

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

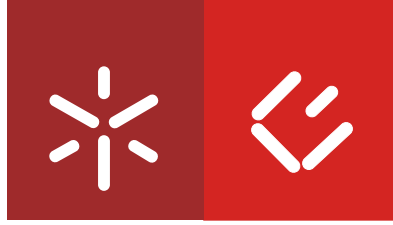
Jessica Antunes

A satisfação com avaliação de desempenho e o empenhamento organizacional na área das telecomunicações: o caso da Portugal Telecom

Jessica Antunes **A satisfação com avaliação de desempenho e o empenhamento organizacional na área das telecomunicações: o caso da Portugal Telecom**

UMinho | 2016

junho de 2016



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Jessica Antunes

A satisfação com avaliação de desempenho e o empenhamento organizacional na área das telecomunicações: o caso da Portugal Telecom

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Estudos de Gestão

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Maria Emília Pereira Fernandes

junho de 2016

Declaração

Nome: Jessica Antunes

Endereço eletrónico: jessica_13antunes@hotmail.com

Título da dissertação: A satisfação com a avaliação de desempenho e o empenhamento organizacional na área das telecomunicações: o caso da Portugal Telecom.

Orientadora: Professora Doutora Emília Fernandes

Ano de conclusão: 2016

Designação do mestrado: Mestrado em Estudos de gestão

É autorizada a reprodução parcial desta dissertação apenas para efeitos de investigação, mediante declaração escrita do interessado, que a tal se compromete.

Universidade do minho, ___/___/____

Assinatura: _____

Agradecimentos

A realização e finalização deste trabalho seria meramente impossível sem a contribuição e apoio, de diversas pessoas as quais, não poderia, deixar de dedicar umas breves palavras de agradecimento.

À minha orientadora, a Doutora Emília Fernandes, pela sua dedicação, recetividade, partilha de conhecimento, sugestões e motivação ao longo de todo o percurso.

A minha família pela motivação, incentivo em enfrentar novos desafios.

Aos meus amigos pelas palavras de incentivo e entusiasmo à conclusão do trabalho.

A Doutora Maria Soeira pelos esclarecimentos e disponibilização de informação pertinente para a realização deste trabalho, bem como, todos os colaboradores dos recursos humanos da PT Portugal pela participação no preenchimento do questionário, tornando possível a concretização deste trabalho

A todos, o meu muito obrigada!

Resumo

A avaliação de desempenho é um assunto que tem suscitado um interesse gradual nas organizações, visto que é uma das práticas mais relevantes a nível dos recursos humanos, tendo impacto a vários níveis tais como: na administração de salários, no desempenho, no *feedback* e na identificação dos pontos fortes e fracos dos colaboradores. A satisfação com o sistema de avaliação de desempenho tem sido correlacionada positivamente com o empenhamento organizacional.

Face ao exposto, o estudo teve como principal objetivo verificar a satisfação com a avaliação de desempenho e o empenhamento organizacional dos colaboradores do departamento dos recursos humanos da Portugal Telecom, bem como verificar a influência das variáveis demográficas na satisfação de avaliação de desempenho em geral e no empenhamento organizacional. Ainda foi intuito deste estudo verificar a correlação entre a satisfação com a avaliação de desempenho e o empenhamento organizacional. Para tal foi desenvolvido um estudo quantitativo e aplicado um questionário numa amostra de 163 colaboradores do departamento de recursos humanos da PT.

A análise dos resultados permitiu, verificar que os fatores sociodemográficos como o sexo, a idade, a antiguidade e as habilitações literárias não influenciam a satisfação com a avaliação de desempenho dos colaboradores. Verificou-se que idade e o sexo dos colaboradores não influenciam nenhum dos três tipos de empenhamento (afetivo, normativo e instrumental). Enquanto as habilitações literárias influenciam o empenhamento afetivo e normativo, o que não ocorre com o empenhamento instrumental.

A principal conclusão deste estudo reside na correlação positiva encontrada entre a satisfação com a avaliação de desempenho e o empenhamento afetivo e normativo.

Palavras-chaves: satisfação com a avaliação de desempenho, avaliação de desempenho, empenhamento organizacional.

Abstract

Performance appraisal is a matter which has raised a gradual interest in organizations, since it is one of the most significant practices regarding human resources, having an impact at various levels such as on the salary's administration on performance, feedback and in identifying the strong and weak points of the employees. Satisfaction with the performance appraisal system has been positively correlated with organizational commitment.

Given the foregoing, the study had as main objective verifying the fulfillment by evaluating the performance and organizational commitment of the employees of the department of human resources of Portugal Telecom as well as checking the influence of demographic variables on the performance appraisal of satisfaction in general and organizational commitment. This study also aimed to investigate the correlation between performance appraisal satisfaction and organizational commitment. To do so we developed a quantitative study and applied a questionnaire sample of 163 employees from the human resources department of Portugal Telecom.

The analysis of results enabled to verify that the demographic factors such as gender, age, seniority and qualifications do not influence satisfaction with employees' performance appraisal. Also it was found that age and gender of employees do not influence any of the three types of commitment (affective, normative and continuance). Whereas educational attainment affects the affective and normative commitment such does not occur with the continuance commitment.

The main conclusion of this study lies in the positive correlation between satisfaction with the performance appraisal and the affective commitment and normative.

Keywords: performance appraisal satisfaction, performance appraisal, organizational commitment.

Índice

Introdução.....	1
Capítulo I – Satisfação no trabalho.....	3
Satisfação do trabalho como atitude.....	3
Teorias da satisfação	6
Teoria dos fatores higiênicos e motivacionais.....	7
Modelo das características da função.....	8
Teoria da adaptação ao trabalho	10
Teoria da discrepância	11
Modelo dinâmico da satisfação no trabalho	11
Determinantes da satisfação com o trabalho	13
Consequências da insatisfação	13
Capítulo II – Avaliação de desempenho.....	15
Avaliação de desempenho como prática de recursos humanos.....	15
Exatidão e eficácia do processo de avaliação de desempenho.....	17
Tipo de avaliação de desempenho.....	21
Ciclo de desempenho	26
Entrevista de avaliação de desempenho	26
Principais problemas no processo de avaliação de desempenho.....	27
Satisfação com avaliação de desempenho.....	28
Capítulo III - Empenhamento organizacional	33
Empenhamento Organizacional.....	33
Conceito de empenhamento organizacional.....	34
Modelos do empenhamento organizacional	36
O’Reilly e Chatman (1986).....	36
Modelo Meyer e Allen.....	38
Outros modelos multidimensionais do empenhamento	39
Empenhamento organizacional como mediador.....	41
Antecedentes do empenhamento organizacional	43
Consequentes do empenhamento organizacional	45
A satisfação da avaliação de desempenho e o empenhamento organizacional.....	47

Capitulo IV - Metodologia	49
Contextualização da empresa.....	49
Objetivos do trabalho	50
Hipóteses e variáveis	51
Metodologia e instrumento de recolha de dados	55
Procedimento de recolha	59
Capitulo V - Resultados	63
Capitulo VI - Conclusão	75
Discussão dos resultados.....	75
Considerações finais e implicações	79
Limitações do estudo e futuras investigações	80
Referência bibliográfica.....	81
Anexos	93

Índice de ilustrações

Ilustração 1: Modelo das características da função (fonte adaptada de Hackman & Oldham, 1976, p.156).....	10
---	----

Índice de tabelas

Tabela 1: Satisfação no trabalho e suas orientações conceituais	5
Tabela 2: Fatores de insatisfação e satisfação da teoria fatores higiênicos e motivacionais.....	8
Tabela 3: As diferentes formas de satisfação no trabalho identificadas por Bruggemann et al. (1975).....	12
Tabela 4: Fatores que influenciam a satisfação com a avaliação de desempenho	30
Tabela 5: Fatores que variam com a satisfação da avaliação de desempenho.....	32
Tabela 6. As seis dimensões do empenhamento segundo Rego (2003)	40
Tabela 7. Modelo das quatro componentes de empenhamento de Cohen 2007.....	41
Tabela 8: Estatísticas descritivas da amostra.....	64
Tabela 9: Estatísticas descritivas da medição de desempenho.....	65
Tabela 10: Estatística descritiva das dimensões da satisfação com a avaliação de desempenho	66
Tabela 11: Estatísticas descritivas da escala de satisfação com a avaliação de desempenho em geral.....	66
Tabela 12: Estatísticas descritivas das subescalas de empenhamento organizacional	66
Tabela 13: Alfa de <i>Cronbach</i> com a satisfação da avaliação de desempenho em geral.....	67
Tabela 14: Alfa de <i>Cronbach</i> das subescalas de empenhamento organizacional	68
Tabela 15: Diferenças na satisfação com a avaliação de desempenho em geral em função do sexo	68
Tabela 16: Diferenças na satisfação com a avaliação de desempenho em geral em função da idade.....	69
Tabela 17: Diferenças na satisfação com a avaliação de desempenho em geral em função da antiguidade	70
Tabela 18: Diferenças na satisfação com a avaliação de desempenho em geral em função das habilitações literárias	71
Tabela 19: Diferenças no empenhamento afetivo e normativo em função do sexo.....	71
Tabela 20: Diferenças no empenhamento instrumental em função do sexo	72
Tabela 21: Diferenças no empenhamento organizacional em função da idade	72
Tabela 22: Diferenças no empenhamento afetivo em função das habilitações literárias.....	73
Tabela 23: Diferenças no empenhamento normativo e instrumental em função das habilitações literárias	73

Tabela 24: Relação entre o empenhamento organizacional e a satisfação com a avaliação de desempenho 74

Siglas

BARS -Behavioral Anchored Rating Scales

BSC - Balanced Scorecard

M- Media

Med- Mediana

PT – Portugal Telecom

Introdução

Atualmente, a globalização e a diversificação dos mercados é algo bem presente, em quase todas as áreas, essencialmente na área das telecomunicações (Wang, *et al.*, 2005). Nos últimos anos tem-se assistido a substanciais mudanças na área das tecnologias, impulsionando deste modo o mercado das telecomunicações (Wang, *et al.*, 2005). A oferta neste mercado é cada vez maior, bem como as exigências dos consumidores, levando as empresas a ter que desenvolver estratégias que lhes garantam vantagem ao nível de serviços e preços (Wang, *et al.*, 2005). Deste modo, é fulcral, para qualquer empresa, ganhar a satisfação e a confiança dos consumidores, visto que o mercado das telecomunicações é altamente competitivo e existe uma grande facilidade por parte do cliente em trocar de operadora (Wang, *et al.*, 2005). Os clientes cada vez mais exigentes, procuram obter uma resposta com rapidez e serviços otimizados (Aguinis, 2009). Neste sentido, é importante reforçar a qualidade dos serviços prestados e, de acordo com este ponto de vista, as competências dos colaboradores (Aguinis, 2009).

Um dos recursos mais importante para as organizações são as pessoas envolvidas na distribuição e produção de serviços e bens, isto é, os recursos humanos que possibilitam ganhar vantagem competitiva (Jones & George, 2011). O sucesso de qualquer organização passa pelos recursos humanos, bem como pela sua gestão (Caetano, 2008a). Nos últimos anos, tem-se observado um aumento de estudos que tentam demonstrar que uma favorável gestão de recursos humanos pode ter influência no desempenho das organizações (Kuvaas, 2006). As principais componentes inerentes à gestão de recursos humanos são: recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, salário e benefícios, relações laborais, avaliação de desempenho e *feedback* (Jones & George, 2011).

Na base do pressuposto que a gestão de recursos humanos é uma vantagem competitiva, a que está associada a avaliação de desempenho, torna-se importante dar particular atenção à satisfação com a avaliação de desempenho.

Existem alguns estudos que tentam demonstrar como a satisfação com a avaliação de desempenho tem influência em alguns aspetos tais como no empenhamento organizacional (Kuvaas, 2006, 2011; Neha & Himanshu, 2015; Singh & Rana, 2015), satisfação com o trabalho e *turnover* (Brown, *et al.*, 2010).

A satisfação no trabalho tem sido relacionada com diversos aspetos tais como (Cunha, *et al.*, 2014): satisfação com a tarefa, satisfação com a chefia, satisfação com a equipa, satisfação com os colegas, satisfação com as promoções, satisfação com o desempenho. Partindo do princípio que a satisfação no trabalho depende de vários fatores, entre eles a avaliação de desempenho, é importante conhecer a satisfação com a avaliação de desempenho por parte dos colaboradores e relativamente ao modo como é aplicada (Cunha, *et al.*, 2014).

Na literatura académica, existem vários estudos que tentam demonstrar uma correlação entre o empenhamento organizacional e a satisfação no trabalho (Azeem, 2010; Sesen & Basin, 2012; Riaz & Ramay, 2010). Nos últimos anos têm surgido estudos que tentam demonstrar que a satisfação, mais particularmente a satisfação com a avaliação de desempenho tem influência no empenhamento organizacional (Brown *et al.*, 2010; Kuvaas, 2006; Zheng, *et al.*, 2012).

Com base nesta linha de investigação, o presente estudo, tem como principal objetivo verificar a influência da satisfação com a avaliação de desempenho no empenhamento organizacional de uma amostra de 163 colaboradores da PT, mais especificamente, do departamento dos recursos humanos. Para efeito, torna-se, igualmente importante, estudar os níveis de satisfação relativamente à avaliação de desempenho em geral dos colaboradores da PT, bem como identificar os tipos de empenhamento organizacional por estes valorizados.

Para a realização da investigação, recorreu-se a uma metodologia quantitativa, através da utilização de um questionário. Foi utilizada uma amostra de 163 colaboradores mais especificamente os colaboradores do departamento de recursos humanos.

O presente estudo encontra-se estruturado essencialmente em 3 partes distintas, sendo que a primeira, diz respeito ao enquadramento teórico, onde estão descritos e clarificados conceitos e teorias relativas à satisfação, à avaliação de desempenho e ao empenhamento organizacional. Na segunda parte, apresenta-se o estudo empírico com a descrição dos objetivos, o enquadramento da empresa, a metodologia, as hipóteses a testar e os resultados obtidos. Por fim, são referidas as principais conclusões, limitações e respetivas sugestões para investigações futuras.

Parte I

Capítulo I – Satisfação no trabalho

Satisfação do trabalho como atitude

Um dos maiores desafios enfrentado pelas organizações é a obtenção de colaboradores plenamente satisfeitos (Ferraz & Lopes, 2015). A satisfação tem sido frequentemente estudada como uma atitude (Ferreira, *et al.*, 2011). Neste sentido, convém definir o que pode ser entendido como atitude.

A nível organizacional, as atitudes interferem no comportamento, desempenho e na produtividade em geral (Ferreira, *et al.*, 2011). As atitudes são formadas por uma variedade de forças, incluindo experiências, valores pessoais e personalidade (Griffin & Moorhead, 2014). Para Allport (citado por Ferreira *et al.*, 2011, p.318), a atitude *“é um estado de preparação mental ou neural, organizado através da experiência e exercendo uma influência direta ou dinâmica sobre as respostas individuais a todos os objetos e situações com que se relaciona”*. A definição, anteriormente descrita, destaca o facto das atitudes se dirigirem para um objeto específico do universo do indivíduo, evidenciando um carácter duradouro e estável (Ferreira, *et al.*, 2011). Por serem consideradas processos mentais, as atitudes não são diretamente observáveis ou tangíveis (Ferreira, *et al.*, 2011). Ainda à luz desta definição, as atitudes implicam sentimentos, avaliações individuais acerca de um determinado objeto, tendo um carácter absolutamente consciente (Ferreira, *et al.*, 2011). Esta definição persistiu e predominou durante várias décadas em diversos livros de psicossociologia; no entanto, tal definição tornou-se demasiado difusa não coincidindo com os fenómenos observados pelos investigadores (Eagly & Chaiken, 2007). Tal limitação levou ao aparecimento de novas definições e conceitos (Eagly & Chaiken, 2007). Segundo Eagly e Chaiken (1993) (citados por Eagly e Chaiken, 2007, p.585), a atitude é definida como *“uma tendência psicológica que se expressa através da avaliação de uma entidade particular com algum grau a favor ou a desfavor”*. Nesta definição a tendência é uma palavra-chave e possui conotações específicas, na medida em que não está subentendido o carácter consciente e duradouro da atitude (Eagly & Chaiken, 2007).

As atitudes têm como base três componentes distintas, a comportamental, cognitiva e afetiva (Eagly & Chaiken, 2007; Freire & Fonte, 2007). A componente cognitiva relaciona-se com

opiniões, crenças, e pensamentos do indivíduo em relação ao objeto alvo da atitude (Almeida, *et al.*, 2013). A componente afetiva compreende um conjunto de afetos, emoções e sentimentos em relação ao objeto alvo da atitude (Almeida, *et al.*, 2013). A componente comportamental reflete a intenção, o modo como se reage a um determinado objeto ou pessoa (Almeida, *et al.*, 2013).

Uma das atitudes com grande destaque na literatura, é, sem dúvida, a satisfação no trabalho (Ferreira, *et al.*, 2011). Todavia, alguns autores consideram que a satisfação no trabalho resulta de um estado emocional (Marqueze & Moreno, 2005). A definição mais usada para descrever a satisfação no trabalho foi concebida por Locke (Judge & Klinger, 2008). Segundo Locke (citado por Zhang, *et al.*, 2014, p.1317), a satisfação é definida como um *“estado emocional positivo ou agradável que resulta do prazer inerente às experiências do trabalho”*. No entanto, os investigadores que consideram a satisfação no trabalho como uma atitude revelam uma maior preocupação no que diz respeito à sua natureza e medição. Por outro lado, concebem a satisfação a partir das suas repercussões, quer positivas, quer negativas, no comportamento dos indivíduos (Almeida, *et al.*, 2013). A tabela 1 sumariza algumas das orientações conceituais em relação à satisfação no trabalho.

Tabela 1: Satisfação no trabalho e suas orientações conceituais

Autores	Ano	Satisfação com o trabalho	
Smith, Kendall e Hullin	1969	Sentimento ou resposta afetivas relativamente a aspetos específicos da situação laboral	Satisfação como resultante de estado emocional ou resposta afetiva relativamente ao trabalho
Crites	1969	Estado afetivo, no sentido do gostar ou não. Em termos gerais, de uma determinada situação relacionada com o seu trabalho	
Locke	1976	Estado emocional positivo que resulta da perceção subjetiva das experiências no trabalho por parte do empregado	
Price e Mueller	1986	Orientação afetiva positiva para o emprego	
Muchinsky	1993	Resposta emocional ou afetiva em relação ao trabalho	
Newstrom e Davis	1993	Conjunto de sentimentos e emoções favoráveis ou desfavoráveis resultantes da forma como os empregados consideram o seu trabalho	
Beer	1964	Atitude generalizada em relação ao trabalho, atendendo a três componentes: <ul style="list-style-type: none"> • Cognitiva: avaliação ou pensamento do objeto com base com o conhecimento • Afetiva: emoção ou sentimento negativo ou positivo em relação ao objeto • Comportamental: intenção ou predisposição em relação ao objecto 	Satisfação resultante de uma atitude generalizada em relação ao trabalho
Salancik e Pfeffer	1977		
Harpaz	1983		
Peiró	1986		
Griffin e Bateman	1986		
Arnold, Robertson e Cooper	1991		

Fonte adaptado Ferreira et al. (2011, p.327)

Muitas vezes a satisfação é confundida com o termo de motivação, no entanto são termos distintos (Martinez & Paraguay, 2003). De forma geral, a motivação é gerada pela necessidade de agir de uma determinada forma e de atingir objetivos e metas (Carvalho, *et al.*, 2014). Para Steuer (referido por Martinez & Paraguay, 2003), a satisfação é expressa pela sensação de realização da necessidade.

Relativamente à satisfação do trabalho (emocional ou atitudinal), ainda se identificam duas abordagens distintas: a unidimensional e a multidimensional (Ferreira, *et al.*, 2011). A abordagem unidimensional refere-se a uma atitude associada ao trabalho em geral, enquanto a abordagem multidimensional reflete um conjunto de fatores relacionados com o trabalho, sendo possível medir a satisfação dos indivíduos relativamente a diferentes fatores que dizem respeito ao trabalho (Cunha, *et al.*, 2014).

A satisfação no trabalho representa nos dias de hoje, uma das áreas mais complexas para qualquer sistema de gestão responsável pela gestão de colaboradores (Aziri, 2011), podendo influenciar a qualidade de um produto e/ou serviço prestados por uma organização (Bruxel & Junqueira, 2011). Mais ainda, e partindo do pressuposto que a satisfação dos clientes está relacionada com a satisfação dos colaboradores, é também fundamental primar pela satisfação dos colaboradores para garantir uma boa avaliação dos serviços prestados por parte dos clientes (Cunha *et al.*, 2014). Os colaboradores mais satisfeitos, regra geral, tendem a estar mais atentos às necessidades dos clientes e a interagirem de forma mais amável e simpática (Almeida, *et al.*, 2013). Outro facto interessante é que os indivíduos mais satisfeitos com a organização tendem a transmitir uma melhor imagem para o exterior, contribuindo para uma melhor reputação da organização, fator importante na adesão de clientes aos serviços prestados e uma maior facilidade na captação de novos colaboradores (Cunha *et al.*, 2014).

Por outro lado, seguindo o pensamento que a satisfação no trabalho é multidimensional, é possível relacionar a satisfação dos indivíduos com vários fatores inerentes ao trabalho (Ferreira, *et al.*, 2011): a satisfação com a organização, a satisfação com a chefia, a satisfação com os colegas de trabalho, a satisfação com a progressão na carreira, a satisfação com as condições de trabalho, a satisfação com as perspetivas de promoção, a satisfação com os subordinados, a satisfação com o desempenho pessoal, a satisfação com a estabilidade no emprego, a satisfação com as recompensas salariais (Ferreira, *et al.*, 2011) e a satisfação com a avaliação de desempenho (Aleassa, 2014).

A satisfação no trabalho é um processo complexo e dinâmico, que resulta das condições gerais do trabalho, do processo de trabalho e do controlo que os trabalhadores possuem sobre as condições de trabalho e de vida (Marqueze & Moreno, 2005). Perante isto, a satisfação no trabalho nem sempre é uma realidade, podendo a sua ausência acarretar prejuízo e gerar conflitos nas organizações (Marqueze & Moreno, 2005).

Teorias da satisfação

Os estudos que têm como objetivo abordar a satisfação podem ser agrupados em três modelos de investigação (Cunha *et al.*, 2014):

- **modelos centrados no indivíduo** - analisam e procuram identificar quais as características do indivíduo que levam a um maior ou menor grau de satisfação (Cunha, *et al.*, 2014);
- **modelos centrados nas situações** - procuram analisar a relação entre o ambiente, ou contexto de trabalho, e o nível de satisfação. A questão essencial neste tipo de modelo é identificar quais as características do ambiente de trabalho que levam a uma maior ou menor satisfação (Cunha, *et al.*, 2014);
- **modelos centrados nas interações** - investigam como as características do contexto e as características do indivíduo se articulam entre si, procurando explicar os níveis de satisfação (Cunha, *et al.*, 2014).

Tal como para a definição do conceito de satisfação no trabalho, não existe um modelo ou teoria que seja detentora de verdade absoluta (Martinez & Paraguay, 2003). Na verdade, a literatura respeitante à satisfação com o trabalho é extensa e existem várias teorias e modelos que abordam a satisfação com o trabalho. No entanto, nem todas estão diretamente relacionadas com a questão da satisfação com a avaliação de desempenho.

De seguida irei expor algumas teorias e modelos relacionados com a satisfação no trabalho.

Teoria dos fatores higiénicos e motivacionais

A teoria dos fatores higiénicos e motivacionais também conhecida pela teoria dos dois fatores foi a primeira teoria a surgir com o intuito de explicar a satisfação no trabalho (Ferreira, *et al.*, 2011). Esta teoria foi proposta por Herzberg, Mausner e Snyderman em 1959 (Martinez & Paraguay, 2003).

Nos anos 50, Herzberg et al. realizaram estudos para apurar quais os fatores que influenciavam as atitudes no trabalho (Fugar, 2007). Em 1959, os autores desenvolveram um estudo empírico, com uma amostra aproximadamente de 200 colaboradores, engenheiros e contabilistas (Fugar, 2007). Neste estudo foi pedido aos colaboradores que relatassem situações em que se sentiam excecionalmente bem ou mal (Fugar, 2007). Ao analisar as respostas, Herzberg et al. (referidos por Fugar, 2007), identificaram dois conjuntos de fatores distintos: um dos conjuntos explicava a satisfação enquanto outro a insatisfação no trabalho. Para os investigadores, a insatisfação estava relacionada com queixas relativas a fatores de conteúdo ou

fatores do ambiente de trabalho. A esses fatores, associados à insatisfação, apelidaram de fatores higiênicos ou extrínsecos (Fugar, 2007). Já os fatores relacionados com a satisfação atribuíram o nome de fatores motivacionais ou intrínsecos (Herzberg, 2003). Os fatores que motivavam os trabalhadores contribuíam para a satisfação e estavam relacionados com o conteúdo no trabalho (Fugar, 2007). Na tabela 2 são referenciados tanto os fatores motivacionais como higiênicos.

Tabela 2: Fatores de insatisfação e satisfação da teoria fatores higiênicos e motivacionais

Fatores higiênicos ou Fatores extrínsecos Fatores de contexto que levam a insatisfação	Fatores motivacionais ou Fatores intrínsecos Fatores de conteúdo que levam a satisfação
Políticas organizacionais Administrativos Relação com supervisores Relações intrapessoais Condições de trabalho Salário Segurança Relação com colegas	Reconhecimento Realização Reconhecimento Responsabilidade Promoção Desenvolvimento

Fonte adaptado Herzberg (2003, p.90)

Segundo Herzberg (2003, p.91), “*o oposto de satisfação no trabalho não se traduz na insatisfação no trabalho*”. Se os fatores de satisfação não estiverem presentes existe apenas ausência de satisfação e não insatisfação. O contrário também é válido: se não se está insatisfeito é devido à inexistência de fatores que levam à insatisfação, ou seja, à ausência de insatisfação.

Modelo das características da função

Hackman e Oldman (1976) sistematizaram a relação entre as características do trabalho e as respostas de cada indivíduo no trabalho. Segundo estes autores, a satisfação no trabalho resulta das características do trabalho de cada indivíduo. O modelo proposto pelos mesmos autores explica como cada indivíduo se torna efetivamente satisfeito com o seu trabalho. Os autores, como se pode observar na ilustração 1, identificaram cinco dimensões do trabalho e

estas podem induzir três estados psicológicos, que, por sua vez, influenciam a satisfação no trabalho.

Quando o indivíduo expressa, em simultâneo, os três estados psicológicos, maior é a satisfação. Os três estados psicológicos são (Hackman & Oldham, 1976):

- o significado no trabalho - relaciona-se com as experiências individuais no trabalho e se estas valem a pena;
- a responsabilidade pelos resultados no trabalho - corresponde ao grau de responsabilidade individual na contribuição para os resultados obtidos;
- o conhecimento dos resultados - permite a cada indivíduo conhecer e compreender qual a sua participação nos resultados obtidos.

Como anteriormente frisado, os estados psicológicos resultam de cinco dimensões do trabalho que afetam os comportamentos de cada indivíduo (Hackman & Oldham, 1976):

- **variedade na tarefa**, que corresponde ao grau de exigência e de diferentes capacidades, necessárias para a execução das tarefas inerentes ao trabalho de cada indivíduo;
- **identificação com a tarefa**, que está relacionado com o grau de exigência necessário para que uma tarefa seja realizada do início até ao fim de forma completa. Compreende todas as responsabilidades, dificuldades de execução e o modo de aumentar a eficiência;
- **significado da tarefa**, que está relacionado com o grau de liberdade e independência que o trabalho fornece ao trabalhador para planear e definir procedimentos inerentes à execução da tarefa;
- **autonomia**, que corresponde ao grau em que cada trabalho proporciona liberdade e independência para planear e definir os procedimentos necessários à execução da tarefa;
- **feedback**, que corresponde ao grau de informação recebida pelo desempenho nas tarefas executadas, isto é, o indivíduo obtém informação direta e clara sobre a eficiência do seu desempenho.

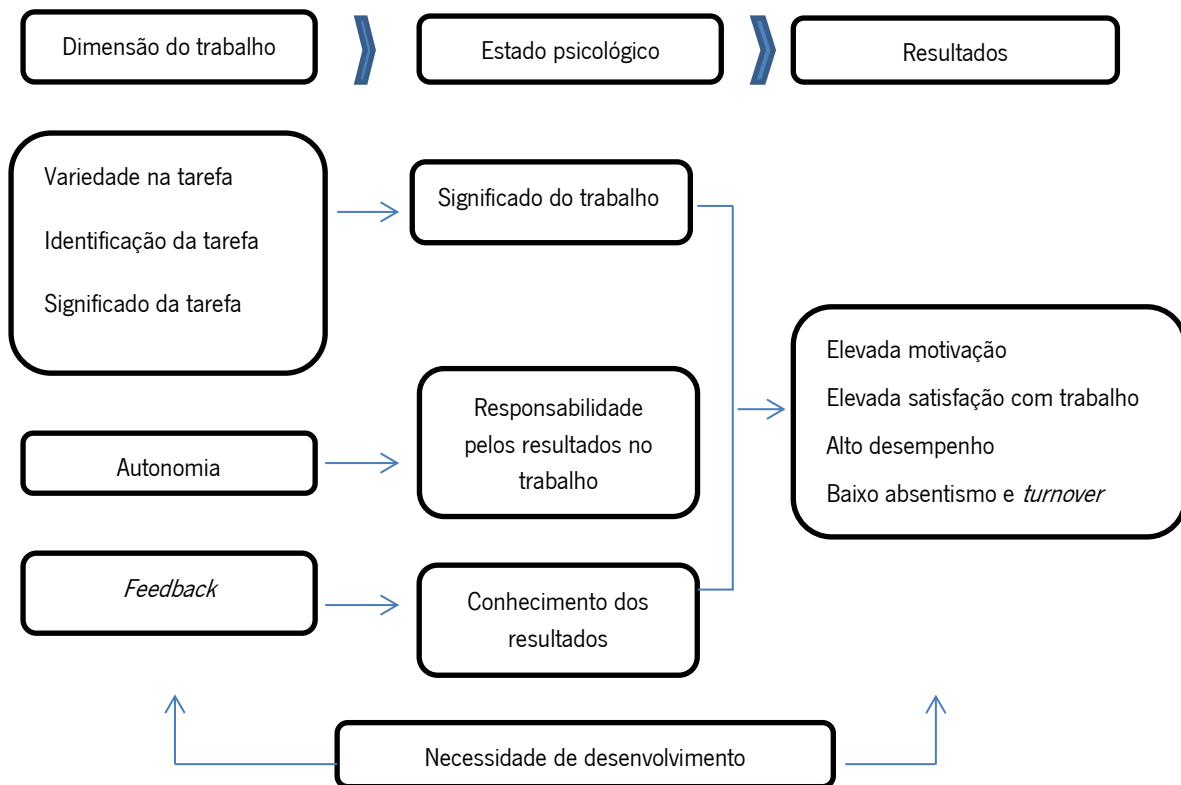


Ilustração 1: Modelo das características da função (fonte adaptada de Hackman & Oldham, 1976, p.156)

Teoria da adaptação ao trabalho

Esta teoria foi desenvolvida por Dawis e Lofquist em (1984) e tem por base a interação entre o indivíduo e o ambiente de trabalho (Bayl-Smith & Griffin, 2015). A teoria descreve o processo dinâmico entre o modo e a forma como o indivíduo se mantém e se ajusta ao ambiente de trabalho (Bayl-Smith & Griffin, 2015). Esta teoria destaca dois tipos de correspondências distintas. Uma é caracterizada pelo grau de correspondência entre os atributos do indivíduo e as exigências da função, tendo como designação os resultados satisfatórios, ou seja, os resultados satisfatórios dependem das capacidades e competências individuais (Ferreira, *et al.*, 2011). O outro tipo refere-se ao grau de correspondências entre o contexto de trabalho e as necessidades e valores de cada indivíduo (Ferreira, *et al.*, 2011).

Teoria da discrepância

Este modelo, desenvolvido a partir da década de 70, por Locke, fundamenta que a satisfação no trabalho resulta na coerência entre os valores e as necessidades individuais e a possibilidade de alcançar a meta através do desempenho de uma determinada função (Martinez & Paraguay, 2003).

Locke (referido por Ferreira et al. 2011), apresenta três elementos essenciais que facilitam a compreensão do processo de discrepância:

- a satisfação com a dimensão do trabalho, que se refere à avaliação afetiva das múltiplas dimensões de caráter individual inerentes ao trabalho;
- a descrição do trabalho, que diz respeito às percepções, está relacionada com as experiências da especificidade do trabalho;
- a relevância das dimensões, que está relacionada com a importância individual das dimensões do trabalho.

Em suma, a satisfação no trabalho resulta da importância dada a cada dimensão e da coerência entre o nível alcançado e o nível desejado (Ferreira, *et al.*, 2011).

Modelo dinâmico da satisfação no trabalho

O modelo dinâmico da satisfação no trabalho foi proposto em 1975 por Bruggemann, Groskurth e Ulich (Ferreira, *et al.*, 2011). Este modelo sugere que a satisfação no trabalho resulta do processo de interação entre as situações do trabalho e o indivíduo (Ferreira, *et al.*, 2011). O grau de satisfação é tanto maior quanto maior é o poder de controlar as situações no trabalho por parte do indivíduo. Segundo os autores, o modelo assenta em dois conceitos e desenvolve-se a partir de três variáveis. Os conceitos relativos a este modelo são (Ferreira, *et al.*, 2011, p. 337):

- **valor real das características do trabalho** - características concretas de situações do trabalho que advém dos subsistemas social e tecnológico;
- **valor nominal das características do trabalho** - valor que o indivíduo pretende alcançar através das características do trabalho. Neste contexto as expectativas de cada indivíduo resultam de aspirações, motivações e ambições pessoais;

Como variáveis o modelo refere (Ferreira, *et al.*, 2011):

- a congruência ou discrepância, que corresponde à diferença entre o valor real e o valor nominal;
- as alterações do nível de aspirações pessoais;
- os comportamentos adotados pelo indivíduo para lidar com problemas/situações.

Bruggemann et al. (referidos por Ferreira et al. 2011) sugerem a existência de diferentes formas de satisfação que resultam da conjugação entre as três variáveis descritas anteriormente.

Tabela 3: As diferentes formas de satisfação no trabalho identificadas por Bruggemann et al. (1975)

Formas de satisfação	
Satisfação no trabalho progressiva	Verifica-se que o indivíduo está satisfeito com o seu trabalho e procura aumentar o seu nível de aspirações para otimizar o nível de satisfação.
Satisfação no trabalho estabilizada	Observa-se que o indivíduo está satisfeito, procurando manter o seu nível de aspirações.
Satisfação no trabalho resignada	Perante uma insatisfação pouco definida, o indivíduo procura reduzir o seu nível de aspirações, adequando-se às condições de trabalho.
Satisfação no trabalho construtiva	Apesar de se sentir insatisfeito, o indivíduo dotado de uma certa capacidade de intolerância à frustração, procura manter o seu nível de aspiração, optando por soluções que lhe permitam fazer face aos problemas.
Satisfação no trabalho estável	O indivíduo está satisfeito; mantém o nível de aspiração, porém não procura soluções que lhe permitam resolver os problemas.
Pseudo-satisfação no trabalho	O indivíduo sente-se frustrado e insatisfeito com o trabalho. Não consegue identificar soluções conducentes à melhoria da situação, porém mantém o seu nível de aspiração. Acaba por distorcer a sua própria percepção de realidade.

Fonte retirada de Ferreira et al. (2011, p. 339)

Determinantes da satisfação com o trabalho

A satisfação com o trabalho não é igual para todos os colaboradores, sendo variável de indivíduo para indivíduo, na medida em que é vista como uma resposta a um conjunto de fatores percebidos pelo indivíduo. A satisfação depende de causas pessoais (Cunha *et al.*, 2014) e causas organizacionais (Hytti, *et al.*, 2013).

As causas pessoais relacionam-se com fatores demográficos (Cunha *et al.*, 2014) e diferenças individuais (Hofmans, *et al.*, 2013). Os fatores demográficos mais correlacionados com a satisfação são a idade e o género (Cunha *et al.*, 2014). O estudo realizado no setor bancário por Khan *et al.* (2013) concluiu que o sexo masculino tinha maior satisfação no trabalho do que o sexo feminino. Segundo os autores, os homens eram mais confiantes, possuíam um maior poder de decisão e eram menos emocionais do que o sexo feminino, o que levava a uma maior satisfação no trabalho. A idade também revelou ter influência na satisfação com o trabalho, visto que os colaboradores mais velhos eram mais satisfeitos (Khan, *et al.*, 2013). As possíveis razões podem residir no facto das pessoas mais velhas serem mais experientes e terem recebido mais incentivos, aumentos e promoções ao longo da vida profissional (Khan, *et al.*, 2013). Nem todos os estudos, obtêm resultados idênticos aos anteriores. Segundo Cunha *et al.* (2014), o facto dos colaboradores mais novos estarem menos satisfeitos, deve-se à ocupação de cargos inferiores e com menor responsabilidade. Já a menor satisfação observada na mulher, relaciona-se com a desigualdade de oportunidades e diferenças salariais relativamente aos homens (Cunha *et al.*, 2014).

As causas organizacionais mais comuns são: o salário, perspectivas de carreira, estilo de chefia, colegas, condições físicas (Cunha, *et al.*, 2014), autonomia, variedade, identificação com a tarefa, significado da tarefa e o *feedback* (Hytti *et al.*, 2013).

Consequências da insatisfação

A importância da satisfação no trabalho surge especialmente se refletirmos acerca das consequências associadas a insatisfação no trabalho. Geralmente a insatisfação no trabalho traduz comportamentos negativos por parte do colaborador (Aziri, 2011). As respostas associadas à insatisfação do trabalho estão relacionadas com as saídas organizacionais,

comunicação, lealdade e negligência (Robbins & Judge, 2013). Segundo Robbins e Judge (2013) podemos descrever da seguinte forma cada uma destas consequências/respostas.

- **Saída:** expressa a insatisfação por um comportamento dirigido ao abandono da organização e pela procura de novo emprego, bem como a demissão.
- **Comunicação:** expressa a insatisfação pela procura de uma comunicação ativa e construtiva para a melhoria das condições. As respostas à insatisfação incluem a discussão com os supervisores, acerca de eventuais problemas existentes e do modo como superá-los, isto é, através de sugestões de melhoria.
- **Lealdade:** expressa a insatisfação pela espera passiva da melhoria das condições. Os colaboradores apontam algumas melhorias esperando pela resolução dos problemas de forma passiva e acreditam que a organização fará qualquer coisa para melhorar as condições.
- **Negligência:** a insatisfação passa por ignorar as situações, deixando as coisas piorar. A resposta resulta no absentismo, em esforços reduzidos para melhorar e no aumento do índice de erros.

Capítulo II – Avaliação de desempenho

Avaliação de desempenho como prática de recursos humanos

Um dos desafios que as organizações enfrentam é a criação de valor (Cunha *et al.*, 2012,). Estas não funcionam por si mesmas, necessitam de pessoas capazes de as gerir, controlar, fazê-las funcionar. Não existem organizações sem pessoas (Chiavenato, 2009) . Neste contexto, um dos fatores primordiais para o sucesso de uma organização são as pessoas (Chiavenato, 2009).

A gestão de recursos humanos é importante para o alcance dos objetivos da organização e estão implícitas práticas relacionadas com o recrutamento e seleção, desenvolvimento através das formações, avaliação de desempenho, compensações através de salários e benefícios, retenção proporcionada pelo bem-estar (Cunha *et al.*, 2012).

A avaliação de desempenho, uma prática específica da gestão de recursos humanos, é um tema que tem suscitado um interesse crescente, visto que tem impacto a vários níveis, tais como na administração de salários, no desempenho, no *feedback* e na identificação dos pontos fortes e fracos dos colaboradores (Cleveland, *et al.*, 1989) . É um conceito e um conjunto de práticas que têm vindo a fazer parte da estratégia, aproximando as atividades dos recursos humanos das políticas de negócio (Fletcher, 2001). Assim sendo, a avaliação de desempenho é considerada um processo vital para a competitividade da organização e depende de um conjunto de fatores como, a objetividade e imparcialidade na tomada de decisões, a fim de promover a motivação, as perceções de justiça (Bento, *et al.*, 2012) e o empenhamento organizacional (Iqbal, *et al.*, 2014).

O sistema de gestão de desempenho é sem dúvida uma vantagem competitiva, no sentido que permite reconhecer os colaboradores mais motivados e talentosos (Aguinis, 2009), com base no modo como o trabalho é realizado e/ou nos resultados produzidos (Aguinis & Pierce, 2008).

Segundo Aguinis e Pierce (2008) existem importantes diferenças entre gestão de desempenho e avaliação de desempenho. Para os autores, a avaliação de desempenho geralmente não contempla a estratégia de negócio. Resumindo, a gestão de desempenho vai

para além da avaliação e engloba todas as atividades que se comprometem a melhorar o desempenho do colaborador (DeNisi & Smith, 2014).

A avaliação de desempenho é uma das práticas mais criticadas apesar de ser realizada em diversas organizações (Shrivastava & Purang, 2011). Um dos maiores motivos para a realização da avaliação de desempenho é a melhoria do desempenho, não só a nível individual, bem como a nível da organização (DeNisi, 2011). O conceito de avaliação de desempenho tem vindo a sofrer alterações ao longo dos tempos. Durante vários anos, este conceito era associado a um processo básico pelo qual o desempenho anual do subordinado era avaliado pelo seu superior e posteriormente era discutida a avaliação numa entrevista (Fletcher, 2001). Embora esta definição ainda figure em muitas organizações, existem outras em que o conceito é mais amplo, pois as organizações para além de avaliar os colaboradores procuram desenvolver as suas competências, melhorar o desempenho e distribuir recompensas (Fletcher, 2001). Segundo Chiavenato (2008, p.268), *"a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das tarefas que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento"*.

A avaliação de desempenho no contexto organizacional é um processo que ocorre constantemente, não se restringindo a um só momento (Chiavenato, 2009). Segundo Chiavenato (2009), o sistema de avaliação formal pode ser utilizado para diversos propósitos:

- administrativos;
- desenvolvimento profissional dos colaboradores;
- desenvolvimento da eficácia da organização;
- distribuição de incentivos;
- melhoria do clima organizacional;

Ao nível da gestão, o sistema de avaliação de desempenho formal possibilita a tomada de decisões sobre promoções, transferência, despedimentos e retenções (Bilhim, 2006). A avaliação de desempenho não é um sistema que tem como principal intuito criticar ou elogiar os colaboradores pelo trabalho desempenhado, mas sim identificar os eventuais problemas que conduzem o colaborador a não conseguir atingir o seu potencial máximo. Ou seja, permite aos colaboradores compreender o que não está correto e proporcionar a sua melhoria (Bilhim, 2006).

Segundo Tziner (2002) a avaliação de desempenho é um processo que deve incluir:

- a identificação das atividades relevantes do trabalhador;
- a identificação das várias dimensões e componentes necessárias para um ótimo desempenho em cada posto de trabalho;
- a mensuração do desempenho de forma mais objetiva possível.

A mensuração dos critérios deve refletir os comportamentos dos trabalhadores e contribuir para a determinação do grau de eficácia e especificidade dos comportamentos em questão. Na avaliação de desempenho é fundamental a obtenção de *feedback* com vista a melhoria dos seus comportamentos possibilitando a mudança de alguns comportamentos menos desejáveis (Tziner, 2002).

Exatidão e eficácia do processo de avaliação de desempenho

A exatidão no processo de avaliação de desempenho é essencial, na medida em que, os resultados obtidos são usados como base em múltiplas decisões ao nível dos recursos humanos (Brown *et al.*, 2010). A melhoria das práticas de avaliação de desempenho são fundamentais na medida em que indivíduos avaliados num sistema de avaliação com qualidade têm uma maior satisfação no trabalho, maior empenhamento organizacional e menor intenção de deixar a organização, do que aqueles avaliados num sistema de avaliação com baixa qualidade (Brown *et al.*, 2010) . As organizações necessitam de refletir que a avaliação de desempenho não passa apenas por medir o desempenho dos colaboradores, devendo considerá-la como uma prática importante para promover o empenhamento e comportamentos de cidadania organizacional favoráveis (Zheng, *et al.*, 2012).

Todavia, é altamente improvável que um sistema de avaliação de desempenho seja isento de qualquer contestação ou crítica (Caruth & Humphreys, 2008). Por sua vez, a eficácia do sistema de avaliação de desempenho é uma questão que levanta algumas dúvidas, na medida em que, ainda não existem critérios universais para medir a sua eficácia (Maharvi, *et al.*, 2014). Esta problemática provoca algumas dificuldades acerca da eficácia na sua conceção por parte das organizações (Maharvi, *et al.*, 2014).

Com base na revisão da literatura sobre a temática da eficiência de um sistema de avaliação de desempenho, os autores Caruth e Humphrey (2008) afirmam que um sistema de

avaliação de desempenho deve incluir determinadas características para a obtenção de uma maior eficiência, permitindo produzir informação essencial para a obtenção de resultados organizacionais positivos. Coerente com esta perspectiva, os mesmos autores descreveram onze características que um sistema de avaliação deve refletir para maximizar a sua eficiência (Caruth & Humphreys, 2008).

- **Formalização:** o desempenho é o primeiro requisito para a eficiência do sistema. Este critério requer um grande esforço por parte da organização, pois deve abranger e refletir as múltiplas facetas que o sistema engloba. A informação acerca do sistema de avaliação de desempenho deve ser facultada a todos os colaboradores (Caruth & Humphreys, 2008);
- **Padrões e medição:** é necessário estabelecer padrões para cada posto de trabalho, definir e desenvolver métodos de medição dos resultados. O estabelecimento de normas e medições são tarefas difíceis e desafiadoras mas indispensáveis para medir com precisão o desempenho do trabalho. Além disso, um sistema de avaliação de desempenho rigoroso e padronizado é uma necessidade absoluta quando a informação utilizada auxilia nos processos estratégicos da organização (Caruth & Humphreys, 2008);
- **Relacionamento com o trabalho:** os critérios usados na avaliação do desempenho devem apenas estar relacionados a fatores inerentes ao trabalho desenvolvido pelo avaliado. Estes fatores devem ser suscetíveis a padronização e interpretação uniforme (Caruth & Humphreys, 2008);
- **Validade:** este critério é fundamental. A validade de um sistema de avaliação de desempenho ocorre quando este mede os critérios para o qual foi desenvolvido – avaliar o desempenho real de trabalho em comparação com os padrões estabelecidos (Caruth & Humphreys, 2008);
- **Confiabilidade:** refere-se à capacidade de produzir resultados consistentes e semelhantes em condições idênticas (Caruth & Humphreys, 2008);
- **Comunicação aberta:** permite o conhecimento do desempenho por parte do avaliado e deve ser realizado de forma contínua (Caruth & Humphreys, 2008);
- **Formação de avaliadores:** É primordial que ocorra uma formação contínua dos avaliadores através de cursos de formação e programas de *coaching* (Zheng *et al.*, 2012);

- **Facilidade de utilização:** ocorre quando o sistema de avaliação se encontra baseado em normas e medições pré-definidas (Caruth & Humphreys, 2008);
- **Acesso aos resultados por parte dos avaliados:** permite ao avaliado ter oportunidade de conhecer os erros, o que possibilita melhorar o seu desempenho (Caruth & Humphreys, 2008);
- **Revisão dos procedimentos:** é importante na medida que permite eliminar erros e problemas, visto que nenhum sistema está isento de erros (Caruth & Humphreys, 2008);
- **Procedimentos de recurso:** é relevante possuir procedimentos de recurso definidos, na medida em que algumas organizações procedem de forma errónea (Caruth & Humphreys, 2008).

Fontes de avaliação de desempenho

No processo de avaliação de desempenho um dos elementos fundamentais é o avaliador, este terá obrigatoriamente de conhecer as funções do indivíduo que será avaliado (Rocha & Dantas, 2007). Embora a chefia direta seja na maioria das vezes a responsável pela avaliação de desempenho é possível que esta seja realizada por outros organismos.

A avaliação pela chefia direta é umas das formas mais frequentemente usadas e aceites para avaliar, devido ao conhecimento e compreensão das tarefas (Tziner, 2002). A chefia desempenha um papel importante na atribuição de recompensas aos colaboradores, na medida em que a avaliação realizada pela chefia é a principal fonte de informação para a tomada de decisões relacionadas com pessoal e na distribuição de tarefas (Tziner, 2002).

Na avaliação pelos pares e segundo Kane e Lawler (referido por Caetano, 2008a), é importante que se observem algumas condições. Os autores defendem a necessidade de existir um grupo de colaboradores com uma perspetiva semelhante quanto aos aspetos importantes a avaliar no comportamento dos outros; à capacidade de compreender e interpretar com exatidão os aspetos importantes dos comportamentos dos outros; e à necessidade em melhorar a eficácia dos comportamentos avaliados.

Uma das consequências da avaliação de desempenho realizada pelos pares/colegas é o possível inflacionamento das avaliações dos colegas preferidos, o contrário também pode

ocorrer, isto é, a distorção das avaliações dos colegas de que menos se gosta (Smith & Fortunato, 2008).

A **avaliação pelos subordinados** pode ser importante na melhoria do desempenho e desenvolvimento do supervisor (Walker & Smither, 1999). Bernadin (1986) aponta três razões para o uso da avaliação efetuada pelos subordinados aos seus superiores. Segundo este autor, todos os subordinados são uma fonte de informação válida acerca dos seus supervisores porque estes, muitas vezes, encontram-se em melhor posição de observar o seu desempenho. A avaliação não resulta apenas de um subordinado, mas sim de vários. As avaliações múltiplas têm uma maior validade do que aquelas realizadas por um único avaliador e este tipo de avaliação permite um maior envolvimento do subordinado (Bernardin, 1986).

É geralmente assumido que os avaliadores são suscetíveis de distorcer a suas avaliações para ganho pessoal, especialmente quando as avaliações podem afetar decisões a nível administrativo (Smith & Fortunato, 2008). Muitas vezes os subordinados tendem a inflacionar positivamente a avaliação do superior com medo de possíveis represálias (Smith & Fortunato, 2008). Outro aspeto importante é a questão do anonimato que pode dar origem a avaliações injustas. Neste sentido, é compreensível que os superiores não sejam a favor do anonimato (Antonioni, 1994).

A **autoavaliação** permite à própria pessoa avaliar-se, analisar o seu desempenho durante o ano que passou, quer no que diz respeito ao cumprimento de objetivos definidos, quer quanto aos comportamentos evidenciados (Camara, 2012). Esta forma de avaliação permite uma envolvimento maior dos colaboradores, no entanto pode levar a erros consoante a subvalorização ou sobrevalorização (Camara, *et al.*, 2010).

A **avaliação pelos clientes** também pode ser efetuada. Atualmente algumas organizações utilizam um “cliente mistério” para avaliar e potenciar a qualidade dos serviços de atendimento. O cliente mistério é uma pessoa da organização ou contratada para avaliar os serviços. É necessário salientar que os objetivos dos clientes são diferentes dos da organização, no entanto, o cliente pode fornecer informações importantes sobre o desempenho dos colaboradores da organização. A informação fornecida pelos clientes pode ser útil para eventuais transferências, promoções ou formações dos colaboradores (Camara, 2012)

A **avaliação pelo departamento dos recursos humanos**, não se traduz na melhor opção, na medida que quem vai avaliar poderá não ter a perceção efetiva do desempenho. As

informações de desempenho são geralmente transmitidas ao departamento de recursos humanos pelos seus supervisores (Chiavenato, 2009).

A **avaliação 360 graus**, também designada de *feedback* 360 graus, surge da combinação da avaliação dos diversos avaliadores. Este método de avaliação, por utilizar e reconhecer diversas fontes de informação, aumenta a quantidade da informação, o que permite ultrapassar algumas dificuldades e corrigir eventuais distorções que por vezes ocorrem na utilização da informação de uma só fonte (Sotomayor, *et al.*, 2014). Uma das desvantagens deste método é ser moroso e bastante oneroso (Sotomayor, *et al.*, 2014).

Tipo de avaliação de desempenho

Os instrumentos para avaliação de desempenho têm assumido diferentes características consoante os elementos que compõem o desempenho das pessoas na organização (Caetano, 2008a). A avaliação de desempenho pode assumir distintas abordagens, umas centradas na personalidade, outras nos comportamentos, outras nos resultados (Caetano, 2008a). Ainda se pode adotar uma abordagem absoluta ou relativa (Cunha *et al.*, 2012). Uma abordagem absoluta, é uma classificação individual sem comparação com outros indivíduos, enquanto a relativa se baseia na comparação entre indivíduos (Cunha *et al.*, 2012).

Abordagens centradas na personalidade

Os sistemas mais tradicionais procuram avaliar o desempenho centralizando-se na pessoa, mais especificamente a abordagem centrada na personalidade tem como foco os traços ou atributos da personalidade, como a “criatividade”, a “responsabilidade”, a “integridade” (Caetano, 2008b). Geralmente o método utilizado é o método de escala ancorada em traços da personalidade (Caetano, 2008a). Contudo, a medição de desempenho centrada na personalidade revelou durante décadas de investigação uma fragilidade e inutilidade, na medida em que os sistemas de avaliação devem avaliar critérios relacionados com a função exercida e não com a personalidade (Caetano, 2008b). Estes métodos foram progressivamente substituídos

na década de setenta do século XX, no entanto, um método semelhante, baseado no julgamento sobre a pessoa, foi reintroduzido com a designação de “competências” (Caetano, 2008b).

Das abordagens centradas na personalidade distingue-se a escala ancorada em traços de personalidade e a mediação de competências.

A **escala ancorada em traços da personalidade** como o nome indica, recorre a escalas ancoradas em traços da personalidade quantificáveis representados por números ou adjetivos (Caetano & Vala, 2007). O papel do avaliador é observar o desempenho do avaliado e classificá-lo. Compete ao avaliador atribuir um adjetivo ou número previamente definido que melhor corresponda ao desempenho realizado pelo avaliado (Caetano & Vala, 2007). Uma das grandes vantagens deste método é a facilidade na construção, visto que é realizado apenas pelo departamento de recursos humanos e de preenchimento extremamente simples (Caetano & Vala, 2007). Uma das grandes desvantagens reside no facto do processo depender exclusivamente do julgamento do avaliador.

A **“medição” das competências** centraliza-se nas competências. O termo competência tem sido usado com significados diversos. Do avaliado, espera-se que apresente competências que dizem respeito ao conhecimento, habilidades e capacidades pessoais; da organização, espera-se a disponibilização de recursos organizacionais para atingir os objetivos estratégicos definidos (Caetano, 2008b). Genericamente as competências são conhecimentos, habilidades e capacidades indispensáveis para que cada colaborador possa exercer as suas funções com o intuito de atingir os objetivos da organização (Caetano, 2008b). A avaliação de competências é realizada predominantemente em escalas de cotação. Cada avaliador avalia o desempenho através de uma lista pré-definida de competências, atribuindo uma nota quantitativa que geralmente é de 1 a 3 ou de 1 a 5 (Caetano, 2008b).

Abordagem centrada nos comportamentos

Este tipo de abordagem contrariamente à abordagem anterior é baseada nos comportamentos. Neste sentido, foram desenvolvidas diversas escalas que buscam superar erros nos julgamentos atribuídos (Caetano, 2008a). As abordagens centradas nos comportamentos são: os incidentes críticos; as escalas ancoradas nos comportamentos; as escalas de padrão misto; as escalas de observação comportamental e a lista de verificação (Caetano, 2008a).

Os **incidentes críticos** consistem na avaliação dos comportamentos que determinam se o trabalho está a ser realizado de forma eficiente ou pelo contrário ineficiente, ou seja, avalia de forma positiva ou negativa o colaborador. O avaliador possui um registo para cada colaborador, podendo ser analisado e discutido com o avaliado. Este método permite a identificação de possíveis erros e possibilita a formação do colaborador no sentido de melhorar o seu desempenho (Lunenburg, 2012).

As **escalas ancoradas em comportamentos (BARS)** incluem dimensões do comportamento, sendo que cada dimensão possui vários níveis de desempenho e cada um corresponde geralmente a um número, onde o avaliador deverá escolher o número que mais se adequa ao comportamento (Caetano & Vala, 2007). A vantagem deste método é a facilidade na divulgação do *feedback* e da quantificação do desempenho, já a desvantagem reside nos custos elevados de construção (Caetano & Vala, 2007).

A **escolha forçada** consiste na utilização de uma lista composta por um conjunto de afirmações relacionadas com cada posto de trabalho, onde o avaliador tem que escolher a opção que mais se adequa ao desempenho do avaliado (Turgut & Mert, 2014). As opções podem ser simplesmente “sim” ou “não” (Turgut & Mert, 2014) ou podem representar uma escala de 1 a 5 (em que 1 corresponde a discordo totalmente e 5 corresponde a concordo totalmente) (Cunha *et al.*, 2012). O sistema de escolha forçada é um tipo especial de *checklist* comportamental e consiste na escolha de um conjunto de afirmações que mais se aproximam do desempenho do colaborador (Cunha *et al.*, 2012).

A **escala de padrões comportamentais mistos**, também designadas por MSS “*mixed standard scales*”, caracteriza-se por cada dimensão apresentar três exemplos comportamentais (Caetano, 2008a). Estas âncoras comportamentais assemelham-se às utilizadas nas *BARS* e possuem três níveis distintos (melhor, igual ou superior). O avaliador deve atribuir a cada

dimensão o nível que mais se adequa ao desempenho. A grande vantagem é o controlo do efeito de halo, de leniência e de severidade (Caetano, 2008a). Uma das dificuldades é a comunicação de um *feedback* adequado (Caetano, 2008a).

A **escala de observações comportamentais** assemelha-se ao método de *BARS*. Contudo diferencia-se deste pelo facto da escala de observações comportamentais se basear na frequência com que o avaliado manifesta determinado comportamento (Chiavenato, 2008). A vantagem deste método resulta na facilidade de oferecer ao avaliado um *feedback* específico (Caetano, 2008a).

A **lista de verificação** baseia-se numa lista de comportamentos ou traços definidos para cada cargo, onde o avaliador deve assinalar quantitativamente aqueles traços e comportamentos que se aplicam ao colaborador (Caetano, 2008a).

Abordagens centradas na comparação com os outros

Esta abordagem tem como principal foco a comparação entre colaboradores. Segundo esta abordagem, é possível a obtenção de um padrão de medida na comparação entre colaboradores da mesma organização com funções semelhantes ou complementares. Uma das dificuldades neste tipo de abordagem é a comunicação de um *feedback* adequado ao avaliado (Caetano & Vala, 2007). As abordagens centradas na comparação são várias.

A **ordenação simples** permite classificar e ordenar, do melhor para o pior, os colaboradores com funções semelhantes. A ordenação pode ser realizada com base no desempenho global ou de acordo com dimensões pré-definidas (Caetano & Vala, 2007). Este instrumento tem custos relativamente baixos e permite fundamentar decisões ao nível da gestão, no entanto, o *feedback* é dificultado, dado o baixo poder de discriminação do método (Caetano & Vala, 2007).

A **comparação por pares** consiste na comparação de um colaborador com outros colaboradores, o avaliador tem que escolher o melhor colaborador do par (Caetano, 2008a).

A **distribuição forçada** resulta da comparação entre colaboradores e tem como objetivo agrupar colaboradores com nível de desempenho idêntico (Cunha, *et al.*, 2012). Este tipo de avaliação permite fundamentar algumas das decisões ao nível da gestão (Cunha, *et al.*, 2012),

mas possui como grande desvantagem a dificuldade na comunicação do *feedback* (Caetano, 2008a).

Abordagem centrada nos resultados

Recentemente as abordagens relacionadas com a avaliação de desempenho têm como foco os resultados, tanto qualitativo como quantitativo (Lunenburg, 2012). Estes métodos são uma alternativa aos métodos baseados em julgamentos (Lunenburg, 2012). Estes métodos utilizam geralmente padrões de desempenho estabelecidos na organização ou objetivos estabelecidos num determinado período de tempo (Caetano, 2008b). As abordagens centradas no resultados são diversas.

Os **padrões de desempenho** têm como principal intuito comparar os resultados de desempenho do mesmo colaborador com anos precedentes, comparar com outros colaboradores com funções semelhantes ou até incidir na comparação com padrões previamente estabelecidos (Caetano, 2008a). Este método permite identificar aspetos a melhorar por parte dos colaboradores, ou na eventual realização de ações de formação. Uma das desvantagens é o seu custo elevado (Caetano, 2008a).

A **gestão por objetivos** é um método baseado em objetivos previamente definidos geralmente acordado entre o superior hierárquico e o avaliado (Turgut & Mert, 2014). Este método possibilita um maior envolvimento do colaborador, uma diminuição de subjetividade em relação aos objetivos quantificáveis e a comparação entre colaboradores com o mesmo cargo (Sotomayor, *et al.*, 2014). Este método permite ainda, aumentar o esforço, a motivação, a satisfação e a produtividade (Caetano & Vala, 2007). Uma das grandes desvantagens reside na dificuldade de definir objetivos por parte dos avaliadores (Caetano & Vala, 2007).

O **Balanced Scorecard**, desenvolvido em 1996 por Robert Kaplan e David Norton teve como essencial contributo alertar os gestores para a necessidade de formular objetivos e não de se focarem apenas nos resultados do negócio. Os autores revelaram também a importância de realização de melhorias nos processos internos bem como melhorar as competências dos colaboradores. O **Balanced Scorecard** procura chamar a atenção para o sucesso da empresa, a curto prazo, e para a forma de aumentar a eficiência global, numa perspetiva de desenvolvimento futuro do negócio (Camara, *et al.* 2010). Este método tem como base os resultados financeiros, satisfação do cliente, processos internos e processos de inovação (Camara, *et al.*, 2010).

Ciclo de desempenho

O desempenho dos colaboradores a nível da organização pode ser visto segundo duas perspetivas distintas: comportamentos (meios) ou resultados (fins) (Caetano, 2008b). A perspetiva focalizada nos comportamentos está relacionada com as funções realizadas pelos colaboradores em cada função ou cargo que ocupam, enquanto a perspetiva focalizada nos resultados está relacionada com os resultados obtidos por cada colaborador através da realização das tarefas ou funções (Caetano, 2008b).

Para Sotomayor et al. (2014) o ciclo de desempenho deve integrar quatro elementos, todos eles interligados. Os elementos são:

- **definição dos objetivos** - é essencial que cada colaborador se oriente e saiba o que é esperado dele e como vai ser medido o seu desempenho (Camara, 2012);
- **identificação dos meios com o intuito de atingir os objetivos definidos** - é de extrema importância fornecer aos colaboradores os meios necessários para atingir os objetivos definidos (Sotomayor, *et al.*, 2014);
- **acompanhamento e *feedback* regulares** - é fundamental que o colaborador seja acompanhado e receba *feedback*, possibilitando a melhoria do seu desempenho (Kuvaas, 2011);
- **avaliação do desempenho** - o ciclo termina com este elemento. A avaliação é geralmente transmitida na entrevista de avaliação de desempenho, sendo o elemento vital de qualquer sistema de gestão de desempenho (Camara, 2012). No entanto a entrevista não pode ser considerada isoladamente, sendo sempre necessário considerar os elementos citados anteriormente (Camara, 2012).

Entrevista de avaliação de desempenho

A entrevista de avaliação de desempenho representa o momento em que o avaliado recebe o julgamento pelo trabalho realizado e permite consolidar uma perceção positiva do sistema, como sendo justo e objetivo (Camara, 2012). A entrevista também é a ocasião para o avaliado expor a sua opinião em relação à sua avaliação de desempenho e permite a discussão

de melhorias que possam ser realizadas no futuro (Chiavenato, 2009). Neste sentido podem considerar-se dois tipos de entrevista:

- Entrevista de avaliação;
- Entrevista de avaliação e desenvolvimento.

A entrevista de avaliação tem como principal intuito transmitir os resultados da avaliação de desempenho ao avaliado e apresentar justificações de decisões que foram tomadas a nível da gestão, como por exemplo: aumentos salariais e promoções (Cunha, *et al.*, 2012). De modo geral o diálogo ocorre unilateralmente (avaliador para avaliado), já a entrevista de avaliação e desenvolvimento permite uma maior abertura do avaliado (Cunha *et al.*, 2012). Na entrevista de avaliação de desenvolvimento a preocupação não passa apenas pela discussão da avaliação de desempenho, mas procura evidenciar fatores responsáveis pelos erros e/ou ações positivas e meios que possam melhorar o desempenho (Cunha *et al.*, 2012).

Principais problemas no processo de avaliação de desempenho

É altamente improvável que um sistema de avaliação de desempenho, seja isento de qualquer erro (Caruth & Humphreys, 2008). Os erros mais praticados pelos avaliadores são: o erro de complacência ou leniência, o erro de severidade, o erro de tendência central, o efeito de halo/*horn* e o efeito de contemporaneidade ou recentidade (Lunenburg, 2012). Para além dos erros apontados anteriormente, os avaliadores tendem a reproduzir outros erros, no entanto com menor frequência e mais facilmente corrigidos como por exemplo: o erro de primeira impressão, o erro de semelhança ou de projeção pessoal, o erro de fadiga/rotina e incompreensão do significado dos fatores (Sotomayor, *et al.*, 2014). Passarei a descrever os principais erros da avaliação de desempenho.

Erro de complacência ou leniência: este tipo de erro é verificado quando o avaliador atribui classificações superiores à realidade sendo um erro muito frequente quando as avaliações se destinam a aumentos salariais (Sotomayor, *et al.*, 2014). Uma forma de ultrapassar este erro passa pela justificação das notas atribuídas (Sotomayor, *et al.*, 2014).

Erro de severidade: em contraste com o erro de leniência, ocorre quando os avaliadores são demasiados exigentes, e julgam possuir apenas colaboradores com desempenho fraco (Sotomayor, *et al.*, 2014). Este erro pode ser minimizado pela apresentação de justificação por parte do avaliador (Sotomayor, *et al.*, 2014).

Erro de tendência central: ignora as fraquezas e os pontos fortes do avaliado (Turgut & Mert, 2014); ocorre quando o avaliador está relutante em atribuir as classificações mais altas ou baixas da escala (Lunenburg, 2012). Neste tipo de situação, o avaliador tende a atribuir pontuações médias da escala (Lunenburg, 2012). Este tipo de situações ocorre geralmente quando os avaliadores são obrigados a justificar as pontuações mais baixas e mais altas (Sotomayor, *et al.*, 2014).

Efeito de halo/horn: caracteriza-se pelo facto de um critério influenciar toda a avaliação de desempenho (Turgut & Mert, 2014). O efeito halo ocorre quando o avaliador avalia todos os itens baseado no ponto forte do avaliado, ocorrendo uma inflação da avaliação, enquanto o efeito de *horn*, em oposição, caracteriza-se por uma generalização da avaliação nos pontos fracos do avaliado, levando a uma classificação abaixo da real (Turgut & Mert, 2014).

Satisfação com avaliação de desempenho

A qualidade do processo de avaliação de desempenho é essencial, pois interfere na satisfação no trabalho, no empenhamento organizacional e na intenção de abandono (Brown *et al.*, 2010). Nos últimos anos surgiram inúmeros estudos que avaliam a satisfação dos trabalhadores em relação a vários aspetos da avaliação de desempenho (Aleassa, 2014; Cook & Crossman, 2004; Kuvaas, 2006; Thurston & McNall, 2010). No entanto, a satisfação com a avaliação de desempenho é algo difícil de atingir nas organizações. Caetano (2008b) afirma que, em mais de vinte anos de investigação relacionada com a avaliação de desempenho, só excepcionalmente encontrou organizações com mais de metade dos colaboradores totalmente ou parcialmente satisfeitos com o processo de avaliação de desempenho. O sentimento de insatisfação com a avaliação de desempenho está geralmente relacionado com a perceção de

injustiça e a falta de exatidão no processo de avaliação de desempenho (Thurston & McNall, 2010).

A literatura sobre a satisfação com a avaliação de desempenho é diversificada. Existem vários estudos que tentam compreender os fatores que levam à satisfação com a avaliação de desempenho (Boachie-Mensah & Seidu, 2012; Jawahar, 2007; Selvarajan & Cloninger, 2012), enquanto outros tentam identificar os fatores que podem ser influenciados pela satisfação com a avaliação de desempenho (Brown *et al.*, 2010; Cook & Crossman, 2004; Kuvaas, 2006).

A percepção de justiça e exatidão no processo da avaliação de desempenho parece ser essencial para a satisfação com a avaliação de desempenho (Lira, 2014). Também Jawahar (2007) refere que o sucesso de um sistema de avaliação de desempenho depende da percepção de justiça dos avaliados. Neste sentido, é primordial que as organizações primem por um sistema de avaliação justo, a fim de obter resultados positivos com a implementação do sistema de avaliação de desempenho (Jawahar, 2007). A percepção de justiça em relação à avaliação de desempenho influencia eficazmente as atitudes e os comportamentos dos colaboradores, potenciando o desempenho no trabalho e a satisfação com a avaliação de desempenho (Taneja, *et al.*, 2015).

Cook e Crossman (2004) salientam que as expectativas com a avaliação de desempenho e a comparação dos resultados da avaliação de desempenho com o ano precedente têm uma grande influência na satisfação com a avaliação de desempenho do ano corrente. Um estudo levado a cabo por Thurston e McNall (2010) teve como objetivo explorar as percepções de justiça dos colaboradores de uma organização relativamente às práticas de avaliação de desempenho e possíveis consequências. Os autores concluíram que a percepção de justiça era fundamental para a satisfação com o sistema de avaliação de desempenho e para a satisfação com o supervisor. Segundo os estudos empíricos analisados anteriormente, a satisfação com o sistema de avaliação de desempenho depende em muito da percepção de justiça.

Segundo Jawahar (2007), as organizações deveriam fazer um esforço para compreender as percepções dos colaboradores sobre o sistema de avaliação de desempenho, a fim de modificar algumas práticas de avaliação de desempenho para melhorar o sistema. Esse esforço resultaria numa maior satisfação dos colaboradores com o sistema de avaliação de desempenho, bem como uma melhoria nos comportamentos de cidadania organizacional (Thurston & McNall, 2010).

Um estudo realizado por Lira (2014), no contexto português, mais especificamente no setor público, teve como principal intuito verificar a satisfação ou insatisfação em relação à avaliação de desempenho. A investigadora analisou a relação entre a percepção de justiça e a exatidão da avaliação de desempenho com a satisfação da avaliação de desempenho. A amostra foi constituída por 334 respondentes. Os resultados obtidos revelaram que os colaboradores estavam insatisfeitos com a avaliação de desempenho, pois consideravam-na injusta e imprecisa. No entanto, os colaboradores que se sentiam mais satisfeitos com a avaliação de desempenho eram efetivamente aqueles que a consideravam mais justa e precisa (Lira, 2014). A compreensão dos objetivos da avaliação de desempenho são importantes para a satisfação com a avaliação de desempenho (Boswell & Boudreau, 2000).

Na tabela seguinte (tabela 4) encontra-se uma síntese de alguns estudos empíricos encontrados na literatura e que tiveram como objetivo verificar o que pode influenciar a satisfação com a avaliação de desempenho.

Tabela 4: Fatores que influenciam a satisfação com a avaliação de desempenho

Autores	Fatores que influenciam a satisfação com a avaliação de desempenho
Dobbins et al. (1990)	<i>Feedback</i> fornecido
Cawley et al. (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Participação no processo de avaliação de desempenho; • Compreensão da utilidade da avaliação de desempenho
Brown et al. (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do sistema da avaliação de desempenho
Thurston e McNall (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Percepção de justiça
Salleh et al. (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Equidade
Culbertson et al. (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Feedback</i> fornecido
Lira (2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Percepção de justiça • Exatidão

Os estudos relacionados com o sistema de avaliação de desempenho não se resumem apenas à percepção de justiça dos colaboradores. Alguns investigadores têm estudado os efeitos da satisfação com a avaliação de desempenho no empenhamento organizacional, na satisfação

com o trabalho, na motivação, nos comportamentos de cidadania organizacional e na produtividade (Deepa *et al.*, 2014).

Segundo Cook e Crossman (2004), quando os resultados da avaliação de desempenho estão de acordo com as expectativas dos avaliados, a satisfação com a avaliação de desempenho é maior, podendo ter efeitos na motivação, no desempenho e no empenhamento organizacional.

Kuvaas (2006) realizou um estudo que teve como principal objetivo explorar a relação entre a satisfação com a avaliação de desempenho e o empenhamento organizacional, a relação entre a satisfação com a avaliação de desempenho e o desempenho no trabalho e a relação entre a satisfação com a avaliação e o *turnover*. O investigador concluiu que a satisfação com a avaliação de desempenho está diretamente relacionada com o empenhamento afetivo e com o *turnover*. Possivelmente, a maior contribuição do estudo está relacionada com o efeito mediador da motivação intrínseca entre a satisfação com a avaliação e o desempenho no trabalho, visto que inicialmente a satisfação com a avaliação de desempenho não estava diretamente relacionada com o desempenho no trabalho. Verificou também que existia uma relação negativa entre a satisfação com a avaliação de desempenho e o desempenho no trabalho em colaboradores com motivação intrínseca baixa. O autor sugeriu que é necessário elevados níveis de motivação intrínseca para que a satisfação com a avaliação de desempenho tenha influência no desempenho do colaborador.

Jawahar (2006) efetuou um estudo numa empresa americana que desenvolvia programas de *software*. Foi enviado um questionário a 325 colaboradores, dos quais 256 responderam, correspondendo a 78% da amostra inicial. O objetivo do investigador foi determinar a influência da satisfação com o *feedback* da avaliação de desempenho relativamente à satisfação com os resultados da avaliação de desempenho, à satisfação com o chefe, à satisfação com o trabalho, ao envolvimento com a chefia, ao empenhamento organizacional e à intenção de abandono. O investigador concluiu que a satisfação com o *feedback* da avaliação de desempenho está positivamente correlacionada com a satisfação com os resultados, a satisfação com o chefe, a satisfação com o trabalho, com o envolvimento da chefia e o empenhamento organizacional. Já a intenção de abandono estava negativamente correlacionada com a satisfação com o *feedback* da avaliação de desempenho.

Brown et al. (2010) identificaram que um sistema de avaliação de desempenho com baixa qualidade tem consequências para a organização. Um sistema com elevada qualidade é aquele que permite a eficiência da organização e obtém resultados consistentes (Brown *et al.*,

2010). O estudo demonstrou que as organizações pagam um preço elevado por possuir um sistema de avaliação de baixa qualidade, visto que tal se traduz numa diminuição da satisfação com o trabalho e num menor empenhamento organizacional dos colaboradores, já o *turnover* aumenta. A tabela 5 teve como objetivo sintetizar alguns estudos realizados com o intuito de verificar os fatores afetados pela satisfação com a avaliação de desempenho.

Tabela 5: Fatores que variam com a satisfação da avaliação de desempenho

Autores	Fatores afetados pela satisfação com a avaliação de desempenho
Cook e Crossman (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Empenhamento organizacional • Motivação • Desempenho
Kuvaas (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Empenhamento afetivo • Turnover
Brown et al. (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Empenhamento organizacional • Satisfação com o trabalho • Turnover
Salleh et al. (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Empenhamento organizacional
Aleassa (2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamentos contraproducentes
Neha e Himanshu (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação com o trabalho • Empenhamento afetivo • Empenhamento normativo
Fakhimi e Raisy (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho no trabalho • Empenhamento afetivo • Motivação • Intenção de abandono

Com a análise da tabela anterior é perceptível a importância da satisfação com a avaliação de desempenho no empenhamento organizacional. Este tema será discutido posteriormente.

Capítulo III - Empenhamento organizacional

Empenhamento Organizacional

O empenhamento tem assumido um papel de extrema importância na literatura. A evidência desse facto é o aparecimento de diversos estudos empíricos que tentam compreender e explicar o vínculo do colaborador com a organização (Passos *et al.*, 2013).

O empenhamento organizacional é usualmente descrito como um dos fatores-chave para a competitividade e o desempenho organizacional (Rego, 2003). No entanto, o empenhamento organizacional não representa uma garantia, por si só, do sucesso de uma organização (Pinho & Albuquerque, 2012).

Em termos de gestão organizacional é amplamente discutida a ligação entre o empenhamento organizacional e competitividade das organizações. Segundo Rego (2003, p.26), *“As organizações necessitam de pessoas dispostas a irer mais além do que aquilo que está formalmente prescrito, a adotarem comportamentos espontâneos em resposta a problemas inesperados, a fornecerem sugestões criativas e inovadoras, para a resolução de problemas inéditos, a se identificar com a organização”*.

É genericamente assumido que, indivíduos com níveis de empenhamento mais elevados possuem um maior desejo em manter-se numa determinada organização e de se empenharem na realização das tarefas com o intuito de alcançar os objetivos da organização (Rego, 2002). Por isso, cada vez mais as organizações procuram desenvolver ferramentas que possibilitem manter ou desenvolver elevados níveis de empenhamento (Cohen, 2007), geralmente associados a um fator benéfico para as organizações (DeConinck & Bachmann, 1994; Morrow, 2011), que podem influenciar uma grande variedade de comportamentos, tais como comportamentos de cidadania organizacional e de desempenho (Cohen, 2007).

As organizações devem, acima de tudo, focar-se em estratégias que possibilitem o desenvolvimento de um ambiente de trabalho justo e coerente, ao nível de sistemas de recompensas e promoções e não necessariamente em manter os colaboradores na organização, evitando o *turnover* (Cohen, 2007). Outro aspeto de extrema importância é a satisfação das necessidades dos colaboradores, sendo uma das chaves para a manutenção e desenvolvimento de níveis de empenhamento elevado (Cohen, 2007). Uma organização que não se preocupe com as necessidades dos colaboradores pode correr o risco dos colaboradores desenvolverem

um empenhamento superficial e não baseado em laços psicológicos (Cohen, 2007). Essa situação pode aumentar o *turnover*, levando o colaborador a trocar de organização por um melhor salário (Cohen, 2007). No entanto, se o colaborador estiver inserido numa organização na qual exista uma grande preocupação com as suas necessidades, o simples facto de obter uma melhor remuneração numa outra organização poderá não ser o suficiente para que o colaborador deixe a organização atual (Cohen, 2007).

Conceito de empenhamento organizacional

O conceito de empenhamento tem atraído há muito o interesse de vários investigadores, essencialmente a nível organizacional (Becker, 1960; Mowday, *et al.*, 1979; Neininger, *et al.*, 2010). Este tema que tem suscitado um interesse por mais de quatro décadas, continua a ser amplamente estudado (Somers, 2009). Apesar do número considerável de estudos relacionados com empenhamento, existe uma grande controvérsia sobre o conceito de empenhamento, como este é desenvolvido e relativamente à forma como afeta os comportamentos (Meyer & Herscovitch, 2001; Passos *et al.*, 2013). A falta de consenso observada advém da própria concetualização por parte dos autores, resultado de uma despreocupação na integração de termos e conceitos pré-existentes na literatura sobre o assunto (Pinho & Albuquerque, 2012). O estudo realizado por Becker (1960) teve como principal intuito a desmistificação do conceito de empenhamento através da teoria "*side bet*". Para este autor, o empenhamento resulta na adoção de uma linha de atividade consistente por parte de um indivíduo em relação a uma variedade de alternativas, escolhendo a alternativa que possibilita a satisfação dos seus interesses, através dos "*side bet*". Este termo refere um investimento feito pelo indivíduo que pode ser, por exemplo, o tempo e o esforço (Becker, 1960). Quando o empenhamento é retratado como uma explicação para comportamentos consistentes é importante a observação independente de algumas componentes: ações prévias que o indivíduo adquire quando segue uma linha consistente de atividades; o reconhecimento do seu envolvimento na presente atividade e o resultado consequente da adoção da linha de atividade consistente (Becker, 1960).

Para O'Reilly e Chatman (1986), o empenhamento refere-se à ligação psicológica entre o indivíduo e a organização, refletindo o grau em que cada indivíduo interioriza, adota as características e perspetivas da organização. Também na ótica de Allen e Meyer (1996), o

empenhamento organizacional é definido pelo “laço” psicológico entre o colaborador e a sua organização. Esse “laço” reflete uma menor intenção de abandono voluntário da organização por parte do colaborador.

Meyer e Herscovitch (2001), defendem que o empenhamento é a força, designada pelos autores por *mind set*, que liga um indivíduo a um curso de ações relevantes para atingir um ou mais objetivos. Os autores definiram o empenhamento para a mudança, como uma força que liga o indivíduo a um curso de ações. A força que liga o indivíduo a um curso de ações pode refletir o desejo de suportar a mudança, baseada na crença que esta pode trazer benefício (empenhamento afetivo para a mudança); o reconhecimento da existência de custos associados à incapacidade de suportar a mudança (empenhamento instrumental para a mudança); e o sentimento de obrigação de fornecer apoio à mudança (empenhamento normativo à mudança) (Herscovitch & Meyer, 2002). Segundo Herscovitch e Meyer (2002), os colaboradores podem exprimir a combinação dos três tipos de “*mind set*” em simultâneo. A medição dos três tipos de forças (“*mind set*”) reflete o perfil de empenhamento do colaborador (Herscovitch & Meyer, 2002).

O empenhamento tem sido estudado essencialmente em duas vertentes: a atitudinal e comportamental (Brown, 1996). A abordagem atitudinal revela a identificação do indivíduo com a organização e objetivos, resultando no desejo de permanecer na organização (Mowday *et al.*, 1979). Numa perspetiva atitudinal, o empenhamento organizacional é um processo no qual ocorre a identificação com os objetivos da organização (Reichers, 1985) e pode ser caracterizado pela ligação a três fatores: a crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; a concretização de um esforço considerável com vista à boa reputação da organização; e um enorme desejo de se manter na organização. Nesta definição, o empenhamento é representativo de um envolvimento no qual o indivíduo está disposto a dar o seu máximo em prol do bem-estar da organização (Mowday *et al.*, 1979).

Os estudos relacionados com uma abordagem atitudinal geralmente envolvem a medição do empenhamento em relação a variáveis que são presumidas como antecedentes ou consequentes do empenhamento (Meyer & Allen, 1997). Os objetivos deste tipo de estudos é demonstrar que o empenhamento se encontra fortemente associado com resultados positivos para a organização; como baixos níveis de absentismo e turnover e altos níveis produtividade, procuram, ainda, determinar quais as características e situações que contribuem para o

desenvolvimento dos níveis de empenhamento desejáveis dos colaboradores e favoráveis para a organização (Meyer & Allen, 1997).

A abordagem comportamental compreende o empenhamento como o processo pelo qual o colaborador se encontra empenhado numa ação em particular (Brown, 1996) como, por exemplo, a manutenção do emprego na organização (Meyer & Allen, 1997). Para Suliman e Al-Junaibi (2010) a abordagem atitudinal espelha o modo de pensamento e do sentimento dos colaboradores em relação à organização a que pertencem, enquanto a abordagem comportamental reflete a natureza e a qualidade da ligação entre o colaborador e a organização. A diferença entre a abordagem atitudinal e comportamental do empenhamento incide no facto da abordagem atitudinal se referir à identificação do indivíduo com a organização ou de estes possuírem objetivos em comum, enquanto na abordagem comportamental o indivíduo se encontra simplesmente empenhado numa determinada ação e não na organização (Ferreira, 2005).

Modelos do empenhamento organizacional

Os estudos realizados na área do empenhamento organizacional não reúnem consenso, uma vez que há autores que consideram o empenhamento a partir de um modelo unidimensional (Becker, 1960; Mowday *et al.*, 1979) e outros a partir de um modelo multidimensional (Angle & Perry, 1981; Caldwell, *et al.*, 1990; Cohen, 2007; Jaros, *et al.*, 1993; Meyer & Allen, 1991; O'Reilly & Chatman, 1986). No entanto, não existe nenhum modelo isento de críticas (Passos *et al.*, 2013).

O'Reilly e Chatman (1986)

O'Reilly e Chatman (1986) sugerem que o laço psicológico entre o colaborador e a organização reflete a maneira como cada indivíduo vai aceitar e adotar as características da organização. O vínculo entre o indivíduo e a organização pode assumir três formas distintas: (1) a complacência; (2) a identificação; (3) a internalização (O'Reilly & Chatman, 1986).

Segundo os autores, a complacência ocorre quando um indivíduo adota certos comportamentos ou atitudes com vista a possíveis recompensas e não por compartilhar as mesmas crenças e objetivos que a organização. A identificação é baseada no desejo de afiliação, e ocorre quando os indivíduos se sentem orgulhosos por fazer parte da organização na qual colaboram e adotam comportamentos de modo a respeitar os objetivos da organização (O'Reilly & Chatman, 1986). A internalização ocorre quando os objetivos da organização e dos indivíduos são idênticos (O'Reilly & Chatman, 1986). Neste sentido, os indivíduos adotam comportamentos e atitudes a fim de atingir os objetivos da organização (O'Reilly & Chatman, 1986). Os autores admitem que a forma como o indivíduo desenvolve o vínculo está relacionada com os antecedentes e têm consequências distintas. O grau com que o indivíduo se identifica com a organização é variável consoante as razões do seu vínculo e as suas manifestações, isto é, as atitudes e comportamentos estão relacionados com a forma na qual o vínculo é desenvolvido (O'Reilly & Chatman, 1986). A identificação e internalização estão negativamente relacionadas com o *turnover* (O'Reilly & Chatman, 1986).

Embora o estudo desenvolvido por O'Reilly e Chatman (1986) possa ter sensibilizado os investigadores para uma perceção do empenhamento organizacional como construto multidimensional, têm-lhe sido apontadas algumas críticas (Meyer & Allen, 1997). Uma das críticas reside na dificuldade da distinção entre identificação, e internalização (Cunha *et al.*, 2014), visto que ambos os conceitos têm como base, a partilha dos mesmos valores (Caldwell *et al.*, 1990). O estudo realizado por Caldwell *et al.* (1990) conciliaram os itens da internalização e a identificação e construíram uma dimensão que denominaram de empenhamento normativo.

Posteriormente Caldwell *et al.* (1990) e O'Reilly *et al.* (1991) desenvolveram um modelo bidimensional onde o empenhamento organizacional é traduzido por empenhamento normativo e empenhamento instrumental. No entanto, é necessário não confundir este empenhamento normativo com o empenhamento normativo do modelo conceptualizado por Meyer e Allen (1991). O primeiro parece aproximar-se mais do empenhamento afetivo definido por Meyer e Allen em 1991 (Meyer & Allen, 1997), que será apresentado. O empenhamento com base na complacência é descrito como um envolvimento do indivíduo com a organização com base em possíveis trocas de recompensa a que os autores atribuíram o nome de empenhamento instrumental (O'Reilly *et al.*, 1991).

Modelo Meyer e Allen

Meyer e Allen (1991, p.67) definem o empenhamento como um “*estado psicológico, que caracteriza o relacionamento do trabalhador com a organização e tem implicações nas decisões de permanecer membro da organização*”. Estes autores defendem que o empenhamento organizacional é composto por três componentes distintas: afetiva, instrumental e normativa. Os autores argumentam que o empenhamento organizacional, enquanto “laço psicológico”, pode refletir 3 componentes distintas: um desejo (empenhamento afetivo); uma necessidade (empenhamento instrumental); e uma obrigação (empenhamento normativo). Cada componente desenvolve-se em função de antecedentes diferentes e tem implicações distintas nos comportamentos do indivíduo ao nível do trabalho (Meyer & Allen, 1991). O empenhamento afetivo está relacionado com os aspetos emocionais do colaborador, com a identificação e envolvimento com a organização (Meyer & Allen, 1991). A vontade de permanecer e fazer parte da organização reflete a vontade do colaborador se sentir emocionalmente ligado à organização (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991). O empenhamento instrumental reflete a necessidade do colaborador permanecer na organização, na medida que a saída acarreta custos (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991). O empenhamento normativo refere-se ao sentimento de obrigação em permanecer na organização, por parte do colaborador (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991).

Meyer e Herscovitch (2001) chamaram a atenção para a possibilidade de combinar os diferentes empenhamentos (afetivo, normativo e instrumental). Os autores sugerem a criação de “perfis” de empenhamento para cada colaborador e cada perfil terá diferentes repercussões ao nível das consequências do empenhamento. Segundo estes autores, cada colaborador pode ser caracterizado por estar muito ou pouco empenhado em cada um dos tipos de empenhamento.

Meyer e Herscovitch (2001) especulam que colaboradores que expressem unicamente altos níveis de empenhamento afetivo terão comportamentos mais desejados que indivíduos com os três níveis de empenhamento, porque o sentimento de obrigação e de necessidade podem afetar o empenhamento em geral.

Outros modelos multidimensionais do empenhamento

Jaros et al. (1993) sugerem que o empenhamento organizacional é um constructo multidimensional, composto por três componentes: afetiva, instrumental e moral. Os autores fazem uma distinção entre as componentes que caracterizam o processo psicológico dos colaboradores.

O empenhamento instrumental reflete um grau de ligação psicológica à organização que impede o colaborador de abandonar a organização devido a custos elevados (Jaros *et al.*, 1993). O empenhamento afetivo corresponde a um grau de ligação psicológica à organização que é revelado através de sentimentos como a lealdade, a pertença, o carinho e a felicidade (Jaros *et al.*, 1993). A componente moral corresponde ao grau em que cada indivíduo está ligado psicologicamente a uma organização e ocorre através da internalização de objetivos, valores e missão (Jaros *et al.*, 1993). Para Jaros et al. (1993) o empenhamento moral difere do empenhamento afetivo proposto por Meyer e Allen (1991), uma vez que o empenhamento moral reflete um sentimento de dever, obrigação e não necessariamente um laço emocional.

É incontornável a aceitação a nível académico do modelo tridimensional desenvolvido por Meyer e Allen (Peixoto, *et al.*, 2015). No entanto Rego (2003) arroga que o modelo não esgota plenamente todos os laços psicológicos que caracterizam a ligação do indivíduo a uma organização. Este autor defende um modelo hexadimensional, que, como o próprio nome indica, é constituído por seis dimensões distintas: o empenhamento afetivo, o futuro comum, o empenhamento normativo, os sacrifícios avultados, a escassez de alternativas e a ausência psicológica.

Num período de extrema competitividade e hostilidade, as dificuldades sentidas pelas organizações são um dos fatores de insegurança vivida pelos colaboradores (Rego, 2003).

Rego (2003) defende que a descrição de empenhamento afetivo de Meyer e Allen (1991) não contempla o tempo que o colaborador quer permanecer na mesma empresa. Segundo Rego (2003), o facto de um colaborador se sentir emocionalmente ligado a uma determinada organização não significa obrigatoriamente o desejo de permanecer o resto da sua carreira na mesma organização. Baseado nesta ideia, de que o colaborador não tem o intuito de permanecer toda a sua vida profissional na mesma organização, o autor defende que, para além da dimensão do empenhamento afetivo ainda seja plausível admitir uma dimensão chamada futuro comum. Esta dimensão significa que o colaborador, para além de se sentir

emocionalmente ligado à organização, tem intenções de se manter e de fazer toda a sua carreira futura na mesma organização (Rego, 2003). O autor vai mais longe defendendo a existência de um “grau zero” de empenhamento, decorrente de uma ausência psicológica por parte do colaborador e que espelha aversão à organização, uma espécie de anti-empenhamento. Os colaboradores assim descritos revelam arrependimento por fazer parte da organização na qual trabalham e estariam dispostos a aceitar outro trabalho, com o intuito de deixar a organização à qual pertencem (Rego, 2003). Na ótica do mesmo autor, a dimensão instrumental é passível de uma subdivisão, traduzida no aparecimento de duas dimensões: a de escassez de alternativa e os sacrifícios avultados. A escassez de alternativas advém do facto do colaborador sentir que existem poucas alternativas se deixar a sua organização. Na dimensão de sacrifícios avultados, o colaborador tem a percepção que se deixar a organização terá perdas (Rego, 2003).

Tabela 6. As seis dimensões do empenhamento segundo Rego (2003)

Dimensões	Pensamento de um colaborador de uma organização
Empenhamento afetivo	“Esta organização tem grande significado pessoal para mim”
Futuro comum	“Ficaria muito satisfeito se fizesse o resto da minha carreira nesta organização”
Empenhamento normativo	“Sinto que devo ser leal e permanecer nesta organização”
Sacrifícios avultados	“Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam”
Escassez de alternativas	“Sinto que tenho poucas alternativas se deixar a minha organização”
Ausência psicológica	“Aceitaria qualquer emprego para deixar de trabalhar nesta organização”

Fonte adaptada de Rego (2003, p. 29)

Cohen (2007) aponta algumas limitações à tese de Meyer e Allen (1997), nomeadamente a ambiguidade em relação ao empenhamento instrumental e a redundância entre os conceitos de empenhamento normativo e empenhamento afetivo. No sentido de minimizar as limitações acima citadas, o autor propôs um modelo para explicar o empenhamento organizacional. O autor defende que o fator tempo é fundamental no empenhamento organizacional e, por isso, o seu modelo sugere duas dimensões: o tempo do empenhamento e a base do empenhamento. O tempo refere-se a dois momentos distintos, antes e depois da entrada na organização (Cohen, 2007). A base do empenhamento refere-se ao empenhamento baseado em considerações instrumentais e ao empenhamento baseado num “laço” psicológico (Cohen, 2007). Este modelo resulta em 4 formas de empenhamento, como descrito na tabela seguinte:

Tabela 7. Modelo das quatro componentes de empenhamento de Cohen (2007)

Dimensão		Base do empenhamento	
Tempo	Antes da entrada na organização	“Laço” instrumental	“Laço” psicológico
		Empenhamento instrumental de predisposição	Empenhamento normativo de predisposição
	Depois da entrada na organização	Empenhamento instrumental	Empenhamento afetivo

Fonte adaptada de Cohen (2007, p.337)

O empenhamento instrumental de predisposição reflete o processo motivacional, sendo descrito como uma expectativa acerca da troca com a organização, em termos de benefícios e trocas (Cohen, 2007). O empenhamento normativo de predisposição é afetado pelo processo de socialização e/ou cultural antes da entrada na organização e reflete diferenças entre os indivíduos e a predisposição para estarem moralmente empenhados na organização (Cohen, 2007). O empenhamento instrumental traduz-se na percepção de troca entre o colaborador e a organização, de benefícios e recompensas, já o empenhamento afetivo é definido como um “laço” psicológico com a organização, definindo a identificação com a organização, um envolvimento emocional e uma vontade de permanecer na organização (Cohen, 2007).

Empenhamento organizacional como mediador

Alguns autores sugerem que o empenhamento organizacional tem um efeito mediador (Passos *et al.*, 2013). A relação mediadora do empenhamento organizacional entre os comportamentos organizacionais e a satisfação; entre o suporte organizacional e o bem-estar; entre a percepção de suporte organizacional e o esforço de vendas; entre o clima organizacional e a satisfação; e na relação entre a satisfação e os comportamentos de cidadania organizacional (Passos *et al.*, 2013).

Vandenberghe e Tremblay (2008) mostraram que a satisfação com a remuneração diminui a intenção de *turnover* e que o empenhamento exerce um efeito mediador entre a satisfação com a remuneração e a intenção de *turnover*. Os resultados sugerem que o efeito da satisfação com a remuneração na intenção de *turnover* é mediado pelo empenhamento afetivo e pelo empenhamento associado à percepção de sacrifícios. Por outro lado, o empenhamento

normativo e a percepção da falta de alternativas exerce um menor papel na intenção de *turnover* e não têm um efeito mediador entre a satisfação com a remuneração e a intenção de *turnover* (Vandenberghe & Tremblay, 2008).

O apoio organizacional tem sido considerado como um antecedente do bem-estar (Panaccio & Vandenberghe, 2009). O estudo realizado por Panaccio e Vanderberghe (2009), investigou a contribuição do apoio organizacional percebido e das dimensões do empenhamento (afetivo, normativo e instrumental: percepção de sacrifícios associados à saída e falta de alternativas) no bem-estar psicológico do colaborador. Os resultados obtidos demonstram que o empenhamento afetivo medeia uma relação positiva entre o apoio organizacional percebido e o bem-estar. Aumentando o empenhamento afetivo e diminuindo o empenhamento relacionado com a falta de alternativas, o bem-estar psicológico do colaborador aumenta (Panaccio & Vandenberghe, 2009).

Jesus et al. (2010) realizaram um estudo onde procuraram compreender como as percepções do clima organizacional influenciam o empenhamento organizacional. A percepção de clima organizacional envolve seis dimensões: bem-estar, formação, supervisores, autonomia, integração e confiança (Jesus, *et al.*, 2010). O bem-estar relaciona-se com a preocupação da organização para com os colaboradores (Jesus, *et al.*, 2010). A formação refere-se ao desenvolvimento das competências dos colaboradores, por exemplo se a organização está preocupada com a formação e o desenvolvimento das competências dos colaboradores (Jesus, *et al.*, 2010). A dimensão “supervisores” corresponde ao apoio e compreensão dos supervisores pelo desempenho dos colaboradores (Jesus *et al.*, 2010). A participação diz respeito à influência que os colaboradores têm nas tomadas de decisão (Jesus, *et al.*, 2010). Autonomia consiste na oportunidade dos colaboradores efetuarem uma tarefa por iniciativa própria (Jesus *et al.*, 2010). A integração depende da confiança e compreensão dos colaboradores entre os vários departamentos (Jesus, *et al.*, 2010). O resultado obtido por Jesus et al. (2010) permite afirmar que as percepções favoráveis do clima da organização induzem os colaboradores a tornarem-se mais empenhados e a sentirem maiores níveis de satisfação com o trabalho. Face a estes resultados, os autores chegaram à conclusão que o empenhamento organizacional medeia a relação entre a percepção de clima organizacional e a satisfação com o trabalho. A explicação para esta situação pode dever-se ao facto do empenhamento ser mais estável do que a satisfação (Jesus, *et al.*, 2010; Mowday *et al.*, 1979).

Guchait e Cho (2010) estudaram o efeito mediador do empenhamento organizacional na relação entre práticas de gestão de recursos humanos (avaliação de desempenho, formação, benefícios, recompensas, condições de trabalho, igualdade de oportunidade e partilha de informação) e a intenção de *turnover*. O estudo revelou não só que as práticas de recursos humanos diminuíam a intenção de *turnover*, mas também que o empenhamento tinha um efeito mediador entre a gestão de práticas de recursos humanos e a intenção de *turnover*. Os resultados obtidos sugerem que os colaboradores que acreditam que as práticas de recursos humanos desenvolvidas pela organização têm em vista o seu apoio, tendem a estar mais empenhados levando a uma menor intenção de *turnover*.

Antecedentes do empenhamento organizacional

Foram realizados diferentes estudos sobre possíveis antecedentes do empenhamento organizacional (Allen & Meyer, 1990; Bateman & Strasser, 1984; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, *et al.*, 1993; Steers, 1977). Nas últimas décadas têm surgido inúmeras variáveis de antecedentes que tentam explicar as diferenças no empenhamento: características de trabalho, características do colaborador, características da organização, práticas de socialização, características relativas às experiências de trabalho, percepção de justiça, percepção de apoio organizacional, clima organizacional, práticas de recursos humanos, fatores culturais, entre outras (Passos *et al.*, 2013).

Steers (1977) identificou três categorias de antecedentes passíveis de influenciar o empenhamento organizacional: as características pessoais, as características do trabalho e as experiências de trabalho. As características pessoais consistiam nas variáveis que definem o indivíduo: idade, necessidade de realização, educação, autonomia, afiliação, domínio (Steers, 1977). As variáveis das características do trabalho incluíam a autonomia, a identificação com a tarefa, o *feedback*, a variedade e a oportunidade para a interação (Steers, 1977). As experiências do trabalho analisadas foram as atitudes do grupo para com a organização, o sentimento pessoal para com a organização, a correspondência entre as expectativas do colaborador e a realidade do trabalho e a confiança na organização (Steers, 1977). O autor concluiu que altos níveis de empenhamento estão associados ao desejo de permanecer na organização e que o empenhamento organizacional está associado às três categorias de antecedentes descritas

anteriormente, embora se tenha denotado uma maior associação entre as experiências de trabalho e o empenhamento organizacional.

Meyer e Allen (1990) argumentam que, para cada componente do empenhamento atitudinal (afetiva, instrumental e normativa) é possível identificarem-se diferentes antecedentes e, que cada componente difere no seu conceito e são empiricamente distintas. Segundo este ponto de vista, os antecedentes do empenhamento afetivo agrupam-se em quatro categorias: características do trabalho; características pessoais; experiências de trabalho e características estruturais (Allen & Meyer, 1990). Contudo, as experiências de trabalho refletem uma maior evidência como antecedentes: são as experiências que levam o colaborador a sentir-se bem na organização e competente no papel que desempenha (Allen & Meyer, 1990). O empenhamento instrumental é desenvolvido com base nos investimentos realizados pelo indivíduo e a percepção de falta de oportunidades, enquanto o empenhamento normativo é influenciado pelas experiências individuais anteriores e posteriores à entrada da organização e pelo processo de socialização (Allen & Meyer, 1990).

Por sua vez, Cohen (1992) concluiu que a correlação entre o empenhamento organizacional e as variáveis relacionadas com as características pessoais (educação, sexo, estado civil e motivação) eram mais evidentes em indivíduos com cargos inferiores do que os indivíduos com cargos superiores.

A autonomia é uma das variáveis mais importantes das características de trabalho (Cohen, 1992), geralmente resulta num aumento de empenhamento organizacional (Naqvi, *et al.*, 2013). Os colaboradores com autonomia no trabalho têm a percepção que são confiáveis para a realização de tarefas, aumentando a eficácia no trabalho (Naqvi *et al.*, 2013). O estudo realizado por Brimeyer *et al.* (2010) demonstrou ainda que, os níveis de empenhamento organizacional nos colaboradores mais velhos e mais experientes aumentam com os níveis de autonomia. Cohen (1992) concluiu que a correlação entre o empenhamento organizacional e a autonomia é mais evidente entre os colaboradores com cargos superiores. Dado que, o cargo influencia o empenhamento organizacional, é fulcral que a organização tenha em atenção o cargo quando consideram estratégias para aumentar o empenhamento organizacional (Cohen, 1992).

Abdullah e Ramay (2012) demonstraram que a segurança no trabalho era a antecedente que possuía uma relação mais forte no empenhamento organizacional e que um ambiente de trabalho saudável e amigável, com cooperação do supervisor, permitia um aumento de

empenhamento por parte do colaborador. No que diz respeito à satisfação com a remuneração e à participação na tomada decisão, a relação com o empenhamento organizacional era baixa (Abdullah & Ramay, 2012). Os colaboradores com mais anos de serviço na organização e com mais idade eram mais empenhados em relação aos colaboradores mais novos e com menos anos de serviço (Abdullah & Ramay, 2012). Uma das explicações pode estar relacionada com o facto dos colaboradores mais velhos terem dispensado a maior parte da sua carreira na mesma organização. Outra explicação deriva da diminuição de oportunidades verificada em pessoas com mais idade (Abdullah & Ramay, 2012).

Wang e Hwang (2012) investigaram o impacto da gestão de recursos humanos no empenhamento organizacional. O estudo levado a cabo por estes investigadores incidiu no período de privatização de três organizações, da área das telecomunicações. As dimensões de gestão de recursos humanos estudadas foram a gestão de pessoal, a gestão de recompensas, a gestão de desenvolvimento e a gestão de manutenção. Os autores concluíram que a gestão de recompensa influenciava significativamente o empenhamento organizacional. Para além de observar a relação entre a gestão de recursos humanos (antecedente) e o empenhamento organizacional, o estudo dos autores analisou a mudança observada na relação entre os antecedentes e o empenhamento organizacional na pré-privatização e pós-privatização. Os autores concluíram que o regime a que está sujeita a organização tinha impacto no empenhamento do colaborador. A perceção sobre o sistema de desenvolvimento da gestão de recursos humanos pré-privatização estava fortemente relacionada com o empenhamento organizacional, esta situação não se verificou, todavia, pós-privatização. No que diz respeito à perceção sobre o sistema de compensação, existia uma relação positiva com o empenhamento organizacional, tanto antes como após a privatização, embora esta relação fosse mais forte após a privatização (Wang & Hwang, 2012).

Consequentes do empenhamento organizacional

O empenhamento organizacional tem consequências ao nível da organização. Em geral, os níveis elevados de empenhamento dos colaboradores estão relacionados com consequências positivas para a organização e para o colaborador (Passos *et al.*, 2013; Sesen & Basim, 2012). A consequência mais estudada empiricamente é o *turnover* (Meyer & Allen, 1991). Existem

inúmeros estudos que relatam a influência do empenhamento organizacional no *turnover* (Falkenburg & Schyns, 2007; Guchait & Cho, 2010; Luchak & Gellatly, 2007; Newman, *et al.*, 2011; Somers, 2009, 2010; Yücel, 2012).

DeConinck e Bachmann (1994) realizaram um estudo com gestores de marketing e concluíram que o nível de empenhamento organizacional influenciava a intenção de *turnover* e que os gestores mais empenhados possuíam menor intenção de abandonar a organização.

Newman *et al.* (2011) efetuaram um estudo numa multinacional e concluíram existir uma correlação negativa do empenhamento afetivo e empenhamento instrumental com a intenção de *turnover*. Segundo este estudo o impacto do empenhamento afetivo na intenção de *turnover* é superior do que o empenhamento instrumental.

Para Cohen (2007) as organizações não se devem concentrar apenas no modo como evitar o *turnover*, devem também desenvolver estratégias para obter um sistema de recompensas e promoções justo.

A literatura que se refere às consequências do empenhamento organizacional não se limita ao *turnover*, estudando outras consequências, tais como: o absentismo, o desempenho e comportamentos de cidadania organizacional (Meyer & Allen, 1997).

O absentismo é um problema que acarreta elevados custos à organização (Hassan, *et al.*, 2014). Geralmente o absentismo correlaciona-se negativamente com o empenhamento afetivo (Cunha *et al.*, 2014).

No que concerne os comportamentos de cidadania organizacional, Rifai (2005) verificou que o empenhamento afetivo tem um efeito positivo neste tipo de comportamentos. Os colaboradores com empenhamento afetivo elevado demonstravam mais comportamentos extra função/papel, ou seja comportamentos de cidadania organizacional do que indivíduos com baixos níveis de empenhamento afetivo (Rifai, 2005). Vinekar *et al.* (2009), também realizaram um estudo e verificaram que o empenhamento organizacional estava positivamente correlacionado com os comportamentos de cidadania organizacional.

O desempenho também pode variar com o nível de empenhamento organizacional. Geralmente altos níveis de empenhamento estão associados a um melhor desempenho (Fu & Deshpande, 2014; Imran, *et al.*, 2014; Jamal, 2011). Os colaboradores com elevado nível de empenhamento organizacional executam de forma mais eficiente as tarefas e mais facilmente alcançam os objetivos organizacionais (Imran, *et al.*, 2014).

Khan et al. (2010) verificaram que as três componentes (afetivo, normativo e instrumental) têm um elevado e significativo impacto no desempenho. Os colaboradores mais empenhados têm melhores desempenhos e, de modo geral, partilham os valores da organização (Fu & Deshpande, 2014).

Nem sempre os elevados níveis de empenhamento organizacional têm consequências desejáveis (Mathieu & Zajac, 1990). Altos níveis de empenhamento organizacional podem ser nefastos, tanto para a organização como para o colaborador (Mathieu & Zajac, 1990). Randall (1987) fez uma comparação entre três níveis de empenhamento (baixo, moderado e elevado) e as suas possíveis consequências para a organização e para o indivíduo, sendo que estas podem ser positivas ou negativas. O autor sugere que os níveis excessivos de empenhamento podem refletir consequências negativas para o indivíduo, levando a uma menor criatividade, um menor poder de inovação, a uma situação de *stress* e de tensão social. Ao nível da organização, os níveis de elevado empenhamento podem levar a uma redução da flexibilidade e a uma menor capacidade de inovação e adaptação por parte da organização. Randall (1987) defende que devem ser mantidos níveis de empenhamento moderado, uma vez que os colaboradores são inovadores e possuem níveis de satisfação razoáveis.

A satisfação da avaliação de desempenho e o empenhamento organizacional

A satisfação com a avaliação tem sido relacionada positivamente com o empenhamento organizacional (Brown *et al.*, 2010; Cook & Crossman, 2004; Kuvaas, 2006, 2011; Salleh, *et al.*, 2013). Os resultados obtidos por Zheng et al. (2012) sugerem que o sistema de avaliação de desempenho está diretamente relacionado com os comportamentos de cidadania organizacional e de empenhamento afetivo. Outro resultado pertinente do estudo é o facto do empenhamento afetivo ser um mediador entre o processo de avaliação de desempenho e os comportamentos de cidadania organizacional. Segundo estes autores, as organizações devem ter um processo de avaliação de qualidade, através da formação dos avaliadores, para potenciar os efeitos no empenhamento organizacional e nos comportamentos de cidadania organizacional.

Kuvaas (2006), num estudo realizado em instituições bancárias Norueguesas, concluiu que a satisfação com avaliação de desempenho estava correlacionada positivamente com o empenhamento afetivo, enquanto a satisfação com a avaliação de desempenho se encontrava

negativamente correlacionada com o *turnover*. Mais tarde, o mesmo autor realizou um estudo onde obteve resultados semelhantes (Kuvaas, 2011). Neste último estudo, Kuvaas (2011) observou que a percepção sobre a utilidade da avaliação de desempenho estava correlacionada positivamente com o empenhamento afetivo. O principal destaque da investigação recaiu na descoberta do efeito mediador do *feedback* entre a compreensão da utilidade da avaliação de desempenho e o desempenho dos colaboradores (Kuvaas, 2011).

Froese e Xiao (2012) confirmaram a existência de uma correlação positiva entre a satisfação com a avaliação de desempenho e o empenhamento organizacional. Os indivíduos mais satisfeitos com o processo de avaliação de desempenho apresentavam um maior empenhamento. O estudo teve como amostra sete organizações multinacionais, sediadas na China há mais de 10 anos e cada uma das organizações foi representada por mais de 500 colaboradores.

Salleh et al. (2013) verificaram o efeito mediador da satisfação com a avaliação de desempenho entre a equidade da avaliação de desempenho e o empenhamento organizacional. Concluíram que os colaboradores que tinham uma percepção de equidade eram aqueles que estavam mais satisfeitos com o sistema de avaliação de desempenho e, conseqüentemente, mais empenhados e envolvidos com a organização.

Singh e Rana (2015) avaliaram o impacto da avaliação de desempenho no empenhamento organizacional em 172 instituições bancárias. Esse mesmo estudo revelou que a avaliação de desempenho tem um significativo impacto no empenhamento organizacional dos colaboradores, mais precisamente no empenhamento afetivo e normativo.

Neha e Himanshu (2015) conduziram um estudo semelhante onde avaliaram o impacto da avaliação de desempenho no empenhamento organizacional e na satisfação com o trabalho. A amostra utilizada era representada por diversas áreas (bancária, seguradora, hospitalar, gestão de investimentos, turismo, aviação, entre outros). Os autores concluíram que a satisfação com a avaliação de desempenho estava positivamente e significativamente correlacionada com o empenhamento afetivo e com o empenhamento normativo. Os colaboradores mais satisfeitos com a avaliação de desempenho estariam mais empenhados para com a sua organização.

Em suma, a análise destes estudos empíricos veio dar conta da relevância da satisfação com o sistema de avaliação de desempenho, enquanto influencia, direta ou indireta (efeito mediador), no empenhamento organizacional dos colaboradores.

No próximo capítulo irá dar-se conta da investigação realizada em contexto nacional, mais especificamente na área das telecomunicações, e que procura contribuir para esta linha de investigação. O principal objetivo desta investigação será averiguar se a satisfação com o processo de avaliação de desempenho influencia o empenhamento organizacional.

Parte II

Capítulo IV - Metodologia

Realizada a pesquisa bibliográfica sobre a satisfação no trabalho, com essencial foco na avaliação de desempenho e no empenhamento organizacional, é fulcral a descrição do procedimento metodológico que irá ser utilizado na pesquisa, reforçando os objetivos utilizados, formulando as hipóteses e variáveis consideradas e explicando o método de recolha dos dados.

Contextualização da empresa

A PT é uma empresa que opera na área das telecomunicações. Esta empresa envolve vários segmentos do setor das telecomunicações, desde do negócio fixo, móvel, multimédia, dados e soluções a nível empresarial. Desde 2 de Julho de 2015, a PT é uma subsidiária integral da Altice Group, esta é uma multinacional com presença em diversos países, tais como: França, Israel, Bélgica, Portugal, Suíça e República Dominicana¹.

A PT é uma empresa focada e orientada para o cliente, aposta na inovação contínua, com intuito de satisfazer as necessidades do consumidor digital. A aposta na inovação é uma das prioridades vitais para a PT na medida que é um fator chave para a competitividade, possibilita uma maior oferta de serviços e produtos. A empresa desenvolve soluções inovadoras, com o intuito de minimizar possíveis dificuldades sentidas pelos seus clientes e facilitar o uso dos seus serviços¹.

¹ <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/SobreaPT/>

A PT prima por uma gestão ativa do talento dos seus colaboradores, pela distribuição de recompensas e incentivos com base no mérito, na criatividade e na excelência, através das suas políticas de recursos humanos¹.

A missão da PT passa pela prestação de serviços de telecomunicações e multimédia, através de uma contínua atualização tecnológica, recursos qualificados e motivados. Os objetivos da PT são¹:

- A liderança no mercado doméstico em todos os segmentos;
- O desenvolvimento das potencialidades de crescimento dos novos negócios;
- A redução da dívida líquida da PT;
- O aumento progressivo e sustentado da remuneração aos acionistas;
- O aumento de produtividade e qualidade do serviço;
- A captação de economias de escala e sinergias na empresa;
- A racionalização de custos operacionais;
- O aumento da rentabilidade das operações em Portugal e no Brasil;
- A maximização do *cash flow* operacional;
- A criação de valor acionista;
- O respeito pela comunidade e pelo ambiente;
- A racionalização dos impactos ambientais decorrentes da atividade de telecomunicações;
- A cidadania empresarial.

Objetivos do trabalho

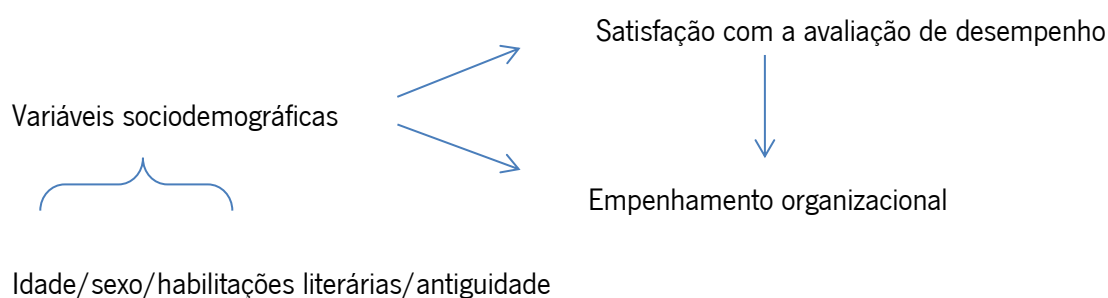
A realização deste estudo tem como intuito averiguar o sistema de avaliação de desempenho executado na PT, bem como conhecer os níveis de satisfação dos colaboradores relativamente ao processo de avaliação de desempenho. Também é objetivo deste estudo conhecer os níveis de empenhamento organizacional dos colaboradores.

Por outro lado, o estudo procura saber qual a relação entre o processo de satisfação da avaliação de desempenho e o empenhamento organizacional. Neste sentido, o estudo tem como principais objetivos:

- Identificar o nível de satisfação dos colaboradores da PT com o processo de avaliação de desempenho em geral;

- Identificar os tipos de empenhamento dos colaboradores da PT;
- Identificar as variáveis sociodemográficas que influenciam o processo de satisfação com a avaliação de desempenho e o empenhamento organizacional;
- Perceber se a satisfação com a avaliação de desempenho influencia o empenhamento organizacional dos colaboradores da PT.

Modelo a estudar



Hipóteses e variáveis

Relativamente às variáveis utilizadas na investigação, estas podem ser definidas como independentes (que se apresentam como causa) ou dependentes (passíveis de mudança por alterações verificadas nas variáveis independentes) (Burns & Burns, 2008). Neste estudo, apresentam-se como variáveis independentes as variáveis sociodemográficas a idade, o sexo, as habilitações literárias. As variáveis consideradas como dependentes neste estudo são a satisfação com a avaliação de desempenho e, ainda, o empenhamento organizacional.

Segundo Barañano (2008, p.23) “*Uma hipótese é uma suposição verosímil, posteriormente comprovada ou refutada pela realidade*”. A hipótese é uma enunciação provisória que prevê uma relação entre variáveis (Quivy & Campenhoudt, 2008). A hipótese tem como intuito apresentar uma resposta à pergunta inicial da investigação (Quivy & Campenhoudt, 2008). De modo geral é necessário a formulação de várias hipóteses para responder aos objetivos propostos, essas hipóteses devem articular-se e interagir de forma lógica e constituem o modelo de análise (Quivy & Campenhoudt, 2008). Neste sentido e relativamente à relação

entre variáveis sociodemográficas e a satisfação com a avaliação de desempenho foram enumeradas as seguintes hipóteses.

H1: As variáveis sociodemográficas influenciam a satisfação com a avaliação de desempenho:

H1a: O sexo influencia a satisfação com a avaliação de desempenho;

H1b: A idade influencia a satisfação com a avaliação de desempenho;

H1c: A antiguidade influencia a satisfação com a avaliação de desempenho;

H1d: as habilitações literárias influenciam a satisfação com a avaliação de desempenho.

A generalidade dos estudos encontrados na literatura procuram correlacionar as variáveis sociodemográficas com a satisfação no trabalho e não especificamente com a satisfação na avaliação de desempenho. O âmbito destas hipóteses é verificar se existe uma correlação entre as variáveis sociodemográficas e a satisfação com a avaliação de desempenho. Boswell e Bourdreau (2000) verificaram que nem a idade nem o sexo influenciavam a satisfação com a avaliação de desempenho. Na verdade, de modo geral os estudos revelam a existência de efeitos contraditórios das variáveis sociodemográficas na satisfação com o trabalho (Cunha, *et al.*, 2014).

Relativamente à relação entre as variáveis sociodemográficas e o empenhamento organizacional foi enumerada uma hipótese principal que depois se subdividiu em função das diferentes variáveis sociodemográficas e as 3 dimensões do empenhamento organizacional (afetivo, normativo e instrumental).

H2: As variáveis sociodemográficas influenciam o empenhamento organizacional.

Quanto ao sexo formularam-se as seguintes hipóteses:

H2a: O sexo influencia o empenhamento afetivo;

H2b: O sexo influencia o empenhamento normativo;

H2c: O sexo influencia o empenhamento instrumental.

Os resultados obtidos nos estudos que abordam a correlação entre o sexo e o empenhamento organizacional têm sido incoerentes, dado que apresentam resultados contraditórios (Joiner & Bakalis, 2006). Existem estudos que não apresentam diferenças entre o empenhamento organizacional e o sexo (Dogar, 2014; Joiner & Bakalis, 2006; Labatmediene, *et al.*, 2007; Suki & Suki, 2011), enquanto outros estudos evidenciam o oposto (Jena, 2015; Kumasey, *et al.*, 2014; Stewart et al., 2007).

Tradicionalmente as mulheres vistas como detentoras de menor empenhamento devido aos papéis que desempenhavam no contexto familiar (Healy, 1999). O estudo realizado por Jena (2015) observou que os homens, de forma geral, apresentavam um empenhamento organizacional superior aos das mulheres. Uma das explicações para este resultado é facto do papel de mãe se sobrepor ao trabalho.

Nem todos os estudos evidenciam um maior empenhamento organizacional por parte dos homens. Na meta-análise realizada por Mathieus e Zajac (1990), os autores verificaram que as mulheres tendem a demonstrar um maior empenhamento organizacional em relação aos homens. Stewart et al. (2007) observaram que as mulheres possuíam um nível de empenhamento afetivo e instrumental superior ao dos homens. Já Khalili e Asmawi (2012) observaram que as mulheres possuíam um nível de empenhamento normativo bem superior relativamente aos homens. Estes resultados sugerem que as mulheres revelam uma maior obrigação para com a organização (Meyer, *et al.*, 1993). Devido a divergências encontradas na literatura, as hipóteses acima apresentadas visam compreender qual a influência do sexo no empenhamento organizacional.

Quanto à idade formularam-se as seguintes hipóteses:

H2d: A idade influencia o empenhamento afetivo;

H2e: A idade influencia o empenhamento normativo;

H2f: A idade influencia o empenhamento instrumental;

Numerosos estudos apontam uma associação positiva entre a idade e o empenhamento organizacional (Jena, 2015; Keramati, *et al.*, 2013; Meyer & Allen, 1984; Ogba, 2008; Salami, 2008; Temple, 2013).

No entanto, Nascimento et al. (2008) verificaram que a correlação entre o empenhamento normativo e a empenhamento afetivo tende a diminuir com o aumento da idade, enquanto a correlação entre empenhamento instrumental e a idade tende a ser mais forte com o aumento da idade. Os resultados obtidos podem advir do facto de os colaboradores mais velhos tenderem a ter a percepção que a idade é um fator que dificulta a procura de novos empregos (Labatmediene *et al.*, 2007). Devido aos resultados inconclusivos verificados na literatura, estas hipóteses visam clarificar a influência da idade no empenhamento organizacional no caso dos colaboradores da PT.

Quanto às habilitações literárias formularam-se as seguintes hipóteses:

H2g: As habilitações literárias influenciam o empenhamento afetivo;

H2h: As habilitações literárias influenciam o empenhamento normativo;

H2i: As habilitações literárias influenciam o empenhamento instrumental.

Vários estudos reportam que as habilitações literárias influenciam o empenhamento organizacional (Iqbal, 2010; Joiner & Bakalis, 2006; Labatmediene *et al.*, 2007; Salami, 2008). Iqbal (2010) observou que os indivíduos com habilitações superiores possuíam um empenhamento organizacional inferior relativamente aos colaboradores com menor habilitações. No entanto, Salami (2008) verificou que os colaboradores com habilitações superiores possuíam um empenhamento organizacional superior. Porque os estudos que correlacionam as habilitações literárias e o empenhamento organizacional demonstram algumas divergências, torna-se importante apurar a influência do nível de escolaridade no empenhamento organizacional dos colaboradores da PT.

Quanto à relação entre a satisfação com a avaliação de desempenho e o empenhamento organizacional formularam-se as seguintes hipóteses:

H3: A satisfação com a avaliação de desempenho influencia o empenhamento organizacional.

H3a: A satisfação com a avaliação de desempenho influencia positivamente o empenhamento afetivo;

H3b: A satisfação com a avaliação de desempenho influencia positivamente o empenhamento normativo;

H3c: A satisfação com a avaliação de desempenho influencia negativamente o empenhamento instrumental.

A avaliação de desempenho tem sido apontada como uma antecedente do empenhamento organizacional (Abdulkadir, *et al.*, 2012). Singh e Rana (2015) referem que a avaliação de desempenho tem um grande impacto no empenhamento organizacional dos colaboradores.

Brown et al. (2010) e Froese e Xiao (2012) verificaram que a satisfação com a avaliação de desempenho está positivamente correlacionada com o empenhamento organizacional. Os trabalhos desenvolvidos por Kuvaas (2006, 2011) e Fakhimi e Raisy (2013) revelaram a existência de uma relação positiva entre a satisfação com a avaliação de desempenho e o empenhamento afetivo. Também Neha e Himanshu (2015) avaliaram o impacto da avaliação de desempenho no empenhamento organizacional e concluíram que a satisfação com a avaliação de desempenho estava positiva e significativamente correlacionada com o empenhamento afetivo e normativo. Globalmente, os colaboradores mais satisfeitos com a avaliação de desempenho estão mais empenhados para com a sua organização (Neha & Himanshu, 2015).

Metodologia e instrumento de recolha de dados

A metodologia em termos gerais analisa e descreve os métodos constituídos por técnicas que possibilitam alcançar os objetivos propostos pela investigação (Coutinho, 2014). A metodologia utilizada neste estudo será a quantitativa, isto é, procura explicar os acontecimentos, processos e fenómenos sociais do mundo social, possibilitando generalizações (Moreira, 2007). As generalizações só podem ocorrer de acordo com evidências empíricas e se a amostra obtida for representativa da população (Moreira, 2007). A metodologia quantitativa dá ênfase a comparações, causas, relações, factos e aos resultados obtidos (Moreira, 2007).

Como referido no ponto anterior, também este estudo procura testar e verificar hipóteses com base em fundamentos teóricos. Geralmente os estudos que recorrem a este tipo de metodologia aplicam testes válidos e estandardizados, sendo o papel adotado pelo investigador considerado sempre como objetivo (Coutinho, 2014) e neutro (Pardal & Lopes, 2011).

No presente estudo, uma vez que é seu objetivo relacionar variáveis e testar hipóteses, a recolha de dados foi efetuada através da utilização de um questionário. O questionário é um instrumento que possibilita a recolha de informação que pode ser posteriormente analisada (Cunha, 2009). Este método permite a recolha alargada de informação de um determinado universo (Pardal & Lopes, 2011). O questionário tem como objetivo o conhecimento de valores, opiniões, comportamentos, condições e modos de vida de uma determinada população (Quivy & Campenhoudt, 2008). Na investigação empírica, o questionário é frequentemente utilizado para verificar as hipóteses formuladas (Barañano, 2008), apresentando como principal vantagem a possibilidade de quantificar uma enorme variedade de dados e de proceder a inúmeras correlações (Quivy & Campenhoudt, 2008). Permite, ainda, ser administrado a uma amostra considerável, de forma barata e fácil, isto é, por correio eletrónico. Geralmente o anonimato é garantido e permite uma maior flexibilidade ao inquirido, que pode responder quando lhe é mais conveniente (Pardal & Lopes, 2011). Todavia, uma das desvantagens apontadas ao inquérito é a superficialidade das respostas, visto que não permite a análise de certos processos (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Neste estudo, o questionário utilizado foi constituído por quatro grupos (ver anexo 1). O primeiro grupo é referente à caracterização sociodemográfica (idade, a antiguidade, o género, a carreira e a área funcional), o segundo grupo diz respeito ao processo de avaliação de desempenho, já o terceiro grupo refere-se à satisfação com a avaliação de desempenho e, por último, o quarto grupo relaciona-se com o empenhamento organizacional.

Como referido, o segundo grupo encontra-se relacionado com o tema da satisfação com a avaliação de desempenho dos colaboradores. Infelizmente os estudos relacionados com a avaliação têm revelado uma inconsistência ao nível dos questionários utilizados e alguns critérios utilizados parecem ser confundidos com a satisfação com o trabalho (Keeping & Levy, 2000).

O questionário utilizado neste estudo é resultado da conjugação de questões que compunham questionários de outros estudos, como é o caso de Jawahar (2006 e 2007), Kuvaas (2006), Giles e Mosshelder (1990) e Russell e Goode (1988). Todavia, esta parte do questionário não se encontra adaptada para a população portuguesa, sendo esta uma das suas grandes

limitações. Aliás, refira-se que não existe nenhum questionário de satisfação com a avaliação de desempenho validado para a população portuguesa. A investigação levada a cabo por Lima (2009) tinha como principal intuito a criação e validação de um questionário para a satisfação com a avaliação de desempenho para a população portuguesa. Contudo, tal propósito acabou por não ser alcançado. Esta autora baseou-se essencialmente no questionário desenvolvido por Jawahar (2006) que visa medir a satisfação com a avaliação de desempenho, com base na premissa que a satisfação com avaliação de desempenho engloba seis dimensões distintas: a satisfação com os resultados da avaliação de desempenho; a satisfação com o chefe; a satisfação com o trabalho; o envolvimento com a organização; o envolvimento com a chefia direta; e as intenções de abandono.

O tema da satisfação com a avaliação de desempenho tem sido concetualizado de variadíssimas formas e os estudos procuram essencialmente medir a satisfação com o sistema de avaliação usado; com a satisfação da entrevista de *feedback*; com a satisfação com os resultados da avaliação de desempenho; (Keeping & Levy, 2000) e com a satisfação com o avaliador (Russell & Goode, 1988).

No presente estudo, a satisfação com o sistema de avaliação foi medida através de dois itens adaptado do questionário Giles e Mossholder (1990): “Em geral, considero que a minha organização possui um bom sistema de avaliação desempenho” e “Estou satisfeito(a) com o sistema de avaliação de desempenho usado para avaliar o meu desempenho”; três itens baseados no questionário de Jawahar (2006): “A minha última entrevista de *feedback* deu-me ideia de como posso melhorar o meu desempenho”, “Em geral estou satisfeito(a) com a entrevista de *feedback*” e “A última entrevista de *feedback* possibilitou ter perceção de como estou a realizar o meu trabalho”; e cinco itens baseados no questionário de Kuvaas (2006): “Estou satisfeito(a) com o modo que me é facultado o *feedback*”, “O *feedback* que eu recebo acerca do modo que realizo o meu trabalho é altamente relevante”, “A minha empresa reconhece o bom desempenho”, “O meu ponto de vista como avaliado e o ponto de vista do avaliador são frequentemente coincidentes” e “A minha empresa encontra-se mais interessada em reforçar os aspetos positivo do que os aspetos negativos”. Foram, ainda, utilizados dois itens baseado no questionário de Jawahar (2007): “Estou satisfeito(a) com os resultados da avaliação de desempenho” e “Os resultados da minha avaliação de desempenho são, regra geral, aceitáveis”. Ainda foi avaliada a satisfação com o avaliador, para isso foram adotados dois itens

do questionário de Russell e Goode (1988), “O meu avaliador conhece bem o trabalho que realizo” e “O meu avaliador tem oportunidade de observar o meu trabalho”.

A escala de medição usada foi do Tipo *Likert* de 7 pontos, em que (1) significa discordo totalmente, (2) discordo moderadamente, (3) discordo ligeiramente, (4) não discordo nem concordo, (5) concordo ligeiramente, (6) concordo moderadamente, (7) concordo totalmente.

A escala relativa á satisfação com a avaliação de desempenho foi inicialmente traduzida literalmente e de seguida foi corrigida, de forma a obter um português corrente e fluente.

O grupo do questionário utilizado para avaliar o empenhamento organizacional foi baseado no questionário desenvolvido por Nascimento, et al. (2008). Este questionário resultou na adaptação para português das três escalas de medição do empenhamento organizacional proposto por Meyer e Allen (1997). O questionário sobre o empenhamento organizacional proposto por Nascimento et al. (2008) é constituído por 19 itens distribuídos em três subescalas; afetivo, instrumental e normativo. No questionário proposto por estes autores, estes utilizam o termo comprometimento, o qual foi substituído por empenhamento, e comprometimento calculativo, que, por sua vez, foi substituído por empenhamento instrumental.

Assim sendo e fazendo uso deste questionário, a subescala do empenhamento afetivo foi constituída por 6 itens: “Não me sinto “emocionalmente ligado(a)” à minha empresa”, “Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim”, “Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa”, “De certa forma sinto os problemas da organização como se fossem os meus”, “Ficaria feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa” e “Não me sinto fazendo parte desta empresa”. A subescala do empenhamento instrumental foi constituída por 7 itens: “Acredito que existem poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa”, “Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer”, “Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui”, “Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto vontade pessoal”, “Uma das consequências negativas para mim, se saísse desta empresa, resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis”, “Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse sair desta empresa neste momento” e “Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra organização”. A sub-escala do empenhamento normativo foi constituída por 6 itens: “Eu não iria deixar esta empresa neste

momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal com as pessoas que trabalham aqui”, “Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente”, “Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento”, “Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora”, “Esta empresa merece a minha lealdade” e “Sinto que tenho um grande dever para com a empresa”.

A escala de medição usada nesta escala do empenhamento é do Tipo *Likert* de 7 pontos, em que (1) significa discordo totalmente, (2) discordo moderadamente, (3) discordo ligeiramente, (4) não discordo nem concordo, (5) concordo ligeiramente, (6) concordo modernamente, (7) concordo totalmente.

Posteriormente, o questionário foi sujeito a um pré-teste com o intuito de verificar as principais dificuldades dos respondentes, baseando-se nas observações dos participantes. Deste pré-teste não resultou nenhuma alteração.

Procedimento de recolha

A investigação, no que diz respeito à recolha de dados, suscita dificuldades de ordem ética, sendo geralmente controversa (Moreira, 2007). No sentido de minimizar problemas éticos, os investigadores devem-se preocupar em obter o consentimento esclarecido (consiste na participação voluntária de cada participante e a informação acerca do propósito da investigação), e em assegurar o anonimato dos participantes, bem como a confidencialidade da informação (Moreira, 2007).

Como já referido, antes da sua aplicação, o questionário foi ainda sujeito a um pré-teste para verificar possíveis ambiguidades de sentido e outras falhas. O pré-teste foi aplicado a uma amostra de 10 pessoas que trabalhavam no departamento de recursos humanos de uma seguradora. Esta escolha recaí no facto de ambas as organizações serem prestadoras de serviços e dos participantes escolhidos trabalharem no departamento de recursos humanos. Todavia, da realização do pré-teste não resultaram nenhuma alteração ao questionário, visto

que nenhum dos participantes manifestou dificuldades em responder às questões propostas ou sugeriu outras questões que julgasse pertinentes considerar para os temas em causa.

O processo na PT iniciou-se com um *e-mail* enviado para o departamento de recursos humanos expondo o estudo a realizar. Realizou-se uma reunião no edifício da PT em Lisboa com dois colaboradores do departamento dos recursos humanos da PT. Nessa reunião foram discutidos os temas que iriam ser abordados no estudo bem como a metodologia a ser utilizada. Na sequência da reunião foi enviado o questionário via *e-mail* para aprovação, que foi posteriormente concedida. Todavia, foi aconselhado aplicar os questionários apenas aos colaboradores do departamento e recursos humanos. A justificação para tal está essencialmente relacionada com questões de reestruturação que ocorreram recentemente na PT, o que poderia levar a uma certa desconfiança por parte dos restantes colaboradores, dado os temas a serem explorados no questionário. Apesar do questionário ser simplesmente aplicado para efeitos de investigação, alguns colaboradores poderiam ficar reticentes, fazendo o questionário apenas à população do departamento dos recursos humanos da PT.

Posteriormente, e tendo sempre em conta os aspetos éticos anteriormente descritos, foi enviado um *e-mail* (anexo I) aos colaboradores da PT do Departamento dos Recursos Humanos, no qual foi descrito o propósito do estudo, o objetivo do questionário aplicado, bem como o *link* para aceder ao questionário. No mesmo *e-mail* foi facultado o meu *e-mail* pessoal para responder a qualquer dúvida dos participantes. Neste sentido, o questionário foi realizado de forma voluntária e absolutamente anónima.

O questionário foi disponibilizado no *link* <https://pt.surveymonkey.com/r/CCGRPWR>, entre o dia 15 de Outubro de 2015 e 31 de Outubro de 2015.

Do total de questionários enviados (163), obtiveram-se 113 respostas, no entanto a amostra final foi de 98, dado que 8 colaboradores não responderam aos questionários “Satisfação com o Sistema de Avaliação de Desempenho” (7 mulheres e 1 homem) e 7 ao “Modelo de Comportamento Organizacional” (7 mulheres), decidimos eliminá-los da amostra.

Os questionários obtidos derivaram exclusivamente do Departamento de Recursos Humanos, pelas razões já anteriormente apontadas. Portanto, a nossa amostra acabou por ser uma amostra de conveniência. Na amostragem por conveniência, a amostra é selecionada de forma arbitrária em função da conveniência da investigação (Barañano, 2008). A grande desvantagem deste tipo de amostragem reside no facto dos resultados e conclusões apenas se

aplicarem à amostra estudada, na medida que não existe garantia que a amostra utilizada represente de forma razoável o Universo (Hill & Hill, 2008). Deste modo, tanto os resultados como as conclusões obtidos não podem ser extrapolados para o Universo (Hill & Hill, 2008).

Decorrido o período estabelecido para a disponibilização do questionário, foram recolhidas as respostas e analisadas com recurso ao programa de estatística de *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*. Primeiramente procedeu-se à análise da consistência interna das escalas através da medida do alfa de *Cronbach* e, posteriormente, à análise descritiva, através de medidas de tendência central e dispersão.

De seguida, realizou-se a análise inferencial, através de testes paramétricos e não paramétricos. A opção pelo tipo de teste utilizado resultou da avaliação da normalidade da distribuição, calculada através do teste de *Kolmogorov-Smirnov*. Assim sendo as hipóteses H1a foi testada através de *Mann-Whitney*, teste não paramétrico. Para testar as hipóteses H1b, h1c, h1d, recorreu-se ao teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*, uma vez que as variáveis em causa não seguem uma distribuição normal. Relativamente a hipóteses H2a e H2b procedeu-se ao teste não paramétrico de *Mann-Whitney*, visto que as variáveis não seguiam distribuição normal. No que diz respeito a hipótese H2c procedeu-se ao teste T de *student* para amostras independentes, pois estavam reunidas as condições de normalidade e homogeneidade da distribuição. Para testar as hipóteses H2d, H2e, H2f e H2g recorreu-se ao teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis* pois não se encontravam reunidas as condições de normalidade da distribuição. Para testar as hipóteses H2h e H2i recorreu-se ao teste paramétrico *One-Way ANOVA*, pois verificaram-se a homogeneidade das variâncias e a normalidade da distribuição.

Por fim para testar a hipótese H3a, H3b e H3c recorreu-se ao teste de correlação de *Pearson*.

Neste sentido, os testes utilizados foram o teste t de *student* para amostras independentes. Quando tal não se verificou, optou-se pelos testes não paramétricos de *Mann-Whitney* e *Kruskal-Wallis*. O teste não paramétrico de *Mann-Whitney* aplica-se quando se pretende testar a igualdade de 2 distribuições populacionais. É utilizada em alternativa ao Teste T de *student* para a igualdade de 2 médias de amostras independentes (Laureano, 2011). O teste de *Kruskal-Wallis* aplica-se para comparar 3 ou mais distribuições de populações independentes, na prática é uma análise de variância de um factor (*ANOVA*) mas não paramétrico.

O teste t de *student* para amostras independentes aplica-se sempre que se pretende comparar as médias de uma variável quantitativa em dois grupos diferentes de sujeitos (Pestana & Gageiro, 2014). Como alternativa não paramétrica, utiliza-se o teste de *Mann-Whitney*. O teste de *Kruskal-Wallis* é a alternativa não paramétrica à *ANOVA*.

Em todas as análises inferenciais considerou-se um nível de significância de 0,05 (Pestana & Gageiro, 2014).

Capítulo V - Resultados

Caracterização da amostra

Os inquéritos tratados foram de 98 colaboradores, a exercer funções no departamento dos recursos humanos de uma empresa de telecomunicações mais precisamente na PT, na sua maioria do sexo feminino (75,5%), prevalecendo significativamente sobre o sexo masculino (24,5%), e com idades compreendidas entre os 24 e os 61 anos.

Relativamente às habilitações académicas, verifica-se que 42,9% possui habilitações ao nível da licenciatura, 30,6% tem pós-graduação, 11,2% possui habilitações ao nível do mestrado e ensino secundário e apenas 1% tem o ensino básico. Para além disso, três inquiridos referiram outras habilitações, como bacharelato e técnico-profissional e um não respondeu.

Em relação à variável carreira, 70,4% dos inquiridos pertence à carreira técnica e 29,6% pertence à carreira de gestão.

Quanto à antiguidade, pode observar-se que 31,6% dos inquiridos trabalha na empresa entre 6 e 10 anos, 29,6% trabalha há mais de 20 anos, 18,4% trabalha na empresa entre 11 e 15 anos, 11,2% entre 1 e 5 anos e 9,2% entre 16 e 20 anos. Na tabela 8 podem observar-se as frequências relativas e absolutas dos dados sociodemográficos.

Tabela 8: Estatísticas descritivas da amostra

Variável	M	%
Idade [M (DP)]	41,15	(8,13)
Sexo		
Masculino	24	75,5
Feminino	74	24,5
Habilitações académicas		
Ensino básico ^a	1	1,0
Ensino secundário	11	11,2
Licenciatura	42	42,9
Pós-graduação	30	30,6
Mestrado	11	11,2
Outra ^a	3	3,1
Carreira		
Gestão	29	29,6
Técnica	69	70,4
Antiguidade		
Entre 1 e 5 anos	11	11,2
Entre 6 e 10 anos	31	31,6
Entre 11 e 15 anos	18	18,4
Entre 16 e 20 anos	9	9,2
Superior a 20 anos	29	29,6

Nota. ^a devido ao número reduzido de indivíduos nestas categorias, optou-se por excluí-los nas análises posteriores.

Relativamente à avaliação do desempenho levada a cabo na empresa onde o estudo foi desenvolvido, 91,8% dos inquiridos responderam que o desempenho é avaliado através das competências e resultados e apenas 8,2% responderam através das competências. Quanto ao método, 68,4% responderam que é por autoavaliação, 95,9% indicou as chefias, 1% indicou os pares/colegas, 2% indicou os subordinados e 3,1% referiu a avaliação 360°.

Para a maior parte dos inquiridos, a avaliação é efetuada anualmente (98%), ao passo que apenas 2% respondeu semestralmente. Quando questionados acerca dos resultados da avaliação de 2014, 73,5% revelou que foi como esperavam, 21,4% referiu que os resultados ficaram abaixo do que esperavam e apenas 5,1% indicou que os resultados estavam acima do que esperavam.

Na tabela 9 estão apresentados os resultados descritivos acerca da avaliação de desempenho realizada.

Tabela 9: Estatísticas descritivas da medição de desempenho

Variável	N	%
Como é medido o desempenho		
Competências	8	8,2
Competências e resultados	90	91,8
Método de avaliação		
Autoavaliação	67	68,4
Chefias	94	95,9
Pares/colegas	1	1
Subordinados	2	2
Avaliação 360 ^a	3	3,1
A avaliação de desempenho é efetuada		
Semestralmente	2	2,0
Anualmente	96	98,0
Os resultados referentes a 2014 foram:		
Abaixo do que esperava	21	21,4
Como esperava	72	73,5
Acima do que esperava	5	5,1

Neste ponto será apresentada a análise descritiva efetuada às escalas de satisfação com a avaliação de desempenho e à escala do empenhamento organizacional.

Apesar da análise descritiva da satisfação com a avaliação de desempenho estar subdividida em quatro partes atendendo às dimensões que podem compor a satisfação com avaliação de desempenho (a satisfação com o sistema de avaliação de desempenho, a satisfação com o *feedback* da avaliação de desempenho, a satisfação com os resultados da avaliação de desempenho e a satisfação com o avaliador), resolveu-se considerar apenas o nível de satisfação geral com a avaliação de desempenho que correspondeu à média de todos os itens que compõem as dimensões da satisfação com a avaliação de desempenho. Reconhece-se, todavia, que tal opção levanta limitações uma vez que esta escala não está adaptada para a população portuguesa e que a opção de realizar a média de todos os itens relativos às dimensões da satisfação com a avaliação de desempenho não significa necessariamente que tal nos permita calcular a satisfação geral dos colaboradores com a sua avaliação de desempenho. Portanto, esta é uma das convenções que se adota neste estudo mas que se admite ser também uma das duas limitações.

Tabela 10: Estatística descritiva das dimensões da satisfação com a avaliação de desempenho

	Mínimo	Máximo	Média	DP
Satisfação com o sistema de avaliação de desempenho	1,00	7,00	4,69	1,69
Satisfação com o <i>feedback</i> da avaliação de desempenho	1,375	7,00	5,27	1,36
Satisfação com os resultados da avaliação de Desempenho	1,00	7,00	5,22	1,58
Satisfação com o avaliador	2,00	7,00	5,86	1,28

Na tabela 11 apresentam-se as estatísticas descritivas da satisfação com a avaliação de desempenho em geral. Os resultados obtidos indicam que, em média, os inquiridos se mostram satisfeitos com a avaliação de desempenho ($M = 5,27$).

Tabela 11: Estatísticas descritivas da escala de satisfação com a avaliação de desempenho em geral

	Mínimo	Máximo	Média	DP
Satisfação com a avaliação de desempenho	1,57	7,00	5,27	1,31

Relativamente ao empenhamento organizacional, os dados estão apresentados na tabela 12. Pode verificar-se que o empenhamento afetivo apresenta a média mais elevada ($M = 5,561$), seguido do empenhamento instrumental ($M = 4,389$) e o empenhamento normativo ($M = 4,371$).

Tabela 12: Estatísticas descritivas das subescalas de empenhamento organizacional

Subescalas empenhamento organizacional	Mínimo	Máximo	Média	DP
Empenhamento Afetivo	1,167	7,000	5,561	1,321
Empenhamento Instrumental	1,000	7,000	4,389	1,155
Empenhamento Normativo	1,000	7,000	4,371	1,463

De seguida, são apresentados os resultados da análise de fiabilidade da escala relacionada com a satisfação com a avaliação de desempenho em geral (tabela 13). O alfa da escala total é 0,961 indicando um valor bastante satisfatório e, portanto, uma boa consistência interna.

Tabela 13: Alfa de *Cronbach* com a satisfação da avaliação de desempenho em geral

Satisfação com a avaliação de desempenho em geral	<i>Alfa de Cronbach</i>
10.Estou satisfeito com o sistema de avaliação de desempenho usado para avaliar o meu desempenho.	,958
11.Os resultados da minha avaliação de desempenho são, regra geral, aceitáveis.	,961
12.Estou satisfeito(a) com o modo como me é facultado o feedback.	,958
13.O feedback que recebo acerca do modo como realizo como o meu trabalho é altamente relevante	,959
14.A minha organização reconhece o bom desempenho	,957
15.O meu ponto de vista como avaliado e o ponto de vista do avaliador são frequentemente coincidentes.	,957
16.A minha organização encontra-se mais interessada em reforçar os aspetos positivos do desempenho que aspetos negativos.	,959
17.A minha última entrevista de feedback deu-me ideia de como posso melhorar o meu desempenho.	,956
18.Em geral estou satisfeito com a entrevista de feedback.	,956
19.O meu avaliador tem oportunidade de observar o meu trabalho.	,962
20.A última entrevista de feedback possibilitou ter perceção de como estou a realizar o meu trabalho.	,956
21.Em geral, considero que a minha organização, possui um bom sistema de avaliação de desempenho.	,958
22.Estou satisfeito com os resultados da avaliação de desempenho.	,957
23.O meu avaliador conhece bem o trabalho que realizo.	,958

Na tabela 14, podem observar-se os resultados da análise de fiabilidade de cada uma das subescalas do empenhamento organizacional. Como se pode verificar, os valores de alfa obtidos variam entre 0,808 e 0,895 podendo considerar-se bastante satisfatórios, revelando boa consistência interna e, conseqüentemente, uma boa fiabilidade das subescalas.

Tabela 14: Alfa de *Cronbach* das subescalas de empenhamento organizacional

Subescalas do empenhamento organizacional	N.º de itens	Alfa de <i>Cronbach</i>
Empenhamento Afetivo	6	0,895
Empenhamento Instrumental	7	0,808
Empenhamento Normativo	6	0,885

Análise inferencial

São apresentados os resultados dos testes de hipóteses efetuados. Para testar a hipótese H1a procedeu-se ao teste de *Mann-Whitney*. Os resultados obtidos e representados na tabela 15 indicam que não existem diferenças na satisfação com a avaliação de desempenho em função do sexo. Ou seja, o sexo não influencia a satisfação com a avaliação de desempenho, não se confirmando a hipótese H1a.

Tabela 15: Diferenças na satisfação com a avaliação de desempenho em geral em função do sexo

	Masculino			Feminino			<i>Mann-Whitney</i>	
	M	DP	Med	M	DP	Med	Z	<i>p</i>
Satisfação com a avaliação de desempenho em geral	5,05	1,66	5,43	5,33	1,18	5,71	-0,211	0,833

Para testar a hipótese H1b procedeu-se ao teste de *Kruskal-Wallis*. Os resultados, apresentados na tabela 16 indicam que não existem diferenças na satisfação em função da idade. Dito de outra forma, a idade não influencia a satisfação com a avaliação de desempenho em geral, não se confirmando portanto a hipótese em estudo.

Tabela 16: Diferenças na satisfação com a avaliação de desempenho em geral em função da idade

Idade		Satisfação com a avaliação e desempenho em geral
Até aos 30 anos	M	5,44
	DP	1,46
	Med	5,50
30-39 anos	M	4,50
	DP	1,53
	Med	5,71
40-49 anos	M	5,46
	DP	0,99
	Med	5,71
Mais de 50 anos	M	5,40
	DP	1,25
	Med	5,46
χ^2		1,263
p		0,738

Para testar a hipótese H1c procedeu-se à análise do teste de *Kruskal-Wallis*, cujos resultados estão apresentados na tabela 17. Como se pode observar, os dados indicam que a antiguidade não influencia de forma significativa a satisfação com a avaliação de desempenho em geral, levando à rejeição da hipótese em estudo H1c.

Tabela 17: Diferenças na satisfação com a avaliação de desempenho em geral em função da antiguidade

Antiguidade		Satisfação com a avaliação de desempenho em geral
1-5 anos	M	5,61
	DP	1,34
	Med	6,07
6-10 anos	M	4,91
	DP	1,52
	Med	5,36
11-15 anos	M	5,46
	DP	1,13
	Med	5,71
16-20 anos	M	5,67
	DP	0,79
	Med	5,86
>20 anos	M	5,27
	DP	1,27
	Med	5,57
χ^2		3,892
p		0,421

Para testar a hipótese H1d procedeu-se à análise do teste de *Kruskal-Wallis*, cujos resultados estão apresentados na tabela 18. Verifica-se que as habilitações literárias não influenciam de forma estatisticamente significativa a satisfação com a avaliação de desempenho em geral, não se confirmando a hipótese H1d.

Tabela 18: Diferenças na satisfação com a avaliação de desempenho em geral em função das habilitações literárias

Habilitações literárias		Satisfação com a avaliação de desempenho em geral
Ensino secundário	M	5,66
	DP	0,87
	Med	5,86
Licenciatura	M	5,29
	DP	1,28
	Med	5,68
Pós-graduação	M	5,01
	DP	1,36
	Med	5,46
Mestrado	M	5,15
	DP	1,65
	Med	5,64
χ^2		1,509
p		0,680

Para testar a hipótese 2 procedeu-se ao teste t para amostras independentes, o teste não paramétrico de *Mann-Whitney* e o teste de *Kruskal-Wallis*.

No que diz respeito à variável sexo, procedeu-se ao teste de *Mann-Whitney* e os resultados obtidos indicam que não existem diferenças significativas no empenhamento afetivo e normativo em função desta variável, não se confirmando as hipóteses H2a e H2b. Os resultados da análise estatística efetuada podem observar-se na tabela 19.

Tabela 19: Diferenças no empenhamento afetivo e normativo em função do sexo

	Feminino			Masculino			<i>Mann-Whitney</i>	
	M	DP	Med	M	DP	Med	Z	p
Empenhamento afetivo	5,57	1,21	5,75	5,52	1,64	6,17	0,609	0,543
Empenhamento normativo	4,43	1,40	4,50	4,20	1,66	4,92	-0,227	0,820

Para testar a hipótese H2c procedeu-se à análise do teste t, cujos resultados estão apresentados na tabela 20. Os resultados obtidos indicam que não existem diferenças significativas no empenhamento instrumental em função da variável, não se confirmando as hipóteses H2c.

Tabela 20: Diferenças no empenhamento instrumental em função do sexo

	Feminino		Masculino		t	p
	M	DP	M	DP		
Empenhamento instrumental	4,45	1,13	4,21	1,24	0,852	0,396

Para testar a hipótese H2d, H2e e H2f procedeu-se ao teste de *Kruskal-Wallis*. No que diz respeito à idade, os resultados indicam que existem diferenças no empenhamento em função da faixa etária, como indica a tabela 21. Especificamente, os mais velhos são aqueles que revelam maiores níveis de empenhamento afetivo (M=6,27) e instrumental (M=4,93). No empenhamento normativo os que têm entre 40-49 anos são aqueles que revelam maiores níveis (M=4,95). Desta forma, confirma-se as hipóteses H2d, H2e e H2f.

Tabela 21: Diferenças no empenhamento organizacional em função da idade

Idade		Empenhamento afetivo	Empenhamento instrumental	Empenhamento normativo
Até aos 30 anos	M	4,52	3,38	3,59
	DP	1,64	1,05	1,39
	Med	5,00	3,43	4,00
30-39 anos	M	5,14	4,03	3,96
	DP	1,40	1,03	1,42
	Med	5,33	4,00	4,00
40-49 anos	M	5,99	4,81	4,95
	DP	0,98	1,00	1,17
	Med	6,17	4,93	5,08
Mais de 50 anos	M	6,27	4,93	4,59
	DP	0,83	1,22	1,76
	Med	6,67	4,93	5,25
χ^2		18,361	19,932	12,554
p		0,000	0,000	0,006

Em relação à influência das habilitações literárias sobre o empenhamento organizacional, os resultados obtidos no teste de *Kruskal-Wallis* indicam que não existem diferenças estatisticamente significativas no empenhamento afetivo em função das habilitações. Desta forma, os resultados apresentados na tabela 22 permitem concluir que as habilitações literárias não influenciam o empenhamento afetivo, não se confirmando a hipótese H2g.

Tabela 22: Diferenças no empenhamento afetivo em função das habilitações literárias

		Empenhamento afetivo
Ensino secundário	M	6,17
	DP	0,88
	Med	6,67
Licenciatura	M	5,59
	DP	1,17
	Med	5,83
Pós-graduação	M	5,52
	DP	1,28
	Med	5,50
Mestrado	M	4,73
	DP	1,94
	Med	5,33
\bar{x}		4,839
p		0,184

Em relação à influência das habilitações literárias sobre o empenhamento organizacional efetuou-se o teste *ANOVA* para o empenhamento normativo e instrumental. Os resultados obtidos indicam que os sujeitos com habilitações ao nível do ensino secundário são aqueles que revelam maior empenhamento afetivo, normativo e instrumental. A análise efetuada revela que existem diferenças estatisticamente significativas no empenhamento normativo e instrumental em função das habilitações literárias, confirmando-se as hipóteses H2h e H2i.

Tabela 23: Diferenças no empenhamento normativo e instrumental em função das habilitações literárias

		Empenhamento normativo	Empenhamento instrumental
Ensino secundário	M	5,48	5,41
	DP	0,87	0,87
	Med	5,58	5,33
Licenciatura	M	4,34	4,27
	DP	1,11	1,51
	Med	4,29	4,42
Pós-graduação	M	4,03	4,33
	DP	0,88	1,21
	Med	4,00	4,42
Mestrado	M	4,44	3,55
	DP	1,19	1,64
	Med	4,58	4,00
F		3,482	5,392
p		0,019	0,002

Para testar a hipótese 3 procedeu-se ao teste de correlação de *Pearson*. Na tabela 24 podem observar-se os resultados da análise estatística efetuada.

Os dados indicam que a satisfação se correlaciona de forma positiva e estatisticamente significativa com o empenhamento ($p = 0,000$) confirmando-se desta forma, a hipótese H3a. Os resultados obtidos indicam, ainda, uma relação estatisticamente significativa da satisfação com o empenhamento normativo ($p = 0,000$), confirmando-se a hipótese H3b.

Por fim, no que diz respeito ao empenhamento instrumental, não foi encontrada relação significativa da satisfação com este tipo de empenhamento instrumental ($p = 0,091$), não se confirmando portanto a hipótese H3c.

Tabela 24: Relação entre o empenhamento organizacional e a satisfação com a avaliação de desempenho

		Empenhamento Afetivo	Empenhamento Instrumental	Empenhamento Normativo
Satisfação com a avaliação de desempenho em geral	R de <i>Pearson</i>	0,434	0,172	0,464
	p	0,000	0,091	0,000

Parte III

Capítulo VI - Conclusão

Discussão dos resultados

O presente estudo desenvolvido na Portugal Telecom procurou aferir se existe uma relação entre a satisfação com a avaliação de desempenho em geral dos colaboradores do departamento de recursos humanos e o empenhamento organizacional. Teve ainda como objetivo verificar se os fatores sociodemográficos (idade, sexo, antiguidade, habilitações literárias) influenciam a satisfação com a avaliação de desempenho. Procurou ainda analisar se os fatores sociodemográficos como o sexo, a idade e as habilitações literárias influenciam o empenhamento organizacional.

No presente estudo, a satisfação com avaliação de desempenho geral foi medida através da conjugação de vários questionários existentes na literatura, na medida em que não existe nenhum validado para a população portuguesa. Para avaliar a fiabilidade da escala relacionada com a satisfação com a avaliação de desempenho em geral, verificou-se a consistência interna, através do cálculo do alfa de *Cronbach*. O resultado obtido foi de 0,961 o que indica um valor bastante satisfatório e, portanto, uma consistência interna muito boa (Pestana & Gageiro, 2014). Assim sendo, optou-se por não retirar nenhum item, da escala da satisfação com a avaliação de desempenho em geral.

Na análise descritiva da escala da satisfação com a avaliação de desempenho em geral verificou-se uma média igual a 5,27, numa escala de 1 a 7, o que indica que os colaboradores estão satisfeitos com a avaliação de desempenho em geral aplicada na organização.

Quando analisada a influência das variáveis sociodemográficas na satisfação com a avaliação em geral, verificou-se não existir diferenças significativas, isto é, a idade, o sexo, as habilitações literárias e a antiguidade não exercem influência na satisfação com avaliação de desempenho em geral. Perante os resultados obtidos podemos rejeitar a hipótese 1 (H1a, H1b, H1c e H1d), visto que os fatores sociodemográficos não influenciam a satisfação com a avaliação de desempenho em geral. Este resultado assemelha-se aos obtidos no estudo realizado por Fachada (2012), no contexto português. A autora conclui que o sexo, a idade e as habilitações literárias não possuíam influência na satisfação com a avaliação de desempenho.

Boswell e Bourdreau (2000), também verificaram que nem a idade nem o gênero influenciavam a satisfação com a avaliação de desempenho.

Também foi objetivo verificar os níveis de empenhamento organizacional dos colaboradores. Para tal foi utilizada a escala de Nascimento et al. (2008). A escala apresentada encontra-se subdivida em três subescalas, isto é, em empenhamento afetivo, normativo e instrumental. Para cada subescala foi avaliada a consistência interna, através do cálculo de alfa de *Cronbach*. Para a subescala do empenhamento organizacional afetivo, o coeficiente de alfa de *Cronbach* foi de 0,895; no que diz respeito ao empenhamento instrumental, o coeficiente de alfa de *Cronbach* obtido foi de 0,808; e para o empenhamento normativo, o coeficiente de alfa de *Cronbach* obtido foi de 0,885. Segundo Pestana (2014), os resultados obtidos comprovam uma boa consistência internas em todas as subescalas.

Relativamente ao empenhamento organizacional, e atendendo aos resultados descritivos, os níveis de empenhamento organizacional são elevados, verificando-se que o empenhamento afetivo apresenta a média mais elevada ($M=5,561$), seguido do empenhamento instrumental ($M = 4,389$) e do empenhamento normativo ($M=4,371$). Perante estes resultados, os colaboradores encontram-se afetivamente ligados à empresa o que denota segundo Meyer e Allen (1991) um desejo de permanecer, uma vez que o colaborador se identifica e está emocionalmente ligado à organização.

No que respeita à influência das variáveis sociodemográficas, idade, sexo e habilitações literárias no empenhamento organizacional, isto é a hipótese 2, esta foi parcialmente confirmada.

Os resultados obtidos indicam que o sexo não exerce influência no empenhamento afetivo, normativo nem instrumental, não se confirmando a hipótese H2a, H2b, H2c. Labatmediene et al. (2007), à semelhança do resultado deste estudo, verificaram que as mulheres e os homens possuíam o mesmo nível de empenhamento afetivo, normativo e instrumental. Outros autores como Dogar (2014) e Rabindarang et al. (2014) também verificaram que o sexo não tinha influência no empenhamento organizacional.

A idade, de modo geral, é uma variável que influencia o empenhamento organizacional (Mathieu & Zajac, 1990). O estudo revelou que a idade tem influência no empenhamento afetivo, normativo e instrumental, confirmando-se H2d, H2e e H2f. Os colaboradores com mais de 50 anos, possuem níveis superiores de empenhamento afetivo e instrumental. Já no que diz

respeito ao empenhamento normativo os colaboradores com idades compreendidas entre os 40 e 49 anos, são aqueles que apresentam os maiores níveis.

De modo geral os colaboradores mais velhos detêm um maior empenhamento organizacional face aos colaboradores mais novos. Vários estudos apontam para o mesmo resultado (Azeem, 2010; Kaur & Sandhu, 2010; Salami, 2008). De modo geral, os colaboradores com mais idade detêm cargos mais elevados, de maior prestígio e possuem uma maior experiência levando a um maior empenhamento afetivo, normativo e instrumental, enquanto os mais jovens ocupam cargos com menor importância e possuem menos experiência, resultando numa falta de empenhamento organizacional. (Kaur & Sandhu, 2010). Labatmediene et al. (2007), Dogar (2014) e Nascimento et al. (2008), à semelhança deste estudo, verificaram que os colaboradores mais velhos apresentavam um nível de empenhamento instrumental superior aos colaboradores mais novos. Segundo Meyer e Allen (1997) este facto deve-se aos custos associados à saída. Kaur et al. (2010), defende que os colaboradores mais velhos vêem os últimos anos de serviço como um investimento e estes, acreditam ter maior dificuldade em trocar de emprego.

A influência das habilitações literárias é bem evidente ao nível da literatura, na medida em que vários estudos comprovam uma relação entre o empenhamento organizacional e as habilitações literárias dos colaboradores (Iqbal, 2010; Labatmediene et al., 2007; Salami, 2008; Temple, 2013). Os resultados obtidos indicam que as habilitações literárias exercem influência no empenhamento instrumental e normativo, confirmando-se H2h e H2i. Os resultados obtidos indicam que não existe influência das habilitações literárias no empenhamento afetivo não se confirmando a hipótese H2g. Neste estudo verifica-se que os colaboradores com menores habilitações literárias denotam um maior empenhamento afetivo (M=6,17), normativo (M=5,48) e instrumental (M=5,41).

À semelhança deste estudo, Labatmediene et al. (2007) verificou que os colaboradores com habilitações literárias superiores (licenciados e pós-graduação) apresentavam um nível inferior de empenhamento organizacional relativamente aos outros colaboradores. Provavelmente este resultado pode advir da perceção de menores obstáculos na procura de alternativas de emprego pelos colaboradores de habilitações literárias superiores (Joiner & Bakalis, 2006). Possivelmente os colaboradores com habilitações literárias superiores possuem expectativas mais elevadas e por vezes sentem que não são remunerados em função das habilitações literárias (Labatmediene *et al.*, 2007).

O principal objetivo deste trabalho foi o de verificar a influência da satisfação com a avaliação de desempenho em geral no empenhamento organizacional. Autores como Brown et al. (2010) e Froese e Xiao (2012) constataram que a satisfação com a avaliação de desempenho estava positivamente correlacionada com o empenhamento organizacional.

Os resultados obtidos neste estudo indicam que a satisfação com a avaliação de desempenho em geral influencia positivamente e significativamente o empenhamento afetivo ($p=0,000$) e o empenhamento normativo ($p=0,000$), confirmando-se a parcialmente a hipótese 3, na medida que se verifica H3a, H3b. Tal como neste estudo, Neha e Himanshu (2015) verificaram que a satisfação com avaliação de desempenho influenciava positiva e significativamente o empenhamento afetivo ($p=0,0000$) e normativo ($p=0,000$). Os trabalhos desenvolvidos por Kuvaas (2006, 2011) e Fakhimi e Raisy (2013) revelaram também a existência de uma relação positiva entre a satisfação com a avaliação de desempenho e o empenhamento afetivo. Os colaboradores com a percepção de que os critérios de avaliação de desempenho são claros e mesuráveis e que os resultados são utilizados para corrigir comportamentos indesejáveis ou menos corretos com principal intuito de melhoria do seu desempenho expressam, de um modo geral, um maior grau de satisfação com a avaliação de desempenho, e conseqüentemente uma melhor atitude em relação à organização, aumentando o empenhamento afetivo (Fakhimi & Raisy, 2013; Kuvaas, 2011).

Relativamente à hipótese H3c, verifica-se que a satisfação com a avaliação de desempenho não influencia o empenhamento instrumental, isto é, a satisfação com a avaliação de desempenho não se relaciona com os custos associados a saída da organização (Meyer & Allen, 1991). Em suma a satisfação com a avaliação de desempenho influencia positivamente o empenhamento afetivo e normativo, não sofrendo qualquer influência dos fatores sociodemográficos (idade, sexo, antiguidade, habilitações literárias).

Considerações finais e implicações

Os resultados obtidos no presente estudo, revelam que a satisfação com a avaliação de desempenho está positiva e significativamente correlacionada com o empenhamento afetivo e normativo. Neste sentido o estudo poderá ter implicações práticas para a gestão de recursos humanos, na medida que a avaliação de desempenho é uma das práticas inerentes à gestão de recursos humanos e geralmente tem impacto ao nível do desempenho, do *feedback*, na identificação de pontos fortes e fracos dos colaboradores, bem como na administração de salário, promoções, retenções e despedimentos (Cheng, 2014).

Os resultados do estudo destacam que os colaboradores devem apresentar reações positivas em relação a avaliação de desempenho a fim de influenciar positivamente comportamentos e atitude (Kuvaas, 2006).

Atendendo aos resultados obtidos é importante para a organização que os colaboradores se sintam satisfeitos com a avaliação de desempenho, na medida que o empenhamento organizacional é geralmente descrito como um fator chave para a competitividade da organização (Rego, 2003) e que elevados níveis de empenhamento organizacional estão normalmente associados a consequências positivas tanto para o colaborador como para organização (Passos *et al.*, 2013; Sesen & Basim, 2012).

Neste sentido é primordial que a gestão de recursos humanos tenha em atenção todo o processo de avaliação de desempenho, de forma a preservar os colaboradores satisfeitos com o objetivo de manter os colaboradores empenhados com a organização.

Outro resultado encontrado que pode ter implicações ao nível da gestão de recursos humanos estão relacionados com o facto de os colaboradores mais novos possuírem menor empenhamento, sendo importante ter em atenção esta situação e compreender o motivo do baixo empenhamento para potenciar o empenhamento nos colaboradores mais novos.

Limitações do estudo e futuras investigações

Muito dificilmente um estudo de natureza empírica se encontra isento de limitações. O presente estudo não foi exceção, relativamente às quais seria importante uma melhoria em futuras investigação. No decorrer do estudo fui confrontada com alguns obstáculos que restringiram de algum modo o processo de investigação.

Uma das principais limitações reside no instrumento utilizado para avaliar a satisfação com a avaliação de desempenho, porque não existe nenhum validado para a população portuguesa. No entanto, é necessário referir o estudo desenvolvido por Lima (2009). A autora teve como intuito a criação de um questionário para a satisfação com a avaliação de desempenho, essencialmente a partir do questionário desenvolvido por Jawahar (2006). O resultado obtido por Lima (2009) não permitiu a validação do questionário desenvolvido.

Por outro lado, a escassez de estudos nacionais que abordam a temática da satisfação com a avaliação de desempenho e da sua influência no empenhamento organizacional dificultou de certa forma a discussão e a comparação dos resultados, bem como a comparação de resultados com colaboradores inseridos em organizações de telecomunicações.

Outra limitação deste estudo recaí no tipo de amostra utilizada, visto que representa apenas um grupo restrito da organização, mais precisamente os recursos humanos (amostra por conveniência) o que não permite generalizar as conclusões ao universo (Hill & Hill, 2008).

Importa salientar que o estudo foi realizado num período de reestruturação da organização. Esta organização passou de uma gestão pública para uma gestão privada. Esta foi uma das razões apontadas para a não aplicação do questionário a todos os colaboradores da PT.

Para concluir, reforça-se a importância de continuar a desenvolver um instrumento para a população Portuguesa, no que diz respeito à satisfação com a avaliação de desempenho. Isto, porque existe um número extremamente reduzido de estudos que tentam adaptar e validar questionários relacionados com a satisfação com a avaliação de desempenho, bem como padronizar os itens relacionados com o assunto.

Por último, em futuras investigações seria importante identificar quais os fatores organizacionais que contribuem e influenciam a satisfação com avaliação de desempenho.

Referência bibliográfica

- Abdulkadir, D. S., Isiaka, S. B., & Adedoyin, S. I. (2012). Effects of Strategic Performance Appraisal, Career Planning and Employee Participation on Organizational Commitment: An Empirical Study. *International Business Research*, 5(4), 124–133.
- Abdullah, & Ramay, I. (2012). Antecedents of organizational commitment of banking sector employees in Pakistan. *Serbian Journal of Management*, 7(1), 89–102.
- Aguinis, H. (2009). An Expanded View of Performance Management. *Performance Management: Putting Research into Practice*, 1–43.
- Aguinis, H., & Pierce, C. A. (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 139–145.
- Aleassa, H. M. (2014). Performance Appraisal Satisfaction and Counterproductive Behaviors: Direct and Moderating Effects. *International Journal of Business Administration*, 5(1), 76–89.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276.
- Almeida, H., Orgambidez-Ramos, A., Monteiro, I., & Sousa, F. (2013). *Manual de comportamento organizacional: Guia de Apoio ao Estudante Universitário*. Silibas & Desafios.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1–14.
- Antonioni, D. (1994). The effects of feedback accountability on upward appraisal ratings. *Personnel Psychology*, 47(2), 349–356.
- Azeem, S. M. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman. *Psychology*, 1(4), 295–299.
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction : A Literature Review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77–86.
- Baraňano, A. M. (2008). *Métodos e Técnicas de Investigação em gestão* (1 ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy Of Management Journal*, 27(1), 95–112.
- Bayl-Smith, P. H., & Griffin, B. (2015). Measuring work styles: Towards an understanding of the

- dynamic components of the theory of work adjustment. *Journal of Vocational Behavior*, 90, 132–144.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40.
- Bento, R. F., White, L. F., & Zacur, S. R. (2012). The stigma of obesity and discrimination in performance appraisal: a theoretical model. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3196–3224.
- Bernardin, H. J. (1986). Subordinate Appraisal: A Valuable Source of Information About Managers. *Human Resource Management*, 25(3), 421–439.
- Bilhim, J. A. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (2 ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Boachie-Mensah, F. O., & Seidu, P. A. (2012). Employees' Perception of Performance Appraisal System: A Case Study. *International Journal of Business and Management*, 7(2), 73–88.
- Boswell, W. R., & Boudreau, J. W. (2000). Employee satisfaction with performance appraisals and appraisers: The role of perceived appraisal use. *Human Resource Development Quarterly*, 11(3), 283–299.
- Brimeyer, T. M., Perrucci, R., & Wadsworth, S. M. (2010). Age, tenure, resources for control, and organizational commitment*. *Social Science Quarterly*, 91(2), 511–530.
- Brown, M., Hyatt, D., & Benson, J. (2010). Consequences of the performance appraisal experience. *Personnel Review*, 39(3), 375–396.
- Brown, R. B. (1996). Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 230–51.
- Burns, R. P., & Burns, R. (2008). *Business research methods and statistics using SPSS*. Sage Publications.
- Bruxel, A., & Junqueira, W. (2011). Gestão de pessoas: satisfação dos profissionais de uma organização do ramo de telecomunicações. *Revista Destaques Acadêmicos*, 3(1), 127–145.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de recursos humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Caetano, A. (2008a). *Avaliação de desempenho metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: Editora RH.
- Caetano, A. (2008b). *Avaliação de desempenho- o essencial que os avaliadores e avaliados precisam de saber* (2 ed.). Lisboa: Livros Horizonte.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 245–261.
- Camara, P. B. (2012). *Manual de gestão e avaliação de desempenho* (1 ed.). Editora RH.

- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). *Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial* (4 ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Carvalho, L. C., Bernardo, M. R., Sousa, I. D., & Negas, M. C. (2014). *Gestão das Organizações - Uma abordagem integrada e prospetiva* (1 ed.). Lisboa: Edições Sílabo, LDA.
- Caruth, D. L., & Humphreys, J. H. (2008). Performance appraisal: essential characteristics for strategic control. *Measuring Business Excellence*, 12(3), 24–32.
- Cawley, B. D., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: a meta analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 615–633.
- Cheng, S. Y. (2014). The mediating role of organizational justice on relationship between administrative performance appraisal practices and organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1131-1148.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3 ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. Elsevier Editora Ltda.
- Cleveland, J. N., Murphy, K. R., & Williams, R. E. (1989). Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 130–135.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13(6), 539–558.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354.
- Cook, J., & Crossman, A. (2004). Satisfaction with performance appraisal systems A study of role perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 19(5), 526–541.
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teorias e prática* (2 ed.). Coimbra: Edições Almedina.
- Culbertson, S. S., Henning, J. B., & Payne, S. C. (2013). Performance Appraisal Satisfaction. *Journal of Personnel Psychology*, 12(4), 189–195.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2 ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento organizacional e gestão* (7 ed.). Editora RH, Lda.
- Cunha, M. S. (2009). *Investigação científica. Os Passos da Pesquisa Científica no Âmbito* (1 ed.). Chaves: Ousadias.

- DeConinck, J. B., & Bachmann, D. P. (1994). Organizational Commitment and Turnover Intentions of Marketing Managers. *Journal of Applied Business Research*, 10(3), 87–95.
- Deepa, E., Palaniswamy, R., & Kuppusamy, S. (2014). Effect of Performance Appraisal System in Organizational Commitment, Job Satisfaction and Productivity. *Journal of Contemporary Management Research*, 8(1), 72–82.
- DeNisi, A. S. (2011). Managing Performance to Change Behavior. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31(4), 262–276.
- DeNisi, A., & Smith, C. E. (2014). Performance Appraisal, Performance Management, and Firm-Level Performance: A Review, A Proposed Model, and New Directions for Future Research. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 127–179.
- Dobbins, G. H., Cardy, R. L., & Platz-vieno, S. J. (1990). A Contingency Approach to Appraisal Satisfaction: An Initial Investigation of the Joint Effects of Organizational Variables and Appraisal Characteristics. *Journal of Management*, 16(3), 619–632.
- Dogar, N. (2014). Relations between organizational commitment and demographic factors : a research in banking sector. *Academicus International Scientific Journal*, (10), 103–115.
- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (2007). The Advantages of an Inclusive Definition OF Attitude. *Social Cognition*, 25(5), 582–602.
- Fachada, D. F. C. (2012). *Avaliação De Desempenho -Satisfação Dos Funcionários Da Administração Pública*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia da Universidade de Porto.
- Fakhimi, F., & Raisy, A. (2013). Satisfaction with performance appraisal from the employees' perspective and its behavioral outcomes (case study of headquarters offices of Bank Refah). *European Online Journal Of Natural and Social Science*, 2(3), 296–305.
- Falkenburg, K., Schyns, B. (2007). Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviours. *Management Research News*, 30(10), 708–723.
- Ferraz, R., & Lopes, E. (2015). Satisfação no trabalho: Comparação de duas escalas de medida por meio de equações estruturais. *Revista Portuguesa E Brasileira de Gestão*, 14(1), 37–47.
- Ferreira, J. C., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Escolar Editora.
- Ferreira, M. (2005). *Empenhamento organizacional de profissionais de saúde em hospitais com diferentes modelos de gestão*. Tese de Doutoramento. Universidade do Minho.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 473–487.
- Freire, T., & Fonte, C. (2007). Escala de atitudes face ao lazer em adolescentes e jovens adultos. *Paidéia*, 17(36), 79–87.
- Froese, F. J., & Xiao, S. (2012). Work values, job satisfaction and organizational commitment in

- China. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(10), 2144–2162.
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339–349.
- Fugar, F. D. K. (2007). Frederick Herzberg's Motivation-Hygiene Theory Revisited: The Concept and its Applicability to Clergy of the global evangelical church, Ghana. *Journal of Science and Technology*, 27(1). 119-130.
- Giles, W. F., & Mossholder, K. W. (1990). Employee reactions to contextual and session components of performance appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 75(4), 371–377.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior Managing People and Organization* (11 ed.). South-Western .
- Guchait, P., & Cho, S. (2010). The impact of human resource management practices on intention to leave of employees in the service industry in India: the mediating role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1228–1247.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hassan, S., Wright, B. E., & Yukl, G. (2014). Does Ethical Leadership Matter in Government? Effects on Organizational Commitment, Absenteeism, and Willingness to Report Ethical Problems. *Public Administration Review*, 74(3), 333–343.
- Healy, G. (1999). Structuring commitments in interrupted careers: Career breaks, commitment and the life cycle in teaching. *Gender, Work & Organization*, 6(4), 185-201.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *The Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487.
- Herzberg, F. (2003). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 87-96.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2008). *Investigação por questionário* (2 ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hofmans, J., De Gieter, S., & Pepermans, R. (2013). Individual differences in the relationship between satisfaction with job rewards and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 82(1), 1–9.
- Hytti, U., Kautonen, T., & Akola, E. (2013). Determinants of job satisfaction for salaried and self-employed professionals in Finland. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(10), 2034–2053.
- Imran, H., Arif, I., Cheema, S., & Azeem, M. (2014). Relationship between Job Satisfaction, Job Performance, Attitude towards Work, and Organizational Commitment. *Entrepreneurship and Innovation Management Journal*, 2(2), 135–144.
- Iqbal, A. (2010). An Empirical Assessment of Demographic Factors, Organizational Ranks and

- Organizational Commitment. *International Journal of Business and Management*, 5(3), 16–27.
- Iqbal, M. Z., Akbar, S., & Budhwar, P. (2014). Effectiveness of Performance Appraisal: An Integrated Framework. *International Journal of Management Reviews*.
- Jamal, M. (2011). Job Stress, Job Performance and Organizational Commitment in a Multinational Company: An Empirical Study in Two Countries. *International Journal of Business and Social Sciences*, 2(20), 20–29.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M. ., Koehler, J. W. ., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36(5), 951–995.
- Jawahar, I. M. (2006). An Investigation of Potential Consequences of Satisfaction with Appraisal Feedback. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 14–28.
- Jawahar, I. M. (2007). The Influence of Perceptions of Fairness on Performance Appraisal Reactions. *Journal of Labor Research*, 28(4), 735–754.
- Jena, R. K. (2015). an Assessment of Demographic Factors Affecting Organizational Commitment Among Shift Workers in India. *Journal of Contemporary Management Issue*, 20(1), 59–77.
- Jesus, M. D., Leal, S. C. H., & Vivas, C. I. R. (2010). Percepções de clima, empenhamento organizacional e satisfação com o trabalho: Um estudo de caso. *Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*.
- Joiner, T. A., & Bakalis, S. (2006). The antecedents of organizational commitment: the case of Australian casual academics. *International Journal of Educational Management*, 20(6), 439–452.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2011). *Fundamentos da administração contemporânea*. McGraw-Hill.
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job Satisfaction: Subjective Well-Being at Work. *The Science of Subjective Well-Being*, 393–413.
- Kaur, K., & Sandhu, H. S. (2010). Career stage in organizational commitment: Empirical evidence from Indian banking industry. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 141–152.
- Keeping, L. M., & Levy, P. E. (2000). Performance appraisal reactions: measurement, modeling, and method bias. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 708–723.
- Keramati, M. A., Horri, M. S., & Afzalipoor, S. H. R. (2013). A study on effects of personal characteristics on organizational commitment. *Management Science Letters*, 3(1), 345–350.
- Khalili, A., & Asmawi, A. (2012). Appraising the Impact of Gender Differences on Organizational Commitment: Empirical Evidence from a Private SME in Iran. *International Journal of Business and Management*, 7(5), 100–110.

- Khan, A., Ramzan, M., & Butt, M. (2013). Is Job Satisfaction of Islamic Banks Operational Staff Determined by Organizational Climate, Occupational Stress, Age And Gender. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(3), 13–26.
- Khan, M. R., Ziauddin, J, A, F., & Ramay, M. I. (2010). The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance. *European Journal of Social Sciences*, 15(3), 292–298.
- Kumasey, A. S., Sumnaya, Delle, E., & Ofei, S. B. (2014). Occupational Stress and Organizational Commitment : Does Sex and Managerial Status Matter ?. *International Journal of Business and Social Research*, 4(5), 173–182.
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504–522.
- Kuvaas, B. (2011). The interactive role of performance appraisal reactions and regular feedback. *Journal of Managerial Psychology*, 26(2), 123–137.
- Labatmediene, L., Endriulaitiene, A., & Gustainiene, L. (2007). Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization. *Baltic Journal of Management*, 2(2), 196–212.
- Laureano, R. M., (2011). Teste de hipóteses com o SPSS: o meu manual de consulta rápida. *Edições Sílabo*.
- Lima, G. M. R. (2009). *Criação e Validação de um Questionário de Satisfação com a Avaliação de Desempenho*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Ciência do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa.
- Lira, M. (2014). Satisfaction with a performance appraisal system in the Portuguese public sector: The importance of perceptions of justice and accuracy. *Téchne - Review of Applied Management Studies*, 12(2014), 30–37.
- Luchak, A. A., & Gellatly, I. R. (2007). A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 786–793.
- Lunenburg, F. C. (2012). Performance Appraisal: Methods and Rating Errors. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 14(1), 1–9.
- Maharvi, M. W., Iqbal, M. Z., & Ullah, M. I. (2014). Effectiveness of Performance Appraisal System : A Proposed Model with Empirical Evidence from the Government of Punjab , Pakistan. *International Conference on Trends in Economics, Humanities and Management*.
- Marqueze, E. C., & Moreno, C. R. D. C. (2005). Satisfação no trabalho – uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30(112), 69–79.
- Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates,

- and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
- Moreira, C. D. (2007). *Teorias e práticas de investigação*. Lisboa: Instituto de Ciências Sociais e Políticas.
- Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 18–35.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment and Professional Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.
- Naqvi, S. M. M. R., Ishtiaq, M., Kanwal, N., & Ali, M. (2013). Impact of Job Autonomy on Organizational Commitment and Job Satisfaction: The Moderating Role of Organizational Culture in Fast Food Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 8(17), 92–102.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. D. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional E Gestão*, 14(1), 115–133.
- Neha, S., & Himanshu, R. (2015). Impact of Performance Appraisal on Organizational Commitment and Job Satisfaction. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 6(2), 95–104.
- Neininger, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S., & Henschel, A. (2010). Effects of team and organizational commitment - A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 567–579.
- Newman, A., Thanacoody, R., & Hui, W. (2011). The impact of employee perceptions of training on organisational commitment and turnover intentions: a study of multinationals in the Chinese service sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1765–1787.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499.

- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.
- Ogba, I.E. (2008). Commitment in the workplace: The impact of income and age on employee commitment in Nigerian banking sector. *Management Research News*, 31(11), 867–878.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 224–236.
- Pardal, L., & Lopes, E. S. (2011). *Métodos e técnicas de investigação social*. Areal Editores.
- Passos, A. P., César Madureira, & Esteves, T. P. (2013). Empenhamento Organizacional : controvérsia e resultados da investigação. *Lusitana. Económica E Empresas*, 16, 105–124.
- Peixoto, A. D. L. A., Bastos, A. V. B., Soares, I. S. D., & Lobo, J. R. (2015). Comprometimento e consentimento organizacional: um estudo da validade discriminante dos construtos. *Psico-USF*, 20(1), 51–61.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do spss* (6 ed.). Edições Sílabo.
- Pinho, P., & Albuquerque, C. (2012). A influência do empenhamento organizacional e profissional dos enfermeiros na estratégia de resolução dos conflitos. *Gestão E Desenvolvimento*, 20, 27–52.
- Portal Telecom, sobre a PT. Disponível em: <<http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/SobreaPT/>>. Acedido 15 de junho de 2015
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (5 ed.). Gradiva.
- Randall, D. M. (1987). Commitment Organization : The Organization Man Revisited. *The Academy of Management Review*, 12(3), 460–471.
- Rabindarang, S., Bing, K. W., & Yin, K. Y. (2014). The Impact of Demographic Factors on Organizational Commitment in Technical and Vocational Education. *Malaysian Journal of Research*, 2(1), 56–61.
- Rego, A. (2002). Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2), 209–241.
- Rego, A. (2003). Comprometimento organiconacional e ausências psicológica- afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 25–35.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *The Academy Of Management review*, 10(3), 465–476.
- Riaz, A., & Ramay, M. (2010). Antecedents of job satisfaction: a study of telecom sector.

- Perspectives of Innovations, Economics & Business*, 4(1), 66–73.
- Rifai, H. A. (2005). A Test of the Relationships Among Perceptions of Justice , Job Satisfaction , Affective Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 7(2), 131–154.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15 ed.). Pearson.
- Rocha, J. O., & Dantas, J. C. (2007). *A avaliação de desempenho e gestão por objectivos*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Russell, J. S., & Goode, D. L. (1988). An analysis of managers' reactions to their own performance appraisal feedback. *Journal of Applied Psychology*, 73(1), 63–67.
- Salami, S. O. (2008). Demographic and psychological factors predicting organizational commitment among industrial workers. *Anthropologist*, 10(1), 31–38.
- Salleh, M., Amin, A., Muda, S., & Halim, M. A. S. A. (2013). Fairness of performance appraisal and organizational commitment. *Asian Social Science*, 9(2), 121–128.
- Selvarajan, T. T., & Cloninger, P. A. (2012). Can performance appraisals motivate employees to improve performance? A Mexican study. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3063–3084.
- Sesen, H., & Basim, N. H. (2012). Impact of satisfaction and commitment on teachers' organizational citizenship. *Educational Psychology*, 32(4), 475–491.
- Shrivastava, A., & Purang, P. (2011). Employee perceptions of performance appraisals: a comparative study on Indian banks. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(3), 632–647.
- Singh, S. P., & Rana, S. (2015). The Impact of Performance Appraisal on Organizational Commitment of Bank Employees. *International Journal of Science Research*, 4(4), 2964–2967.
- Smith, A. F. R., & Fortunato, V. J. (2008). Factors influencing employee intentions to provide honest upward feedback ratings. *Journal of Business and Psychology*, 22(3), 191–207.
- Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 75–81.
- Sotomayor, A. M., Rodrigues, J., & Duarte, M. (2014). *Princípios de gestão das organizações* (2 ed.). Rei dos Livros.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46–56.
- Stewart, S. M., Bing, M. N., Gruys, M., & Helford, M. C. (2007). Men, women, and perceptions of work environments, organizational commitment, and turnover intentions. *Journal of Business and Public Affairs*, 1(1), 1-21.

- Suki, N. M., & Suki, N. M. (2011). Job Satisfaction and Organisational Commitment : the Effect of Gender, *6*(5), 1–15.
- Suliman, A. A., & Al-Junaibi, Y. (2010). Commitment and turnover intention in the UAE oil industry. *The International Journal of Human Resource Management*, *21*(9), 1472–1489.
- Taneja, S., Srivastava, R., & Ravichandran, N. (2015). Consequences of Performance Appraisal Justice Perception : A Study of Indian Banks. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, *14*(3), 33–57.
- Temple, A. (2013). The Effect of Demographic Characteristics on Organisational Commitment : a Study of Salespersons in the Soft Drink Industry in Nigeria. *European Journal of Business and Management*, *5*(18), 109–119.
- Thurston, Jr, P. W., & McNall, L. (2010). Justice perceptions of performance appraisal practices. *Journal of Managerial Psychology*, *25*(3), 201-228.
- Turgut, H., & Mert, I. S. (2014). Evaluation of Performance Appraisal Methods through Appraisal Errors by Using Fuzzy VIKOR Method. *International Business Research*, *7*(10), 170–178.
- Tziner, A. (2002). *Human Resource Management and Organization Behavior: Selected perspectives*. Ashgate Publishing Limited.
- Vandenberghe, C., & Tremblay, M. (2008). The role of pay satisfaction and organizational commitment in turnover intentions: A two-sample study. *Journal of Business and Psychology*, *22*(3), 275–286.
- Vinekar, V., Lavelle, J. J., Brockner, J., Konovsky, M. A., Price, K. H., Henley, A. B., & Taneja, A. (2009). Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: A multifoci analysis. *Journal of Organizational Behavior*, *30*(3), 337–357.
- Walker, A. G., & Smither, J. W. (1999). A five-year study of upward feedback: what managers do with their results matters. *Personnel Psychology*, *52*(2), 393-423.
- Wang, L., Wang, L., & Wang, Y. (2005). The research on the development of the telecommunication service & the telecommunication's interactive and comprehensive service model. *Proceedings of ICSSSM '05. 2005 International Conference on Services Systems and Services Management*.
- Wang, M-K., & Hwang, K. P. (2012). The Impact of Employee Perceptions of Human Resource Management Systems on Job Satisfaction and Organizational Commitment during Privatization the Transformations of Privatization: An Empirical Study of Telecommunications Corporations in Taiwan. *Asia Pacific Management Review*, *17*(3), 321–342.
- Yücel, I. (2012). Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study. *International Journal of Business and Management*, *7*(20), 44–58.
- Zhang, X., Hu, B., & Qiu, M. (2014). Job satisfaction as a mediator in the relationship between appraisal and voice behavior. *Social Behavior and Personality*, *42*(8), 1315–1324.

Zheng, W., Zhang, M., & Li, H. (2012). Performance appraisal process and organizational citizenship behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 27(7), 732–752.

Anexos

Anexo I

Segue o *e-mail* enviado para os colaboradores do departamento de recursos humanos da PT:

No âmbito do mestrado em Estudos de Gestão, da Universidade do Minho, pretende-se desenvolver um estudo sobre a satisfação com a avaliação de desempenho e do empenhamento organizacional na área das telecomunicações.

Para este efeito solicito a sua colaboração no preenchimento de um questionário que será meramente usado para fins relacionados com a dissertação.

A sua participação é de extrema relevância, para a realização deste estudo, o seu preenchimento será aproximadamente de 10 minutos.

Não existe respostas certas ou erradas, neste sentido a sua opinião honesta é essencial para o apuramento de resultados.

Por favor clique no *Link* <https://pt.surveymonkey.com/r/CCGRPWR>

O link estará disponível até dia 31 de Outubro.

Como forma de recompensa pelo tempo dispensado no preenchimento do inquérito, será sorteado um **cheque prenda no valor de 100 euros**, a descontar nas lojas Fnac. Para o sorteio digite o seu email no fim do questionário. O seu e-mail não será utilizado para qualquer outro fim e será eliminado após o sorteio.

Para qualquer duvida não hesite contactar-me estarei inteiramente ao seu dispor, o meu contato de correio electrónico é: jessica_13antunes@hotmail.com

Muito obrigada desde já pela sua colaboração.

Cumprimentos,

Jessica Antunes

Questionário

Para indicar a sua resposta, clique na opção que mais se aproxime da sua opinião.

I. Dados demográficos

1. Idade?
2. Género?
 - Masculino
 - Feminino
3. Habilitações literárias?
 - Ensino básico
 - Ensino secundário
 - Licenciatura
 - Pós-graduação
 - Mestrado
 - Doutoramento
 - Outro (especifique)
4. Carreira?
 - Gestão
 - Técnica
5. Antiguidade na empresa?
 - Menos de 1 ano
 - Entre 1 a 5 anos
 - Entre 6 a 10 anos
 - Entre 11 e 15 anos
 - Entre 16 a 20 anos
 - Superior a 20 anos

II. Processo de avaliação de desempenho

6. Indique como é medido o seu empenhamento?
 - Competências
 - Resultados
 - Competência e resultados
 - Outra (especifique)
7. Qual é o método usado na avaliação de desempenho? (poderá escolher mais que uma opção)
 - Autoavaliação
 - Chefia
 - Pares/colegas
 - Subordinados
 - Clientes

Avaliação de 360°

8. A avaliação de desempenho é efetuada:

Mensalmente

Semestralmente

Trimestralmente

Anualmente

Não sei.

Outra (especifique)

9. Os resultados da avaliação de desempenho referente a 2014 foram:

Abaixo do que eu esperava

Como eu esperava

Acima do que eu esperava

III. Satisfação com a avaliação de desempenho

10. Estou satisfeito(a) com o sistema de avaliação de desempenho usado para avaliar o meu desempenho?

Discordo totalmente

Discordo moderadamente

Discordo ligeiramente

Não discordo nem concordo

Concordo ligeiramente

Concordo moderadamente

Concordo totalmente

11. Os resultados da minha avaliação de desempenho são, regra geral aceitáveis?

Discordo totalmente

Discordo moderadamente

Discordo ligeiramente

Não discordo nem concordo

Concordo ligeiramente

Concordo moderadamente

Concordo totalmente

12. Estou satisfeito(a) com o modo como me é facultado o *feedback*?

Discordo totalmente

Discordo moderadamente

Discordo ligeiramente

Não discordo nem concordo

Concordo ligeiramente

Concordo moderadamente

Concordo totalmente

13. O *feedback* que eu recebo acerca do modo como realizo o meu trabalho é altamente relevante?

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não discordo nem concordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

14. A minha empresa reconhece o bom desempenho?

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não discordo nem concordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

15. O meu ponto de vista como avaliado e o ponto de vista do avaliador são frequentemente coincidentes?

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não discordo nem concordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

16. A minha empresa encontra-se mais interessada em reforçar aspetos positivos do desempenho que aspetos negativos.

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não discordo nem concordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

17. A minha última entrevista de *feedback* deu-me ideia de como posso melhorar o meu desempenho?

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não discordo nem concordo
- Concordo ligeiramente

- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

18. Em geral estou satisfeito(a) com a entrevista de *feedback*?

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não discordo nem concordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

19. O meu avaliador tem oportunidade de observar o meu trabalho?

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não discordo nem concordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

20. A última entrevista de *feedback* possibilitou a perceção de como estou a realizar o meu trabalho?

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não discordo nem concordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

21. Em geral, considero que a minha organização possui um bom sistema de avaliação de desempenho?

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não discordo nem concordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

22. Eu estou satisfeito com os resultados da avaliação de desempenho?

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não discordo nem concordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente

Concordo totalmente

23. O meu avaliador conhece bem o trabalho que realizo?

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não discordo nem concordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

IV. Empenhamento organizacional

24. Acredito que existem poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa?

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não discordo nem concordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

25. Não me sinto “emocionalmente ligado” à minha empresa?

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não discordo nem concordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

26. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer?

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não discordo nem concordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

27. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho obrigação pessoal com as pessoas que trabalham aqui?

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente

- Não discordo nem concordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

28. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente?

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não discordo nem concordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

29. Esta empresa tem grande significado pessoal para mim?

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não discordo nem concordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

30. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa?

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não discordo nem concordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

31. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento?

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não discordo nem concordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

32. De certa forma sinto, que os problemas desta empresa como se fossem os meus?

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não discordo nem concordo

- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

33. Esta empresa merece a minha lealdade?

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não discordo nem concordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

34. Ficaria feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa?

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não discordo nem concordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

35. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora?

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não discordo nem concordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

36. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria require um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui?

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não discordo nem concordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

37. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto vontade pessoal?

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não discordo nem concordo

- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

38. Não me sinto fazendo parte desta empresa?

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não discordo nem concordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

39. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis?

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não discordo nem concordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

40. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse sair desta empresa neste momento?

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não discordo nem concordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

41. Sinto que tenho um grande dever para com a empresa?

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não discordo nem concordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

42. Como já de tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra empresa?

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não discordo nem concordo
- Concordo ligeiramente

- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente