempenho *contextual* ( $B = .17, p < .001$ ) verificou-se que, quando os níveis percebidos de prestação de contas e cultura de gestão do erro eram elevados, os níveis de desempenho *contextual* eram significativamente mais elevados, comparativamente a indivíduos com níveis elevados de prestação de contas e baixos níveis de cultura de gestão do erro (figura 3). Por questões de parcimónia os restantes resultados da análise de moderação encontram-se em anexo (Anexo A).

**Figura 3**

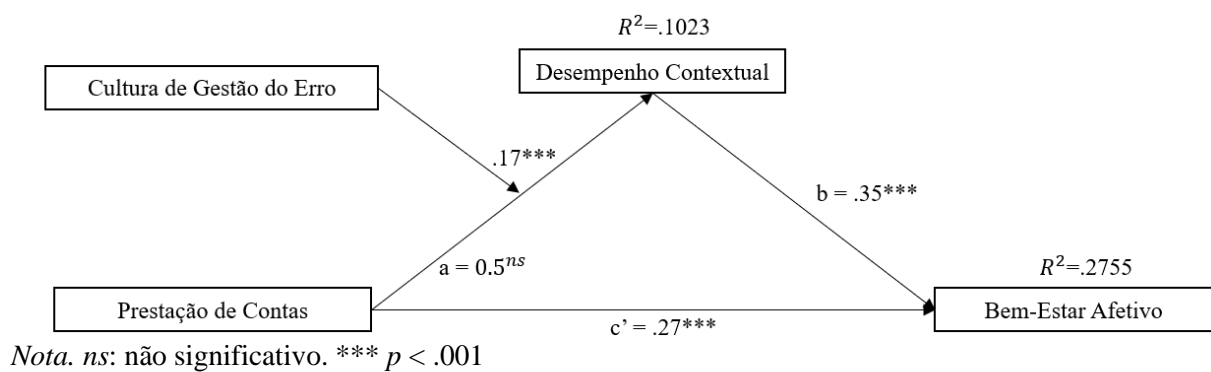
*Interação entre a prestação de contas e cultura de gestão do erro predizendo o desempenho contextual*



O modelo testado evidencia 10.23% ( $R^2 = .1023$ ) da variância do desempenho *contextual* dos colaboradores [ $F(3,162) = 6.15$   $p < .001$ ], e explica 27.55% ( $R^2 = .2755$ ) da variância dos afetos positivos dos colaboradores [ $F(2,163) = 30.99$ ,  $p < .001$ ] sendo significativo. A figura 4, baseada no modelo de análise, apresenta de forma resumida os resultados obtidos.

#### Figura 4

*Síntese dos resultados com coeficientes de regressão não padronizados*



## Discussão

Esta dissertação teve como objetivo averiguar em que medida a prestação de contas está associada ao bem-estar afetivo através do desempenho *contextual* e de que forma é que a cultura de gestão do erro, enquanto recurso moderador, pode afetar esta mediação. Este objetivo revela-se importante visto que a prestação de contas é percecionada como um meio eficaz para controlar e aumentar do desempenho dos colaboradores (Mero et al., 2014), existindo também a ideia de que aquela é um aspeto fulcral do bem-estar social dos indivíduos (Hall et al., 2017). Contudo, segundo Mero e colaboradores (2014) e Hall e colaboradores (2017), é importante estudar as associações da prestação de contas tendo em consideração variáveis moderadoras, nomeadamente promotoras de um clima de segurança.

No que diz respeito à Hipótese 1, esta foi suportada, demonstrando que a prestação de contas está significativa e positivamente associada ao bem-estar afetivo. Isto significa que quanto maior for a perceção de prestação de contas maior é o bem-estar afetivo dos colaboradores (*e.g.*, Hall et al., 2006; Thoms et al., 2002; Breaux et al., 2009).

O papel mediador do desempenho *contextual* na relação entre a prestação de contas e o bem-estar afetivo, postulado pela Hipótese 2, verificou-se parcialmente o valor do efeito direto da prestação de contas no bem-estar positivo, com a introdução do desempenho *contextual*, apresentou-se diferente de zero, suportando parcialmente a segunda hipótese. Ou seja, o efeito da variável preditora na variável critério não passa totalmente pelo mediador. Na prática, isto revela que quanto maior for a prestação de contas percebida pelo colaborador, maior o desempenho *contextual*, resultando em maior bem-estar afetivo. Estes resultados demonstram que a prestação de contas pode ser um meio eficaz para aumentar e controlar o desempenho *contextual* dos colaboradores (Mero et al., 2014). Esta mediação está em concordância com Hall e colaboradores (2009), que identificaram que comportamentos de cidadania organizacional têm uma função mediadora na relação da prestação de contas com a satisfação laboral. Por fim, esta mediação é consistente com o estudo de Akin e colaboradores (2011), sugerindo que comportamentos pró-sociais contribuem para a felicidade.

Em terceiro lugar, foi testado o papel moderador da cultura de gestão do erro na relação indireta entre a prestação de contas e o bem-estar afetivo, através do desempenho *contextual*. Os resultados suportaram esta expectativa. Ao analisar a interação da prestação de contas com a cultura de gestão do erro verificou-se que, quando os níveis percecionados de prestação de contas e cultura de gestão do erro eram elevados os níveis de desempenho

*contextual* eram significativamente mais elevados, comparativamente a indivíduos com níveis elevados de prestação de contas e baixos níveis de cultura de gestão do erro. Logo, uma cultura de gestão do erro elevada aparenta ser um recurso fundamental para que a prestação de contas, percebida como elevada para os indivíduos, contribua para um aumento do desempenho *contextual* e, conseqüente bem-estar afetivo. Em contrapartida, se esta cultura de gestão do erro for baixa e existir uma prestação de contas elevada, esta interação terá um efeito prejudicial no desempenho *contextual*, não afetando o bem-estar afetivo. Estes resultados parecem apoiar a ideia de que, variáveis promotoras de um clima de segurança (*i.e.*, como a cultura de gestão do erro), podem permitir que os colaboradores se sintam confortáveis para prestar contas junto das suas chefias (Hall et al., 2017), resultando em comportamentos de iniciativa pessoal, inovação, identificação com a missão da organização (Rybowiak et al., 1999; Van Dyck et al., 2005), e conseqüente bem-estar afetivo.

### **Limitações e Estudos Futuros**

A primeira limitação a assinalar a este estudo baseia-se no facto do mesmo apresentar um carácter transversal, limitando a generalização dos resultados. Estudos futuros devem considerar a replicação deste estudo através de um método longitudinal, de modo a compreender com mais exatidão o impacto que as flutuações dos afetos e/ou desempenho podem ter no modelo de investigação utilizado.

Em segundo lugar, a utilização de instrumentos de auto reporte, recorrendo a uma única fonte, podem ter enviesado a fiabilidade dos resultados. Estudos futuros, com estas variáveis, devem considerar o impacto que a prestação de contas percebida pelas chefias pode ter na prestação de contas percebida pelos colaboradores, contribuindo para determinados comportamentos (Mero et al., 2014).

Como terceira limitação destaca-se a reduzida dimensão da amostra que torna difícil a generalização dos resultados encontrados.

Adicionalmente seria relevante explorar outras variáveis mediadoras na relação da prestação de contas com o bem-estar afetivo, como a reputação, desempenho de *tarefa*, responsabilidade, *work engagement* e comprometimento organizacional.

Considera-se pertinente, em possíveis estudos futuros, verificar as diferenças de níveis de prestação de contas dos colaboradores consoante a posição hierárquica que estes ocupam

na organização. Seria também importante compreender se o número de colaboradores num determinado departamento contribui para diferenças relativamente à prestação de contas que o colaborador pode sentir face à chefia. Visto que, em princípio, quanto maior for o número de colaboradores a controlar maior será a informação que a chefia terá de processar, o que poderá levar a uma maior necessidade de incutir prestação de contas nos colaboradores.

### **Implicações Práticas**

Os resultados do presente estudo permitem retirar implicações práticas relativamente ao impacto que uma cultura de gestão do erro elevada pode ter na associação positiva entre a prestação de contas e o desempenho *contextual* e bem-estar afetivo. Esta contribuição afigura-se principalmente importante para gestores e agentes de mudança organizacionais.

Gestores que pretendam incrementar a perceção dos seus subordinados de que devem prestar contas, necessitam de ter em consideração que, se a cultura de gestão do erro vivida na organização não for elevada a prestação de contas poderá diminuir o desempenho contextual do colaborador. Torna-se por isso fundamental promover um ambiente de apoio, aprendizagem e segurança para que os colaboradores desempenhem comportamentos inovadores, proativos e orientados a longo prazo, levando a um aumento do bem-estar afetivo.

Estes resultados permitem auxiliar a construção e implementação de programas de desenvolvimento organizacional. Formações de liderança que desenvolvam comportamentos de prestação de contas, e mudanças organizacionais transformacionais relativamente à criação de uma cultura positiva, são ações que podem contribuir para o aumento do desempenho *contextual* e bem-estar afetivo, tendo por base os resultados deste estudo.

## Referências

- Akin, L. B., Dunn, E. W., & Norton, M. I. (2011). Happiness runs in a circular motion: evidence for a positive feedback loop between prosocial spending and happiness. *Journal of Happiness Studies, 13*, 347–355.
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2008). Active learning: effects of core training design elements on self-regulatory processes, learning, and adaptability. *Journal of Applied Psychology, 93*, 296–316.
- Belsley, D. A., Kuh, E., & Welsch, R. E. (1980). *Regression diagnostics: identifying influential data and sources of collinearity*. John Wiley & Sons.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance, 10*, 99-109.
- Breaux, D. M., Munyon, T. P., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2009). Politics as a moderator of the accountability–job satisfaction relationship: evidence across three studies. *Journal of Management, 35*, 307–326.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour, 2*(1), 47-74.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1241–1255.
- Diener, E. (2009). Subjective Well-Being. In E. Diener (Ed.), *The science of well-being: the collected works of Ed Diener* (pp. 11–58). Springer Science + Business Media.
- Diener, E., Thapa, S., & Tay, L. (2020). Positive emotions at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 7*(1), 451–477.
- Easterlin, R. A. (1974). Does economic growth improve the human lot? Some empirical evidence. In P. A. David & M. W. Reder (Eds.), *Nations and households in economic growth* (pp. 89–125). Academic Press.
- Edmondson, A. C. (1996). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *Journal of Applied Behavioral Science, 32*, 5–28.

- Frese, M., & Keith, N. (2015). Action errors, error management, and learning in organizations. *Annual review of psychology*, *66*, 661–687.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, *39*(1), 37–63.
- Fruhen L. S., & Keith N. (2014). Team cohesion and error culture in risky work environments. *Safety Science*, *65*, 20–27.
- George, J. M. (1991). State or trait: effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, *76*, 299–307.
- Gronewold, U., & Donle, M. (2011). Organizational error climate and auditors' predispositions toward handling errors. *Behavioral Research in Accounting*, *23*, 69-92.
- Hall, A. T., & Ferris, G. R. (2011). Accountability and extra-role behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *23*, 131–144.
- Hall, A. T., Frink, D. D., & Buckley, M. R. (2017). An accountability account: a review and synthesis of the theoretical and empirical research in felt accountability. *Journal of Organizational Behaviour*, *38*(2), 204-224.
- Hall, A. T., Zinko, R., Perryman, A. A., & Ferris, G. R. (2009). Organizational citizenship behavior and reputation: Mediators in the relationships between accountability and job performance and satisfaction. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, *15*, 381–392.
- Hall, A. T., Royle, M. T., Brymer, R. A., Perrewé, P. L., Ferris, G. R., & Hochwarter, W. A. (2006). Relationships between felt accountability as a stressor and strain reactions: the neutralizing role of autonomy across two studies. *Journal of Occupational Health Psychology*, *11*(1), 87–99.
- Han, Y., & Perry, J. L. (2020). Employee accountability: development of a multidimensional scale. *International Public Management Journal*, *23*, 224-251.
- Hayes, A. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation, *Communication Monographs*, *85*, 4-40.
- Junça-Silva, A. (2020). Emoções e bem-estar no trabalho. In A. Caetano, J. Neves, & J. M. C. Ferreira (Eds.), *Psicossociologia das organizações: fundamentos e aplicações* (pp. 179-197). Edições Sílabo.

- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4<sup>a</sup> ed.). The Guilford Press.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Buuren, S. V., Beek, A. J., & Vet, H. C. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *62*, 6-28.
- Lerner, J. S., & Tetlock, P. E. (1999). Accounting for the effects of accountability. *Psychological bulletin*, *125*(2), 255–275.
- Mathieu, J. E., Goodwin, G. F., Heffner, T. S., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, *85*, 273–283.
- Mero, N. P., Guidice, R. M., & Brownlee, A. L. (2007). Accountability in a performance appraisal context: the effect of audience and form of accounting on rater response and behavior. *Journal of Management*, *33*, 223-252.
- Mero, N. P., Guidice, R. M., & Werner, S. (2014). A field study of the antecedents and performance consequences of perceived accountability. *Journal of Management*, *40*(6), 1627–1652.
- Motowidlo, S. J., & Van Scatter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance, *Journal of Applied Psychology*, *79*, 475-480.
- Motowidlo, S. J., Barman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, *10*, 71-83.
- Murphy, L. R. (1996). Stress management in work settings: A critical review of health effects. *American Journal of Health Promotion*, *11*, 112–135.
- Park, S., & Park, S. (2019). Employee adaptive performance and its antecedents: review and synthesis. *Human Resource Development Review*, *18*(3), 294–324.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, *85*(4), 612–624.
- Reason, J. (1990). *Human Error*. New York: Cambridge University Press.

- Russell, J. A. (2003). Core affect and the psychological construction of emotion. *Psychological Review*, *110*(1), 145–172.
- Rybowiak, V., Garst, H., Frese, M., Batinic, B. (1999). Error Orientation Questionnaire (EOQ): reliability, validity, and different language equivalence. *Journal of Organizational Behaviour*, *20*, 527–47.
- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organizational studies. *Administrative Science Quarterly*, *41*, 229-240.
- Shin, D. C., & Johnson, D. M. (1978). Avowed happiness as an overall assessment of the quality of life. *Social Indicators Research*, *5*, 475–492.
- Sitkin, S. B., Long, C. P., & Cardinal, L. B. (2020). Assessing the control literature: looking back and looking forward. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *7*(1), 339–368.
- Sonnentag, S., Volmer, J., & Spychala, A. (2008). Job performance. *The Sage Handbook of Organizational Behavior*, *1*, 427-447.
- Tetlock, P. E. (1985). Accountability: the neglected social context of judgment and choice. *Research in Organizational Behaviour*, *7*(1), 297-332.
- Thoms, P., Dose, J. J., & Scott, K. S. (2002). Relationships between accountability, job satisfaction, and trust. *Human Resource Development Quarterly*, *13*, 307–323.
- Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., & Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: a two-study replication. *Journal of Applied Psychology*, *90*(6), 1228–1240.
- Van Scotter, J. R., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, *85*, 526-535.
- Warr, P. (2012). How to think about and measure psychological well-being. In M. Wang, R. R. Sinclair, & L. E. Tetrick (Eds.), *Research Methods in Occupational health psychology* (pp. 100-114). Routledge.
- Warr, P., & Parker, S. (2010). *IWP multi-affect Indicator*. Sheffield, UK: Institute of Work Psychology, University of Sheffield.

- Warr, P. B., Bindl, U., Parker, S. K., & Inceoglu, I. (2014). Four-quadrant investigation of job-related affects and behaviours. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23*, 342-363.
- Wright, T., Cropanzano, R. (2007). The happy/productive worker thesis revisited. *Research in Personnel and Human Resources Management, 26*, 269–307.

## Anexos

### Anexo A – Resultados da análise de moderação

<b>Desempenho contextual</b>	<b><i>B</i></b>	<b><i>EP</i></b>	<b><i>t</i></b>	<b><i>p</i></b>	<b>LIIC</b>	<b>LSIC</b>
Constante	4.08	.41	100.3582	.000	4.00	4.16
Prestação de Contas	.05	.05	1.0595	.291	-.04	.14
Cultura de Gestão do Erro	.17	.07	2.5330	.012	.04	.30
Interação	.17	.05	3.4360	.0008	.07	.26

*Nota.*  $N = 166$ . Coeficientes de regressão não padronizados. *Bootstrapped samples = 5000*. LI: limite inferior; LS: limite superior; IC: intervalo de confiança; EP: erro padrão.