

CRISTINA SOFIA ALMEIDA FONTES CATITA

**A SATISFAÇÃO COM A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E O
COMPROMETIMENTO AFECTIVO**

Orientadora: Maria da Conceição Cuvaneiro

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Faculdade de Psicologia

Lisboa

2011

CRISTINA SOFIA ALMEIDA FONTES CATITA

A SATISFAÇÃO COM A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E O COMPROMETIMENTO AFECTIVO

Tese apresentada para a obtenção do Grau de Mestre em Psicologia no curso de Mestrado em Psicologia do Trabalho em Contextos Internacionais e Interculturais, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Orientadora: Professora Doutora Maria da Conceição Couvaneiro

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Faculdade de Psicologia

Lisboa

2011

À minha família, ao meu pai que não estando presente
fisicamente, continua perto; aos meus amigos
que acreditaram em mim.

Agradecimentos

Após a conclusão desta Dissertação é imprescindível recordar as várias pessoas que, de alguma forma, me apoiaram, incentivaram e acreditaram em mim.

À Professora Doutora Conceição Couvaneiro pelo seu apoio, por ser um exemplo de ética e dedicação, motivação e acreditar nas minhas capacidades.

Ao Dr. José Luís Nascimento, Co-Orientador da Dissertação de Mestrado, pela sua supervisão, estímulo, constante e incondicional disponibilidade e pela minha admiração pela sua insaciável necessidade de conhecimento, considerando-o um “trabalhador do conhecimento”.

À minha família, pelo apoio, paciência e presença para que eu realizasse da melhor forma este trabalho.

Aos meus amigos por acreditarem em mim e me motivarem constantemente.

A todos, o meu muito obrigado!

Resumo

A presente investigação incide no estudo da Satisfação com a Avaliação de Desempenho e o Comprometimento Afectivo.

A Avaliação de Desempenho é um tema actual e que tem vindo a ser bastante investigado considerando que oferece às empresas instrumentos que medem a relação dos colaboradores com a sua função.

Segundo pesquisas recentes existe uma importante relação entre a Satisfação com a Avaliação de Desempenho e o Comprometimento Afectivo (Kuuvas, 2006; Vignaswaran, 2005; Cook & Crossman, 2005).

Os resultados obtidos na análise das hipóteses colocadas permitiram identificar a existência de uma influência significativa entre a Satisfação com a Avaliação de Desempenho e o Comprometimento Afectivo. Na Satisfação com o Chefe foram identificadas relações com a Satisfação com a Avaliação de Desempenho e com o Comprometimento Afectivo. Na Satisfação com a Avaliação de Desempenho foi identificada uma relação de influência com o Desempenho. Por último, foi estabelecido uma relação significativa entre a Satisfação com o Chefe e o Desempenho mediada pela Satisfação com a Avaliação de Desempenho.

Os resultados levaram à confirmação do modelo em análise, estando este linha com o quadro teórico estabelecido. Foram discutidos algumas das implicações dos resultados obtidos e sugestões futuras.

Palavras-chave: Desempenho, Satisfação com a Avaliação de Desempenho, Comprometimento Afectivo, Satisfação com o Chefe

Abstract

This study is based on the relationship between the performance appraisal satisfaction and the affective commitment.

Currently the performance appraisal has been an object of several researches. This interest is due to the possibility offers to organizations ways to measure the relation between the worker and his work.

According with recent studies, there is an important relationship between the performance appraisal and the affective commitment (Kuuvas, 2006; Vignaswaran, 2005; Cook & Crossman, 2005).

Based on theoretical framework, the results of the current study allow identifying a relationship between the Performance Appraisal Satisfaction with the Affective Commitment and, as well with the Performance. The Satisfaction with the Managers was related with the Performance Appraisal Satisfaction and, also, with Affective Commitment.

Finally, it was established that the relationship between the Satisfaction with the Manager and the Performance was mediated through the Performance Appraisal Satisfaction.

The results obtained allowed validated the model in study. The implications of this study were discussed.

Keywords: Performance, Performance Appraisal Satisfaction; Affective Commitment, Satisfaction with the Manager

Índice

Introdução	9
Capítulo 1 - A Avaliação de Desempenho	12
1.1 Estratégia e a Avaliação de desempenho Empresarial	13
1.2 Medir a Avaliação de Desempenho.....	15
1.2.1 Abordagens centradas na personalidade.....	16
1.2.2 Abordagens centradas nos comportamentos	17
1.2.3 Abordagens centradas na comparação com os outros	19
1.2.4 Abordagens centradas nos resultados.....	20
1.3 O processo de Feedback.....	22
1.4 Limitações e constrangimentos da avaliação de desempenho.....	23
1.5 A Satisfação, Avaliação de Desempenho e o Comprometimento Afectivo	24
1.5.1 A satisfação com a avaliação de desempenho	24
1.5.2 Feedback e satisfação com a avaliação de desempenho.....	26
1.5.3 Satisfação com o Chefe	27
1.5.4 Comprometimento Afectivo.....	27
1.5.5 A relação entre a Satisfação com a Avaliação de Desempenho e o Comprometimento Afectivo	28
Capítulo 2 - Método	31
2.1. Participantes	31
2.2. Medidas e Instrumentos	32
2.3. Procedimento.....	34
2.4. Opções metodológicas de análise dos dados.....	35
Capítulo 3 - Validação dos instrumentos de medida face à amostra.....	38
3.1. Comprometimento Afectivo.....	38
3.2. Satisfação com a Avaliação de Desempenho	39
3.3. Satisfação com o chefe.....	40
Capítulo 4 - Teste de hipóteses	41
Capítulo 5 – Conclusão	44
5.1. Limitações do estudo.....	46
5.2. Futuros Estudos	47
Bibliografia	48
APÊNDICE	I

Apêndice I	II
Apêndice II.....	X
Apêndice III.....	XII

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Caracterização da amostra	32
Tabela 2 – Caracterização da idade, anos de trabalho e antiguidade da amostra	32
Tabela 3 – Sub-escala do Comprometimento Afectivo	33
Tabela 4 – Sub-escala da Satisfação com a Avaliação de Desempenho	34
Tabela 5 – Sub-escala da Satisfação com o Chefe	34
Tabela 6 – Análise factorial para a sub-escala de Comprometimento Afectivo	39
Tabela 7 – Análise factorial para a sub-escala de Comprometimento Afectivo 5 itens	39
Tabela 8 – Análise factorial para sub-escala Satisfação com a Avaliação de Desempenho ...	40
Tabela 9 – Média, Desvio Padrão e Correlações das variáveis Comprometimento	41
Tabela 10 – Coeficientes de regressão para o desempenho	41
Tabela 11 – Coeficientes de regressão para a Satisfação com a Avaliação de Desempenho ..	42
Tabela 12 – Coeficientes de regressão para o comprometimento afectivo	42

Índice de Figuras

Figura 1 – Abordagens da Avaliação de desempenho.....	16
Figura 2 – Modelo de representação das Hipóteses	30
Figura 3 – Valores de KMO na análise factorial.....	37
Figura 4 – Relação de Mediação entre as variáveis	38
Figura 5 – Modelo proposto após a não rejeição das Hipóteses em estudo	43

Introdução

Enfrentamos um mundo global onde a incerteza das organizações é a realidade que acompanha o seu desenvolvimento, como tal, a criação de soluções estratégicas sustentáveis é cada vez mais exigente. A procura do desenvolvimento organizacional conduz à constatação de que, qualquer empresa depende dos seus recursos humanos. Assim sendo, a gestão de pessoas torna-se essencial para o desenvolvimento, o que por conseguinte, acarreta benefícios e custos. Se por um lado os recursos humanos tornam-se um dos factores mais competitivos das empresas em detrimento de outros recursos, como os financeiros e tecnológicos, por outro lado acrescem dificuldades na gestão da motivação e desempenho dos colaboradores (Finuras, 2007).

A avaliação de desempenho é frequentemente realizada para uma variedade de fins: decisões administrativas, feedback, desenvolvimento organizacional e investigação. Verifica-se que está entre os mais importantes sistemas de recursos humanos nas organizações, na medida em que representa decisões críticas dentro das diversas acções albergadas pelos recursos humanos e nos resultados por estes apresentados (Cawley, Keeping & Levy, 1998). Muitas têm sido as escalas desenvolvidas com o propósito da avaliação dos indivíduos, o que permite sem dúvida propor a melhoria do desempenho e dos resultados da empresa, contudo, reduz a importância da orientação da investigação numa perspectiva social do avaliado ou avaliador, pois reduz a interacção entre as pessoas (Caetano, 1998).

É no contexto do desenvolvimento que as organizações têm a necessidade de implementar sistemas de avaliação de desempenho, adequados à realidade dos seus colaboradores, utilizando-os como instrumentos de relação das pessoas com a sua função.

O momento actual que vivemos - no qual as questões sociais e os direitos dos trabalhadores são constantemente discutidos, analisados e reivindicados - pressupõe uma análise séria sobre a avaliação de desempenho, no que diz respeito, por exemplo, à satisfação com sistema de avaliação implementado. Alguns autores defendem que existe uma relação directa e de influência entre a satisfação e a Avaliação de Desempenho. Autores como Zhang & Zheng (2009) estudam inclusive como é que a satisfação com a avaliação de desempenho pode ou não levar a uma melhor performance do sujeito, pressupondo que a Avaliação de Desempenho implica uma tomada de decisão consciente, baseada no reconhecimento, progressão de carreira e no status. Estas diversas implicações psicológicas da satisfação com a Avaliação de Desempenho tornam-se num determinante significativo do comportamento futuro e das atitudes profissionais e organizacionais.

Alguns investigadores propõem que o comprometimento afectivo pode mediar a influência com a satisfação com a avaliação de desempenho (Hulin, 1991; Isen & Baron, 1991).

Sobre o Comprometimento Organizacional Ajzen & Fishbein (1980) referem que a intenção de atitude de um determinado comportamento não prevê directamente o comportamento, sendo que, o comprometimento organizacional captura a intenção do indivíduo ficar na organização com base num determinado sentimento para com esta.

Meyer & Allen (1991) dividiram o comprometimento organizacional em três componentes: afectiva, normativa e calculativa. O comprometimento afectivo refere-se à identificação individual com o envolvimento e pertença emocional para com a organização, o comprometimento normativo por sua vez, refere-se às relações transaccionais baseadas num investimento pessoal com vista a um determinado retorno e, por último, o comprometimento calculativo relaciona-se com os sentimentos de obrigação e dever moral para com a organização.

Alguns autores pressupõem a existência de uma relação entre a satisfação com o trabalho e o comprometimento afectivo, defendendo que a satisfação é um antecedente do comprometimento afectivo (Cohen, 1991), sugerem que quanto maior a satisfação do indivíduo com o trabalho, mais este se identifica com a organização.

Neste sentido, este trabalho tem como objectivo a análise da relação entre a satisfação com a avaliação de desempenho e o comprometimento afectivo, evidenciando a importância da relação dos colaboradores com a organização e procurando uma resposta na relação entre estas duas dimensões, esperando, a título final, sugerir uma forma de melhorar os sistemas de avaliação de desempenho. Assim, formulou-se a seguinte questão de pergunta de partida:

“A satisfação com a Avaliação de Desempenho pode influenciar o comprometimento afectivo?”.

A justificação da escolha deste tema prende-se com um conjunto de motivos que devem ser considerados de extrema importância: (1) A avaliação de desempenho é um tema pouco desenvolvido em Portugal e é uma ferramenta pouco utilizada nas PME, pois é considerado por vezes um tema que gera conflitos (Caetano, 1998); (2) o conhecimento da importância de se trazer temas actuais no meio científico e na investigação, incluindo como

tal o comprometimento no tema desenvolvido nesta dissertação; (3) a contribuição para o desenvolvimento do tema no meio científico e na investigação o que permitirá (re)pensar práticas actuais.

Tendo em conta os pressupostos anteriormente referidos, este trabalho organiza-se em cinco capítulos distintos. A parte inicial consiste na revisão do enquadramento teórico a qual aborda os temas e autores considerados relevantes: modelos teóricos da satisfação com avaliação de desempenho e o comprometimento afectivo, assim como o estudo sobre a relação entre as duas variáveis. No capítulo dois apresenta-se a metodologia aplicada para execução deste estudo. No capítulo três validam-se os instrumentos utilizados nesta dissertação. No capítulo quatro testam-se as hipóteses e, por último no capítulo cinco tiram-se conclusões, avançando com propostas para novos estudos nesta área.

Capítulo 1 - A Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho centra-se na componente humana do funcionamento das organizações, ocupando uma parte significativa na gestão dos recursos humanos e tornando-se um tema, cada vez mais interessante para o estudo dos fenómenos comportamentais.

Até ao início do século XX, a avaliação de desempenho era uma forma de controlo das organizações, medido através dos resultados e factores financeiros da empresa, postulado enquanto sistema formal e sistemático de apreciação do trabalho. A Du Pont Company, por exemplo, desenvolveu no início deste século o indicador de retorno do investimento (Return On Investment – ROI), que conjuntamente com outros indicadores financeiros, permitiram tomar decisões sobre as políticas organizacionais e medir, de certa forma, o desempenho dos colaboradores (Gasparetto, 2003).

Ao longo do século XX, muitas foram as mudanças teóricas profundas nos processos da avaliação de desempenho, assistindo-se a diversas reformulações que incidiam sobre as dificuldades encontradas. Foi a partir de 1960, que passaram a ser utilizados indicadores não financeiros como a apreciação da qualidade, velocidade e flexibilidade da produção, fazendo com que, os factores financeiros passassem a ter um impacto reduzido na apreciação do desempenho.

Os sistemas de avaliação de desempenho visam medir e diferenciar o desempenho individual, de forma a: poder compará-lo com os objectivos organizacionais, ajudar a tomar decisões sobre as remunerações e prémios a atribuir, identificar os handicaps no desempenho individual e promover estratégias de correcção, permitir que os superiores hierárquicos dêem feedback sobre a performance dos colaboradores (Cleveland, Murphy & Williams 1989).

Segundo Chiavenato (1983), a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada colaborador, bem como do seu potencial de desenvolvimento. Toda a avaliação é um processo para julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de um indivíduo.

A avaliação de desempenho pode também ser definida como um sistema estruturado de medir, avaliar e influenciar os atributos relacionados com o trabalho, os comportamentos e os resultados obtidos por um trabalhador, com vista a descobrir em que nível é que, se encontra no momento da avaliação no que concerne à sua performance no trabalho (Dolan e Schuler, 1987).

Para englobar todos os factores que afectam este sistema de medir e avaliar a *performance*, é usado na literatura o termo “*sistema de avaliação de desempenho*” ou “*performance appraisal system*” (PAS) (Dolan e Schuler, 1987).

Os sistemas de avaliação do desempenho organizacional são a ligação entre os objectivos, a estratégia e o comportamento dos gestores, sendo que os objectivos e a estratégia representam os interesses de todas as partes.

Para que o processo seja coerente e eficaz, existe uma clara necessidade de fixação de objectivos de desempenho, por cada departamento da organização, para que os colaboradores reconheçam os padrões de exigência da empresa e para que considerem os objectivos a atingir (Cleveland, Murphy & Williams, 1989).

Estes objectivos, propostos no início do ciclo de avaliação, devem ser quantificados através de indicadores simples e, devidamente calendarizados. Note-se que um dos objectivos dos sistemas de avaliação do desempenho é o de facilitar aos gestores a implementação da estratégia organizacional, pelo que estes devem seleccionar os indicadores que melhor reflectam os objectivos daquela, e que sejam na actualidade e no futuro factores críticos, cuja melhoria conduza ao sucesso da sua implementação (Caetano, 2008).

Devem, também, ser definidos objectivos de *performance* individual, para que o colaborador reconheça em que medida contribui para os resultados do seu departamento e da sua organização (por exemplo, número de pedidos satisfeitos; produtividade, absentismo, cumprimento de prazos, prémios, etc).

A avaliação de desempenho abrange, em regra, alguns elementos de carácter qualitativo e comportamental (opinião das chefias e dos colegas, auto-desenvolvimento técnico e pessoal, qualidades de liderança, trabalho em equipa, etc).

1.1 Estratégia e a Avaliação de desempenho Empresarial

Na conjuntura actual das Organizações, a avaliação de desempenho é utilizada como um processo de controlo do desempenho dos colaboradores, considerando que a mesma é utilizada uma vez por ano. Contudo esta observação deve ser considerada também, no ponto de vista da gestão organizacional (Caetano, 2008).

A avaliação de desempenho tem como propósito a gestão do desempenho ao longo de todo o ano, tendo por base a observação da *performance* individual do colaborador, devendo fazer recurso ao feedback periódico. O Feedback permite ao superior hierárquico

confrontar o colaborador com as expectativas e objectivos traçados, orientando e aconselhando o mesmo, sobre as melhorias a introduzir, fazendo-o atingir os objectivos propostos. Assim o processo anual de avaliação de desempenho deverá contemplar o trabalho desenvolvido pelo colaborador e apoiado pelo seu superior no alinhamento dos objectivos da organização (Caetano, 2008).

Por vezes verifica-se que as empresas não conseguem promover o alinhamento entre o que é definido como missão, visão e estratégia com a rotina da empresa e o que é proposto no processo de avaliação de desempenho. Acabam assim, por recompensar durante os processos de avaliação, comportamentos diferentes daqueles que esperavam obter por parte dos colaboradores (Seven Kerr citado por Gasparetto, 2003). Esta incongruência é na maior parte dos casos explicada pela dificuldade que existe na definição de uma estratégia clara o que, por conseguinte, dificulta ainda mais a tradução dessa estratégia em acções (Gasparetto, 2003). Neste sentido, os sistemas de avaliação de desempenho podem auxiliar as empresas na descrição e tradução das suas estratégias em acções de rotina. A maioria dos modelos de avaliação de desempenho actuais parte da estratégia para a definição dos indicadores de desempenho da organização. Kaplan & Norton (1996), descrevem o modelo de avaliação de desempenho *Balanced Scorecard*, como um mecanismo para a implementação da estratégia. Cabe aqui definir a importância do *Balanced Scorecard*, considerando que é um sistema de gestão que permite às organizações clarear a sua visão, estratégias e metas, traduzindo-as em acções.

O *Balanced Scorecard* está estruturado em quatro vectores: financeiro, cliente, processos internos, aprendizagem e crescimento. Uma das características deste sistema é que as medidas implementadas têm consequências a longo prazo, derivam de um processo hierárquico *top down* norteado pela missão e estratégia traduzida em objectivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos, voltados para accionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizagem e crescimento. Nesta perspectiva directores de departamento, supervisores e empregados deverão implementar as estratégias e garantir que elas ocorram de acordo com o plano estabelecido, adoptando medidas correctivas para as mudanças na trajectória, sem considerar se os resultados vão ou não, ao encontro dos pressupostos iniciais ou se, a metodologia adoptada ainda é apropriada.

Assume-se através da análise anterior, que é possível traçar um plano e garantir a sua execução integral, porém a realidade não é tão linear. Beinhocker (2006) afirma que é preciso

mudar a maneira de desenvolver estratégias, confiando menos na capacidade de previsão e mais no poder da evolução. O autor sugere que as empresas não devem ter estratégias únicas, com um foco determinado, mas devem cultivar diferentes estratégias possíveis de evoluir no tempo.

Na avaliação de desempenho organizacional, a estratégia guia a definição dos objectivos. Contudo, mesmo que um sistema de avaliação de desempenho tenha sido construído representando adequadamente a estratégia da unidade de negócios em determinado período, os objectivos que o constituem terão que ser alterados se, no período seguinte, essa estratégia tiver sido modificada. O próprio resultado da avaliação de desempenho poderá dar indícios aos gestores de que a estratégia definida não é mais válida ou de que ela terá que ser modificada para incorporar as mudanças ocorridas.

1.2 Medir a Avaliação de Desempenho

Caetano (2008) refere que se podem encontrar instrumentos de medida, centrados na personalidade, centrados no comportamento, centrados na comparação com os outros e centrados nos resultados, como resultado do maior interesse dos investigadores na avaliação do comportamento, o que por sua vez deu origem a um maior número de instrumentos de medida. A figura 1 apresenta sintetizadamente as abordagens mais comuns da avaliação de desempenho.

Figura 1- Abordagens da Avaliação de desempenho

Abordagens centradas na personalidade	Escalas ancoradas em traços
Abordagens centradas nos comportamentos	Incidentes críticos Escalas de escolha forçada Escalas ancoradas em comportamentos Escalas de padrão misto Escalas de Observação comportamental Listas de verificação
Abordagens centradas na comparação com os outros	Ordenação simples Comparação por pares Distribuição forçada
Abordagens centradas nos resultados	Padrões de desempenho Gestão por Objectivos (GPO)

Fonte: Caetano (2008)

1.2.1 Abordagens centradas na personalidade

As abordagens centradas na personalidade traduzem-se num tipo de escala ancorada em traços de personalidade.

Escalas ancoradas nos Traços

Desenvolvidas por Paterson em 1922, a escala é a mais tradicional, baseando-se na descrição de traços de personalidade, a partir dos quais o avaliador irá avaliar o avaliado, assinalando na escala o ponto que melhor corresponde ao desempenho do mesmo. Estes traços de personalidade podem ser apresentados de forma resumida e assentar em resultados definidos em números ou adjectivos (Caetano, 2008).

O número de factores a avaliar difere entre organizações ou dentro da mesma organização dependendo da função que o avaliado desempenha. No que concerne às competências, estas relacionam-se com os conhecimentos, habilidades e capacidades que os colaboradores devem ter para desempenharem as suas funções de forma a atingirem os objectivos (Caetano, 2008).

Consideram-se principais vantagens o facto de consumirem pouco tempo, tanto na sua construção como na sua aplicação e o facto de permitirem uma quantificação da avaliação quer em termos globais quer em termos de diversas dimensões apreciadas, facilitando a

comparação entre os resultados de outros avaliados. Como desvantagens, descritas pela literatura e citadas por Caetano (2008) descreve-se a elevada susceptibilidade, o facto de se ancorarem em atributos de personalidade vagamente definidos e a falta de especificidade que acresce da dificuldade de dar feedback.

1.2.2 Abordagens centradas nos comportamentos

As abordagens centradas na personalidade deram origem, cerca de trinta anos depois, a um conjunto de instrumentos que têm em comum o facto de se basearem em comportamentos e não em traços. Assim, serão apresentados os instrumentos que receberam maior atenção e que foram mais utilizados nas organizações centrados em comportamentos.

Incidentes críticos

Este método foi descrito por Flanagan (1954) e consiste no registo de ocorrências que representativas de desempenhos excelentes e desempenhos deficientes que tenham influência nos resultados para um bom desempenho. Este registo deveria ser feito por chefias, de forma a que, numa situação de feedback pudessem reportar-se a questões específicas nos aspectos positivos e negativos do desempenho do colaborador. A vantagem apontada a este método corresponde à especificidade dos acontecimentos, o que permite dar um feedback personalizado e representativo. Consequentemente, refere-se como um método que requer um consumo de tempo elevado e que não permite controlar a arbitrariedade dos padrões das escolhas que a chefia faz das situações que pretende registar, assim como, o feedback poder ser dado muito tempo depois de ocorrida tal situação (Caetano, 2008).

Escalas escolha forçada

Esta escala foi desenvolvida após a II Guerra Mundial, pelas forças armadas americanas. Consiste na apresentação ao avaliador de blocos de afirmações com descrições positivas e negativas. Estas afirmações podem exprimir traços ou comportamentos. O avaliador é forçado a escolher metade dos itens que melhor descrevem o desempenho do avaliado. Conforme as descrições escolhidas é possível definir um perfil ou calcular um score de desempenho do avaliado. A vantagem principal reside no facto de o avaliador não poder distorcer a cotação que dá aos colaboradores, uma vez que ele próprio não conhece o valor. Por sua vez, a maior desvantagem deste método tem a ver com a sua própria aplicação, sendo

que o facto de ser secreto, não permite ao avaliador dar um feedback específico ao avaliado (Caetano, 2008).

Escalas ancoradas em comportamentos

Vulgarmente conhecidas pela sigla BES, (“Behavioral Expectations Scales”) foram inicialmente propostas por Smith e Kendal (1963), como alternativa às escalas ancoradas em adjectivos.

Este tipo de escalas descreve comportamentos que revelam diferentes níveis de perícia em cada dimensão a avaliar. O avaliador tem de julgar em que medida cada colaborador apresenta esses comportamentos na realização das suas tarefas (Caetano, 2008).

Esta escala apresenta uma validação psicométrica superior às restantes. Contudo implica um grande gasto de tempo na sua construção.

Escalas de padrão misto

As escalas de padrões mistos (*Mixed Standard Scale, MSS*) foram propostas por Blanz & Ghiselli (1972) e caracterizam-se por apresentarem três exemplos comportamentais específicos para cada dimensão. Apresentado, algumas semelhanças com a *Behaviourally Anchored Rating Scales* (BARS), exprimem três níveis específicos de desempenho: desempenho *acima da média*; desempenho *dentro da média* e o desempenho *abaixo da média*.

O avaliador responde às três questões de cada dimensão assinalando em que medida o comportamento do avaliado é *melhor* (+), *igual* (0) ou *pior* (-) do que o que é descrito na afirmação (Caetano, 2008).

Este tipo de escalas permitem controlar o efeito de Halo e o erro de leniência/severidade. Contudo apresentam diversas desvantagens: consomem muito tempo ao avaliador, não permite dar um feedback coerente ao avaliado em relação às cotações atribuídas, nem dar indicações precisas de como melhorar ou corrigir o desempenho

Listas de verificação

As listas de verificação consistem em listas de comportamentos ou traços que os avaliadores devem rever assinalando os itens que no seu entendimento melhor se aplica ao avaliado. Numa forma mais simples, consiste num inventário de adjectivos ou traços de personalidade e o avaliador apenas tem de assinalar aqueles que se aplicam ao avaliado.

Uma das vantagens deste método resulta da facilidade e simplicidade da aplicação, por outro lado, a maior desvantagem relaciona-se com a dificuldade de dar feedback ao avaliado uma vez que não permite representar o grau de desempenho do item.

1.2.3 Abordagens centradas na comparação com os outros

Esta avaliação baseia-se na comparação de indivíduos uns com os outros. Mediante o tipo de comparação estabelecida, poderá definir-se um sistema de avaliação específico: ordenação simples, comparação por pares e distribuição forçada.

Ordenação simples

Este método permite classificar colaboradores com o mesmo cargo ou cargos idênticos, no seu desempenho, baseando-se na comparação dos indivíduos. O avaliador deve evitar atribuir a avaliação a dois ou mais avaliados, fazendo uso de escalas de avaliação.

Comparação por pares

Esta metodologia permite comparar um indivíduo com todos os outros indivíduos através da formulação de pares. O avaliador deve decidir quem é o melhor em cada par, baseando-se no desempenho global de cada um.

Distribuição forçada

Este sistema é semelhante ao anterior, contudo as pessoas são comparadas umas com as outras, não de forma a ordenar cada uma pelo grau de desempenho, mas ordenando grupos de pessoas com graus de desempenho semelhantes. Os graus de desempenho são estabelecidos previamente.

Os métodos baseados na comparação com os outros apresentam como principais vantagens a ausência de custos e o facto de poderem fundamentar decisões ao nível da gestão de pessoal como, por exemplo, a promoção. Embora as pesquisas sobre estes métodos sejam limitadas, evidenciam-se desvantagens complexas no que respeita o feedback e o erro de halo, como explicados mais à frente.

1.2.4 Abordagens centradas nos resultados

Estas abordagens pressupõem uma avaliação dos resultados das actividades e não dos comportamentos em si. É considerado que o resultado do comportamento é um meio para atingir um fim, então, é este fim que deve ser avaliado e categorizar o desempenho (Caetano, 2008).

Padrões de desempenho

Este é um método muito utilizado para avaliar o trabalho operacional, que assumiu particular relevância na teoria da organização científica do trabalho de Taylor. Carroll e Schneier (1982), citado por Caetano (2008) referem que os resultados são passíveis de comparação com o desempenho passado do próprio indivíduo. Com os resultados de outros com cargos idênticos, ou com um padrão de desempenho pré estabelecido e aceite como adequado ao cargo. Este padrão pode ser definido a partir dos níveis de desempenho anteriores da empresa, ou de outras empresas do mesmo ramo, ou ainda do estudo dos tempos e movimentos necessários para realizar um determinado trabalho, e do esforço nele envolvido (Caetano, 2008).

Este método apresenta uma importante desvantagem no que concerne à fidelidade - grau em que os resultados obtidos estão isentos de erro de medida - fazendo com que muitas vezes os avaliados não aceitem os padrões definidos como adequados ao trabalho que realizam. Esta desvantagem resulta, da necessidade de efectuar previamente estudos sobre o desempenho com vista a conceber os padrões que vão ser utilizados como critérios de avaliação.

Gestão Por Objectivos

A Gestão Por Objectivos (GPO) foi desenvolvida por Peter Drucker em 1954, e fortemente divulgada na publicação do seu livro “The Practice Of Management”. O autor definiu a gestão por objectivos como um processo exigente no qual gestores e subordinados devem estabelecer metas comuns, bem como medidas que avaliem a sua concretização. (Drucker 1954,/2007; Antoni, 2005).

Drucker (2007) refere quatro características principais na GPO: a formulação de objectivos, o planeamento da acção, auto-controlo e as revisões periódicas.

O primeiro processo inicia-se com a elaboração de objectivos gerais e a longo prazo, a um nível macro organizacional, o que por conseguinte, conduz à elaboração de objectivos específicos. A formulação de objectivos funciona sobre um processo de cascata, dividindo-se em objectivos departamentais até ao nível mais baixo da organização, nomeadamente, os objectivos individuais.

O planeamento da acção determina os meios necessários para cada que cada colaborador possa atingir os objectivos que lhe competem, especificando as actividades e todos os processos que lhe são inerentes.

O auto-controlo permite corrigir eventuais desvios da acção, que são passíveis de relacionar com os objectivos individuais. É uma etapa importante do GPO, considerando que cada indivíduo deve assumir e controlar o seu desempenho.

Por último as revisões periódicas dividem-se em duas etapas diferentes. Numa primeira fase, confrontam-se os resultados do desempenho organizacional individual e com os objectivos traçados, analisando progressos, desvios e resolvendo os problemas. A segunda etapa, considerada a terminal, efectua-se a avaliação de desempenho global de cada indivíduo, pretendendo-se reforçar comportamentos e atribuir recompensas (Cardoso, 2006).

Vários foram os estudos desenvolvidos para compreender a importância da GPO na gestão e as consequências no processo de avaliação de desempenho, satisfação e comprometimento dos colaboradores perante a organização (Kuvaas, 2006).

Rogers (1992) relacionaram o Gestão por objectivos e o aumento do desempenho através da realização de uma meta análise. Concluíram que após a adopção de uma gestão por objectivos numa empresa pública, o desempenho melhorou no geral e que os colaboradores apresentavam maior satisfação com a sua avaliação de desempenho.

Busch em 1998 (citado por Paalrberg, 2007) realizou um estudo com 119 funcionários de um departamento norueguês, descobrindo que a auto-eficácia na melhoria de produtividade e o comprometimento com os objectivos estão correlacionados positivamente com o MBO. Comprovou igualmente que este tipo de gestão incentiva o comprometimento dos colaboradores com a organização.

No estudo da satisfação no trabalho dos teletrabalhadores, Konradt, Hertel & Schmook (2003) analisa a influência da gestão por objectivos na satisfação com o trabalho. O resultado enfatizou que a gestão por objectivos produz um efeito positivo na satisfação dos colaboradores. Revela ainda uma maior qualidade de trabalho.

1.3 O processo de Feedback

O feedback é um dos processos mais importantes do sistema de avaliação de desempenho. É através do feedback que os superiores hierárquicos prestam informações aos colaboradores sobre a evolução do seu desempenho, durante o período de avaliação. Considerando as informações recolhidas e que serviram de base para a atribuição da avaliação, superiores e subordinados, discutem novos métodos para corrigir eventuais desvios sobre as metas delineadas e objectivos e, identificam novas oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento (Aranha, 2010).

Como todos os modelos e escalas de avaliação de desempenho, também as técnicas de feedback evoluíram, passando de um modelo unilateral, em que apenas um chefe directo dava feedback, para um modelo de feedback 360°.

O Feedback 360° é definido como uma importante ferramenta de Gestão de Pessoas que permite realizar uma análise sistemática do desempenho do profissional em função das actividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. O resultado final da Avaliação 360 Graus deve apresentar as informações necessárias para a identificação de oportunidades de melhoria e a elaboração de um plano de acções em relação a vários níveis – geral da organização, por área e individual (Fleener & Prince, 1997). Assim, segundo Edwards e Ewen (1996) (citado por Aranha, 2010), o feedback resulta da visão fornecida por múltiplas fontes, envolvendo supervisores, pares, subordinados e mesmo clientes.

Lepsinger & Lucia (1997) sugerem que os diversos aspectos da metodologia de feedback pode implicar uma diminuição das responsabilidades, evidencia ainda que o feedback a partir de múltiplas fontes pode ter fortes implicações nas relações sociais e na motivação dos colaboradores, quando comparados com os processos tradicionais de avaliação de desempenho.

Flint em 1999 (citado por Simmons 2008) destaca que os factores como a percepção do avaliado em relação à oportunidade e voz para questionar a avaliação, a escolha dos avaliadores e a metodologia utilizada, contribui para um sentimento de justiça em relação à avaliação a que foi sujeito.

O feedback, é essencial para o sucesso do processo de avaliação de desempenho. Cawley et al (1998) refere que, os chefes preferem não dar feedback quando se trata de um colaborador com desempenho fraco, receando uma potencial situação de conflito e pelo facto de a avaliação estar associada a resultados importantes.

As consequências do desconforto da avaliação de desempenho têm sido investigadas empiricamente, concluindo-se que os avaliadores que apresentam maior desconforto durante o processo o tendem a dar classificações médias e muito próximas a todos os colaboradores, contrariamente aos subordinados cujos avaliadores estão confortáveis com o processo.

1.4 Limitações e constrangimentos da avaliação de desempenho

Os sistemas de avaliação de desempenho estão sujeitos a limitações, muitas vezes causadas pela sua falta de objectividade.

A compreensão da importância da gestão de pessoas, não é inibidora da subjectividade, muitas vezes atribuída ao erro de julgamento feito pelo avaliador, ao processo de condução da avaliação, à política da empresa ou à inflexibilidade do método (Correia, 2007).

A investigação sobre o erro de julgamento no seio organizacional encontrou um terreno fértil sobretudo, na área da avaliação de desempenho. Esta situação foi explicada pelo facto de, um dos meios utilizados para proceder à avaliação de desempenho consistir em cotar conjuntos de atributos. Assim, considerando que as cotações exprimem julgamentos de pessoas em relação a outras, estas medidas são altamente falíveis, tal como acontece na formação de impressões (Jensen, 1997).

Efeito de Halo

O efeito de halo foi inicialmente conceptualizado por Thorndike em 1920, que o designou por “erro constante de halo”. Nas várias investigações sobre a análise da cotação de pessoas em diferentes traços, realizada em contextos diferentes como o meio industrial, educação e aviação militar, foi possível verificar que existiam traços altamente correlacionados uns com os outros, por exemplo, na aviação foi detectado que as avaliações feitas pelos oficiais, que as correlações entre a inteligência e as qualidades físicas era de 0.51. Por sua vez, no meio escolar verificou-se que, as avaliações feitas aos professores, correlacionavam a inteligência com a voz apresentando um valor de 0.63. Estas correlações demonstraram que os avaliadores eram incapazes de diferenciar aspectos da natureza da profissão e do desempenho. Assim, foi atribuído ao efeito de halo, quando a impressão geral leva a não se efectuarem distinções nos níveis de cotação das categorias ou dimensões do desempenho (Caetano, 2008).

Apesar de algumas investigações como as de Cooper em 1981, Nathan & Tippins em 1990, proporem a existência de vantagens no efeito de halo, este continua a ser um problema central nas pesquisas sobre a AD, que leva, na maior parte dos casos ao descontentamento do procedimento (Caetano, 2008).

Erro de Leniência ou Severidade

O erro de leniência começou por ser identificado como uma tendência do avaliador para cotar pessoas acima do ponto médio da escala. Mais tarde foi complementado como a tendência oposta, ou seja, a tendência para atribuir uma cotação abaixo da média da escala. Hoje em dia o erro de leniência ou severidade é definido como a tendência para atribuir a um sujeito uma cotação mais alta ou mais baixa do que é requerida pelo seu comportamento e desempenho (Caetano, 2008).

Erro tendência central e restrição de amplitude

Este erro é muitas vezes entendido como um predomínio de cotações em torno de um ponto médio da escala ou o evitamento das cotações extremas, quer positivas, quer negativas. Está associado a uma restrição de amplitude, pois não permitem uma discriminação entre os diferentes avaliados no que concerne, ao seu nível de desempenho (Caetano, 2008).

1.5 A Satisfação, Avaliação de Desempenho e o Comprometimento Afectivo

1.5.1 A satisfação com a avaliação de desempenho

A satisfação do trabalhador com o trabalho que realiza tem sido estudada como uma das mais importantes variáveis consequentes na área do comportamento organizacional. (Martins, & Santos 2006).

Embora seja intuitivo associar-se que os trabalhadores mais satisfeitos são igualmente mais produtivos, a definição de satisfação está normalmente mais próxima dos estados afectivos e das cognições que lhe estão associadas (Cunha, Rego , Cunha & Cardoso-Cabral , 2007).

Locke & Lathan (1990) definem satisfação como um estado emocional positivo ou de prazer, que resulta da avaliação do trabalho ou das experiências que por este são proporcionadas.

Para o processo de avaliação de desempenho ocorra com sucesso é necessário que os colaboradores estejam satisfeitos com o mesmo. Caetano (2008) refere que em mais de vinte anos de acompanhamento e investigação da avaliação de desempenho, raramente encontrou uma organização que tivesse pelo menos cinquenta por cento dos colaboradores muito satisfeitos, incluindo os próprios avaliadores.

Fletcher em 1993 (citado por Cook et al, 2004) verificou que mais 80% das organizações pesquisadas no Reino Unido expressavam algum tipo de insatisfação com o sistema de avaliação de desempenho, indicando que este falhou enquanto mecanismo para desenvolver e motivar as pessoas. Verificou ainda que um dos principais problemas reporta-se à entrevista de avaliação de desempenho, sendo que muitos chefes estão pouco preparados para dar feedback negativo. Não sendo capazes de lidar com uma situação potencialmente difícil, passam às pessoas uma mensagem pouco clara e concisa sobre o seu desempenho.

Segundo os trabalhos de Mount (1983,1984), Pooyan & Eberhardt (1989) (citado por Cook & Crossman 2004), as pessoas apenas se sentem satisfeitas com a avaliação de desempenho se, do processo resultar um critério de justiça. Nas investigações levadas a cabo pelos autores, é sugerido a existência de diferenças intrínsecas ao nível da satisfação, relacionadas com o papel que a pessoa desempenha dentro do sistema. É ainda sugerido que a falta de formação dos avaliados no decorrer do seu processo de avaliação pode causar discrepâncias entre o esperado e a performance actual, Este facto contribuiu para a insatisfação com o sistema.

O tipo de organização na qual o sistema de avaliação de desempenho está implementado é um dos factores que influencia a insatisfação.

A insatisfação com as organizações é reflectida nos níveis de satisfação individual e por conseguinte expressada nos resultados da avaliação de desempenho. Também a percepção da justiça da avaliação influencia em grande escala a satisfação com o processo (Ismail Zainol & Najib, 2005).

Muitos são os motivos que tendem a explicar o porquê da maior ou menor satisfação com a A.D. Uma investigação pertinente de Pooyan & Eberhardt's em 1989 (citado por Cook et al 2004) estudaram as diferenças nos níveis de satisfação em termos da definição de objectivos, comportamentos e relações entre os avaliadores e avaliados. Os resultados indicaram que os avaliadores, quando sujeitos a um papel de avaliados, recebem feedback do seu comportamento de uma forma mais precisa, do que os colaboradores que têm um papel

exclusivamente de avaliados. Esta investigação permitiu colocar uma nova questão: estarão as diferenças de satisfação relacionadas com a função desempenhada na organização?

Cook et al (2004) elaboraram um estudo no qual concluíram que não há diferença nos níveis de satisfação em relação às funções desempenhadas pelos colaboradores. Reforçaram ainda a ideia de que a implementação de um sistema de avaliação de desempenho melhora a performance organizacional. Verificaram ainda que uma avaliação justa às capacidades dos colaboradores e o reconhecimento do seu trabalho, tem um impacto importante na sua performance e auto-estima.

1.5.2 Feedback e satisfação com a avaliação de desempenho

É possível, estabelecer uma relação entre o feedback da avaliação de desempenho e a satisfação com a mesma, como aponta a revisão de literatura até agora desenvolvida. A satisfação com a avaliação de desempenho é considerada uma das mais importantes consequências da avaliação de desempenho (e.g., Dorfman, *et al.*, 1986; Giles e Mossholder, 1990; Calley, et al, 1998). Além do mais, as avaliações constituem a base de várias decisões importantes, a satisfação com os resultados significa reconhecimento e perspectivas futuras dentro da organização.

Segundo Jawahar (2006) o feedback do processo de avaliação tem a capacidade de influenciar o desempenho futuro e, com isso, provocar um impacto significativo no comportamento organizacional. Quando é dado a um colaborador feedback sobre o seu processo de avaliação, pressupõem-se um momento de discussão dos resultados obtidos e das estratégias para o melhoramento do desempenho futuro. Além deste momento permitir ao colaborador conhecer a sua avaliação, dá-lhe a possibilidade de justificar a sua actuação e de ser reforçado pelo cumprimento de objectivos. Consequentemente a este processo, os níveis de motivação vão aumentar o que padece com uma maior predisposição para o cumprimento de novas metas.

Em suma, a satisfação com o feedback da avaliação de desempenho passado é uma forma de influenciar o desempenho futuro. Assim, o feedback é importante não só para os indivíduos, mas também para as organizações devido à sua influência sobre a performance individual.

1.5.3 Satisfação com o Chefe

Alguns dos estudos feitos sugerem a existência de uma relação entre a satisfação com a avaliação de desempenho e a satisfação com o chefe. Exemplo disso, é a investigação de Nemeroff & Wexley em 1979 (citado por Jawahar, 2006) onde relataram uma relação positiva entre a satisfação com o avaliador e satisfação com a avaliação de desempenho. No entanto, Nemeroff e Wexley (1979) não controlaram a influência dos resultados da avaliação de desempenho no relacionamento entre a satisfação com o chefe e a satisfação com a avaliação de desempenho. Na sequência deste estudo, Boswell & Boudreau (2000) confirmaram a relação entre a satisfação com o avaliador e a satisfação com a avaliação de desempenho.

Já anteriormente, Burke e Wilcox (1969) identificaram que a relação mantida entre chefia e subordinados afectava o sucesso da avaliação de desempenho e a satisfação com a mesma.

1.5.4 Comprometimento Afectivo

O conceito de comprometimento organizacional (*organizational commitment*) tem sido alvo de diversas revisões críticas ao longo dos anos, de facto existe um tímido consenso quanto à definição do conceito de comprometimento no local de trabalho (Meyer & Allen, 1991 e 1997).

As investigações desenvolvidas possuem uma premissa em comum de que o comprometimento sozinho não garante o sucesso da empresa, mas que um elevado grau de comprometimento com a organização contribui para que as empresas alcancem seus objectivos (Muller, Rausku, Eyng & Moreira, 2005).

A perspectiva afectiva do comprometimento de acordo com Modway, Steers e Porter (1979/1982) envolve uma relação activa do indivíduo, o qual deseja dar algo de si para o bem-estar da organização. Deste modo, a acção de se comprometer envolve, por parte do indivíduo a identificação com a organização, o desejo de fazer parte dela e, ainda, de empenhar-se a seu favor. A vertente afectiva foi afirmada por Modway et al (1979) quando definiram o constructo, que enfatizava a natureza do processo de identificação do indivíduo com os objectivos e valores da organização. Para os autores, as três dimensões do constructo fundamentaram a sua definição: forte crença e aceitação dos valores e objectivos da

organização, forte desejo de manter vínculo com a organização e intenção de se esforçar em prol da mesma.

Apesar da dificuldade no estabelecimento da definição de comprometimento, todas as críticas parecem estabelecer em três grandes categorias: o vínculo afectivo com a organização, as que são baseadas nos custos associados à saída e a responsabilidade moral por parte do indivíduo em relação à organização (Meyer & Allen, 1991).

Por entre os diversos modelos sobre o comprometimento, o modelo de maior aceitação entre o mundo da investigação é o modelo das três dimensões estabelecido por Allen & Meyer (1996). Os autores conceituam o comprometimento organizacional em três componentes:

Comprometimento Afectivo (*Affective Commitment*) é o comprometimento onde ocorre identificação com os objectivos e valores da organização. Representa algo além da simples lealdade passiva, envolvendo uma relação activa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si para contribuir com o bem-estar da organização.

Comprometimento Calculativo (*Continuance Commitment*) é o comprometimento percebido como altos custos associados a deixar a organização.

Comprometimento Normativo (*Normative Commitment*) é o comprometimento de dever moral para com a organização.

Até há bem pouco tempo, a investigação sobre o comprometimento organizacional concentrou-se essencialmente nos resultados consequentes, das empresas. Existe agora uma crescente mudança na pesquisa que tem permitido, entre outras coisas, examinar as relações entre comprometimento e resultados para os colaboradores, como por exemplo, no desempenho (Cook et al, 2004).

1.5.5 A relação entre a Satisfação com a Avaliação de Desempenho e o Comprometimento Afectivo

O processo de avaliação de desempenho permite: dar feedback e dar a conhecer as expectativas que a organização tem sobre determinado colaborador. Este claro conhecimento sobre as expectativas e objectivos poderá promover, o aumento do desempenho e por sua vez, a satisfação.

A reacção dos subordinados à sua avaliação de desempenho pode ser um importante determinante para revelar o sucesso do processo de avaliação. Os investigadores têm

analisado diferentes reacções dos subordinados e operacionalizado essas reacções de diferentes formas. A reacção mais comum por parte dos subordinados em relação À avaliação de desempenho é a satisfação (Giles & Mossholder 1990). Em parte, deve-se a esta causa o facto de a investigação demonstrar que a satisfação do colaborador com a avaliação de desempenho pode desencadear diversas variáveis, como a produtividade, motivação e o comprometimento organizacional (Ilgen, Fisher & Taylor, 1979; Larson, 1984; Pearce & Porter, 1986; Wexley & Klimoski, 1984). Considerando a importância destas variáveis relacionadas com a avaliação de desempenho, é normal que as organizações se preocupem com a satisfação dos seus colaboradores.

Kuvaas (2006) verificou que o processo de avaliação de desempenho pode ser utilizado pelas organizações como uma forma de comunicar estratégias organizacionais, objectivos e dar a conhecer a visão dos colaboradores. Esta última, inclusive, é uma forma de promover, junto dos colaboradores, uma causa comum e conquistar os indivíduos, para que se sintam valorizados.

Cawley et al (1989) observaram que o processo de Avaliação de Desempenho tem um grande potencial para aumentar nos colaboradores a percepção de serem valorizados pela organização. Esta percepção é essencial na relação com o comprometimento afectivo. Assim, é possível que os colaboradores experimentam níveis mais altos de comprometimento considerando que a avaliação de desempenho permite, comunicar estratégias e objectivos, nos quais os colaboradores sentem que colaboraram tanto para os resultados, como para a construção dos mesmos.

Investigações feitas (Siqueira, 1995; Oliveira, Lima & Borges-Andrade, 1999; Medeiros & Enders, 1998) apontam o comprometimento afectivo como um factor predominante nas análises do comprometimento organizacional. Pensa-se que, quando este apresenta resultados positivos, os vínculos que o indivíduo estabelece com a organização afecta o seu desempenho agindo como facilitador para que os colaboradores concretizem os objectivos organizacionais.

Kuvaas (2006) observou que, na maioria das situações, os funcionários demonstram maior comprometimento afectivo com a organização se sentirem que o processo de avaliação de desempenho irá reflectir-se no desenvolvimento das suas competências.

Roberts e Reed (1996) (citado por Vignaswaran 2005) verificaram que a satisfação com a avaliação de desempenho está correlacionada positivamente com o comprometimento

afectivo quando os colaboradores participam na definição dos objectivos a atingir e que vão ser avaliados na avaliação de desempenho

Segundo Cook et al (2004) é expectável que os colaboradores que se encontram satisfeitos com o processo de avaliação, especialmente, com os resultados da avaliação, os níveis de comprometimento afectivo sejam mais evidentes. Os autores apresentam as seguintes justificações: em primeiro lugar, a satisfação com o feedback significa um reconhecimento da sua contribuição para a organização; em segundo lugar, sendo os resultados significativos com base em avaliações de desempenho, a satisfação com a avaliação pode levar a sentimentos de equidade e de valorização, aumentando a ligação emocional com a organização. Portanto, pensa-se que a satisfação com a avaliação de desempenho pode fortalecer o comprometimento organizacional, em particular, o comprometimento afectivo.

Considerando a revisão feita, consideram-se para estudo as seguintes hipóteses:

H1: A Satisfação com a avaliação de desempenho influencia positivamente o desempenho.

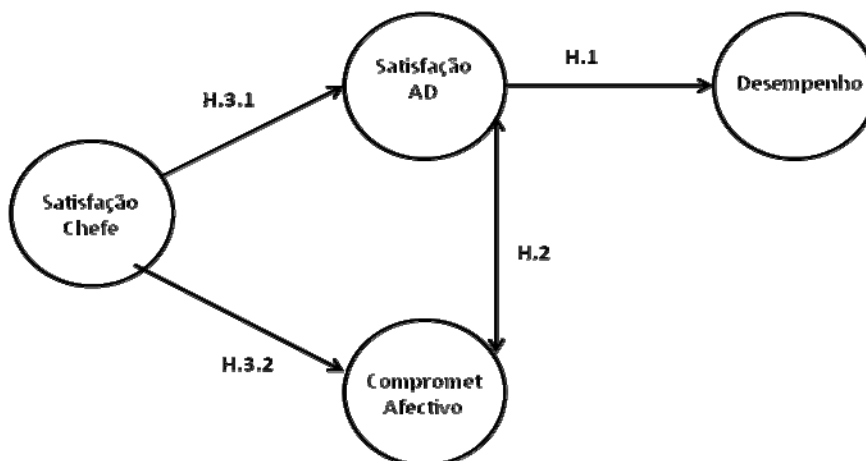
H2: A Satisfação com a avaliação de desempenho está positivamente correlacionada com o comprometimento afectivo

H3.1: A satisfação com a avaliação de desempenho são influenciados pela satisfação com o chefe

H3.2: O comprometimento afectivo é influenciado pela satisfação com o chefe.

Estas hipóteses prefiguram uma relação, como representado no modelo na figura 2.

Figura 2 – Modelo de representação das Hipóteses



Como se pode verificar o Modelo em estudo prefigura uma relação de mediação em que a Satisfação com a chefia determina o desempenho através da satisfação com a Avaliação de Desempenho. Assim estabelece-se a H4 pela qual a relação Satisfação com o Chefe com o Desempenho é mediada pela Satisfação com a Avaliação de Desempenho.

Capítulo 2 - Método

2.1. Participantes

Foi recolhida uma amostra de conveniência constituída por 130 participantes. Destes, verificaram-se que 85 eram do sexo feminino e 45 do sexo masculino, com uma idade média de 34.78 (DP = 8.69 anos), com uma média de 10.66 anos de experiência de trabalho (DP = 7.63 anos) e com uma média de 6.19 anos (DP = 4.37 anos) de antiguidade na instituição actual distribuindo-se entre uma antiguidade mínima de 1 ano e máxima de 15 anos (tabela 2).

Os 130 trabalhadores eram portugueses, na maioria solteiros e com habilitações ao nível do 12º ano ou superiores, pertencentes a uma população de cerca de 5000 trabalhadores.

As Tabelas 1 e 2 mostram os dados obtidos.

Tabela 1- Caracterização da amostra

	Sexo feminino (N=85)		Sexo masculino (N=45)		χ^2
	N	%	N	%	
Estado civil					1.286
Solteiro	46	54.1	29	64.4	
Casado/União de facto	39	45.9	16	35.6	
Habilitações					2.286
Até 12º Ano	43	50.6	29	64.4	
Universitário	42	49.4	16	35.6	
	Sexo feminino (N=85)		Sexo masculino (N=45)		t
	N	DP	N	DP	
Idade	35.52	8.71	33.38	8.59	1.339
Anos de trabalho	11.00	7.45	10.02	8.02	.693
Antiguidade	6.36	4.36	5.87	4.42	.616

p > .05

Tabela 2.-Caracterização da idade, anos de trabalho e antiguidade da amostra

	M	DP	Min	Max
Idade	34.78	8.69	21	59
Anos de trabalho	10.66	7.63	1	30
Antiguidade	6.19	4.37	1	15

p > .05

2.2. Medidas e Instrumentos

No presente trabalho foram utilizadas duas escalas, a primeira sobre comprometimento, a segunda sobre a satisfação com a avaliação de desempenho.

Na avaliação do comprometimento foi utilizada a escala comprometimento baseado em Meyer e Allen (1997) e adaptada para português por Nascimento (2006). A escala do comprometimento é constituída por 19 itens que medem o nível de comprometimento

afectivo, normativo e calculativo. No presente trabalho foi apenas utilizada a sub-escala de comprometimento afectivo, constituída por seis afirmações, com um formato de resposta original de sete pontos de intensidade de concordância, no qual (1) corresponde a “Discordo totalmente” e (7) “Concordo totalmente”. No Quadro seguinte estão descritas as afirmações que compõem os itens que constitui esta Sub-escala, e os códigos utilizados no seu tratamento estatístico.

Tabela 3 – Sub-escala do Comprometimento Afectivo

Sub-escala do Comprometimento afectivo	
02: Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa(R)	CA_2_I
06: Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	CA_6
07: Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa(R)	CA_7_I
09: Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	CA_9
11: Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	CA_11
15: Não me sinto como fazendo parte desta empresa(R)	CA_15_I

(R) Item a reverter

Para a medição da satisfação com a avaliação de desempenho foi utilizada a escala de Satisfação com a Avaliação de Desempenho, desenvolvido e adaptado ao contexto português por Lima (2009). A escala é constituída por 23 itens, os quais pertencem a 5 sub-escalas de facetas da satisfação com a avaliação de desempenho.

Originalmente a escala era constituída por um formato de resposta de cinco pontos de intensidade de concordância com a afirmação, que para o presente trabalho para uniformização das escalas, optou-se por utilizar um formato de resposta de sete graus de intensidade de concordância, em que resposta é dada numa escala de Likert de sete pontos, no qual (1) corresponde a “Discordo totalmente” e (7) “Concordo totalmente”.

No presente trabalho foram apenas utilizadas a duas sub-escalas, a “Satisfação com a Avaliação de Desempenho” e “Satisfação com o Chefe” constituídas por cinco e três itens respectivamente, como se demonstra nos quadros 2 e 3.

Tabela 4 – Sub-escala da Satisfação com a Avaliação de Desempenho

Sub-escala da Satisfação com a Avaliação de Desempenho	
01: Estou satisfeito com os resultados recebidos quando considero a quantidade de trabalho que fiz	SAD_1
04: Estou satisfeito com os resultados recebidos quando comparados com os resultados dos outros	SAD_4
07: Estou satisfeito com os meus resultados quando comparados com a melhoria ou declínio do meu desempenho	SAD_7
08: Estou satisfeito com os resultados da entrevista de avaliação de desempenho	SAD_8
14: Estou satisfeito com os resultados recebidos quando considero a qualidade do trabalho que fiz	SAD_14

Tabela 5 – Sub-escala da Satisfação com o Chefe

Sub-escala da Satisfação com o Chefe	
06: Eu estou satisfeito com o meu chefe	SC_6
09: Eu simpatizo realmente com o meu chefe	SC_9
15: Eu falo bem do meu chefe aos outros	SC_15

Simultaneamente com os instrumentos anteriores, foram incluídas variáveis demográficas para caracterização da população inquirida como o sexo, estado civil, idade, tempo de trabalho, antiguidade na empresa, nível de habilitações académicas e resultado da Avaliação de Desempenho.

2.3. Procedimento

Foi enviada ao departamento de Recursos Humanos da respectiva empresa, uma carta formal descrevendo o presente estudo, as variáveis a investigar e os questionários a aplicar e, pedindo autorização para recolha de dados assim como a colaboração para o preenchimento dos questionários.

Posteriormente foi enviado através dos respectivos de recursos humanos por correio electrónico, endereço na internet de alojamento do questionário, referindo o carácter facultativo e voluntário de participação neste estudo, assim como a confidencialidade dos dados e a exclusividade de tratamento dos resultados para fins académicos.

Foi solicitado aos colaboradores que respondessem seleccionando a resposta que ia ao encontro do seu grau de concordância numa escala de sete posições.

Após o preenchimento dos questionários, os colaboradores deviam fazer o envio dos mesmos através da opção “enviar respostas” disponível pelo site, mantendo a confidencialidade da pessoa que submetia o questionário.

Foi utilizada uma amostra de conveniência, dado que a empresa seleccionada não pretende a divulgação dos resultados, solicitando manter o maior sigilo sobre os mesmos. A aplicação dos questionários decorreu entre 10 Março e 25 de Maio.

2.4. Opções metodológicas de análise dos dados

A análise estatística dos resultados foi efectuada através do programa “ Statistical Package for Social Sciences” (SPSS, 2010) versão 18.

A análise estatística ocorreu em várias fases. O primeiro momento consistiu na análise descritiva dos dados demográficos para caracterização da amostra de conveniência.

O segundo momento caracterizou-se pela inversão dos itens fraseados negativamente relativos à sub-escala de comprometimento afectivo de Allen & Meyer (1996).

O terceiro momento ocorreu com a validação dos instrumentos face à amostra , através da realização do cálculo da média (M), desvio-padrão (DP) e coeficiente de Alpha de Cronbach das respectivas variáveis.

Num quarto momento foi efectuada a análise factorial, com as características seleccionadas da extracção de máxima verosimilhança, rotação Promax, o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), o teste de esfericidade de Bartlett, com a análise dos “*factors loadings*” e das comunalidades e com a opção de ordenar por tamanho, para cada uma das Sub-escalas relativas ao questionário para se verifica o seu grau de consistência.

Num quinto momento foram efectuadas regressões lineares standard para compreender a relação funcional entre a variável dependente e a variável independente.

No sexto momento efectuou-se um teste do efeito de mediação (Baron & Kenny, 1986) usando os testes a efeitos de mediação através do modelo da regressão linear para compreender o efeito que a variável mediadora tinha sobre a variável dependente e a variável independente. Para tal foi necessário obter os coeficientes de B e SE_B (Std. Error) para posteriormente calcular a estatística de teste através da fórmula, conforme Maroco (2003):

$$Z = \frac{\alpha\beta}{\sqrt{\beta^2 \times S_A^2 + \alpha^2 + S_\beta^2 + S_A^2 + S_\beta^2}}$$

Após o cálculo utilizou-se o SPSS para calcular o p-value.

Por fim efectuou-se a confirmação do modelo e das hipóteses formuladas no presente estudo.

Coolican (1994) refere que a precisão dos resultados estatísticos depende do número de indivíduos que constituem a amostra sendo necessário que, esta seja representativa. Recomenda a existência de 10 pessoas por cada variável, sendo que a amostra não deve ser inferior a 100 indivíduos. Assim, o número de participantes que constituem o presente trabalho permite ir ao encontro do estabelecido por Coolican (1994).

Um instrumento possui uma boa fiabilidade quando os resultados fornecidos por ele são fiáveis ou precisos, ou seja quando não variam de forma significativa de um contexto para outro. A fiabilidade dos resultados exprime o grau em que os resultados obtidos através de um método de medida estão isentos de erro de medida e, portanto são repetíveis. O Alpha de Cronbach, é o método mais comumente utilizado em psicometria. É um índice de consistência interna que apresenta valores entre 0 e 1 e onde α é um coeficiente de correlação ao quadrado que mede a homogeneidade das perguntas correlacionando as médias de todos os itens para estimar a consistência do instrumento (Maroco, 2003). Uma escala apresenta uma boa fiabilidade quando o Alpha de Cronback é superior a 0,70 sendo considerada assim, que a escala tem uma boa consistência interna. Quando os resultados variam entre [0,70-0,60] são considerados fracos mas aceitáveis. Apenas quando os resultados são inferiores a 0,60 são considerados inaceitáveis (Coolican, 1994).

De acordo com Maroco (2003) os valores de KMO procuram a identificação dos valores significativos relativamente à análise factorial e testa correlação entre variáveis. A recomendação da variação dos valores de KMO na análise factorial é apresentada na figura 3

Figura 3– Valores de KMO na análise factorial

Valor de KMO	Recomendação relativamente à AF
]0,9 – 1]	Excelente
]0,8 – 0,9]	Boa
]0,7 – 0,8]	Média
]0,6 – 0,7]	Medíocre
]0,5 – 0,6]	Mau mas ainda aceitável
$\leq 0,50$	Inaceitável

Fonte :Maroco (2003)

O método de máxima verosimilhança foca-se na criação de factores que produzem correlações por matrizes de covariação da população, e não da amostra. A estimação dos valores da população é calculada assumindo-se que os dados provêm de uma distribuição normal multivariada.

. A técnica de rotação de factores é utilizada com o objectivo de produzir uma solução interpretável, procurando que os pesos factoriais de um conjunto reduzido de variáveis sejam o maior possível num factor e o menor possível nos outros factores ortogonais. A técnica de rotação Promax começa por produzir uma rotação ortogonal (Varimax) e depois esta solução é transformada numa rotação não-ortogonal para melhor ajustar a estrutura. Assim, procura elevar os valores próximos de zero de forma a simplificar as estruturas factoriais. (Maroco, 2003)

Os Factor Loadings medem a correlação entre o factor comum e a variável observada e o valor recomendado para a sua aceitabilidade implica ser superior a 0,50 (Maroco, 2003).

Coolican (1994) refere que as comunalidades são compreendidas pela proporção de variância de cada variável inicial explicada pela solução factorial extraída. O valor recomendável para a sua aceitabilidade implica ser superior a 0,40.

Para testar as hipóteses H1, H2,H3.1,H3.2, do presente estudo, utilizou-se a regressão linear, com o objectivo de aferir a relação das variáveis dependentes, Desempenho e Comprometimento afectivo com as independentes, Satisfação com o Chefe e Satisfação com a Avaliação de desempenho (Maroco, 2003).

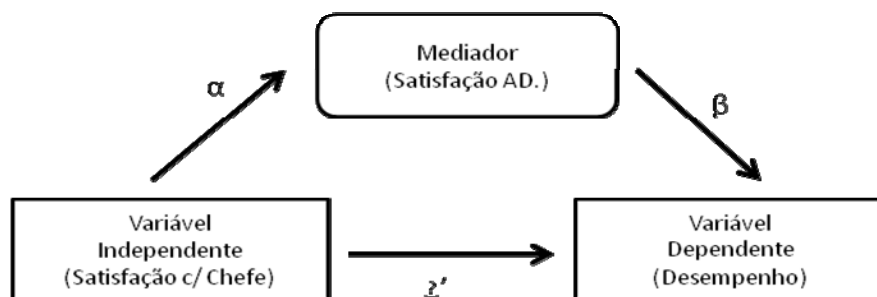
O valor do coeficiente de determinação (Adjusted R square) representado por R^2 permite verificar a qualidade do ajustamento do modelo e a proporção da variância explicada pelo modelo. Consideram-se os seguintes valores: quando $R^2 = 0$ o modelo ajusta-se; quando

$R^2=1$ existe um ajustamento perfeito; quando $R^2> 0,9$ existe um bom ajuste; e quando $R^2> 0,5$ considera-se o início do valor da aceitabilidade (Maroco, 2003).

O valor de significância é considerado aceitável quando este é menor que o limite de 0,05 ($p<0,05$). E o valor do Beta (β) indica qual é a valência da relação no modelo e se esta é negativa ou positiva (Maroco, 2003).

Para testar a H4 utilizou-se o teste para efeitos de mediação através do modelo de regressão linear. Baron & Kenny (1986) refere que o modelo da mediação pressupõe um sistema de três variáveis, existindo duas formas possíveis de influência da variável dependente: a influência da variável independente sobre a variável mediadora e, desta última sobre a variável dependente ou a influência directa da variável independente sobre a variável dependente conforme representa a figura 4.

Figura 4 - Relação de Mediação entre as variáveis



Fonte: Baron et al (1986)

Capítulo 3 - Validação dos instrumentos de medida face à amostra

3.1. Comprometimento Afectivo

Começou-se por validar a escala do comprometimento afectivo. Verificou-se que esta apresenta um Alpha de Cronbach de 0,854, o que sugere uma boa fiabilidade. Seguidamente procedeu-se à análise exploratória pelo método descrito anteriormente (Capítulo 6, referente à Metodologia).

A solução factorial encontrada permitiu a extracção de um único factor (tabela 6) que explica 58,06% da variância dos dados.

A análise dos Factor Loadings sugeriu a eliminação do item CA_11 “Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa” por apresentar um factor loading inferior ao recomendado (Tabela 13 do apêndice II)

Tabela 6 – Análise factorial para a sub-escala de Comprometimento Afectivo

Itens	Factor 1	Comunalidades
CA_6	0,816	0,665
CA_15_I	0,784	0,480
CA_7_I	0,762	0,581
CA_2_I	0,720	0,518
CA_9	0,657	0,432
CA_11	0,784	0,614

KMO = 0,785

Verificou-se que sendo este item eliminado o valor da explicação da variância dos dados subia consideravelmente passando a explicar 64,58%. (tabela 14 do apêndice II). O constructo comprometimento afectivo ficou assim constituído por cinco itens, como representado na tabela 7.

Tabela 7 – Análise factorial para a sub-escala de Comprometimento Afectivo 5 itens

Itens	Factor 1	Comunalidades
CA_15_I	0,808	0,652
CA_7_I	0,801	0,641
CA_6	0,793	0,628
CA_2_I	0,688	0,474
CA_9	0,642	0,412

KMO = 0,816

3.2. Satisfação com a Avaliação de Desempenho

Validou-se de seguida a sub-escala da Satisfação com a Avaliação de Desempenho. Esta apresenta um Alpha de Cronbach de 0,872, o que sugere uma boa fiabilidade. Seguidamente procedeu-se à análise exploratória pelo método supra mencionado.

A Análise Factorial Exploratória (Tabela 8) permitiu a extracção de um factor que explica 66,18% da variância. (tabela 15, apêndice II)

A análise dos Factor Loadings permitiu a manutenção de todos os itens.

Tabela 8 – Análise factorial para a sub-escala de Satisfação com a Avaliação de Desempenho

Itens	Factor 1	Comunalidades
SAD_7	0,828	0,685
SAD_8	0,802	0,643
SAD_1	0,769	0,591
SAD_14	0,723	0,523
SAD_4	0,676	0,458

KMO = 0,859

3.3. Satisfação com o chefe

Por último, procedeu-se à validação da sub-escala Satisfação com o Chefe que apresenta um Alpha de Cronbach de 0,801 o que sugere uma boa fiabilidade. Sendo esta sub-escala constituída apenas por 3 itens não faz sentido proceder à sua validação factorial, assumindo-se que os três itens que a constituem medem realmente o constructo latente que é pressuposto medirem.

Capítulo 4 - Teste de hipóteses

Apresenta-se na Tabela 9 as estatísticas descritivas das variáveis em estudo.

Tabela 9 – Média, Desvio Padrão e Correlações das variáveis Comprometimento afectivo, satisfação com a Avaliação de Desempenho, Satisfação com o Chefe e Desempenho

	M	DP	CA	SAD	SC	Desempenho
CA	5,61	1,32	1			
SAD	5,39	0,73	0,39**	1		
SC	5,16	1,00	0,38**	0,52**	1	
Desempenho	2,93	0,41	0,41**	0,44**	,55**	1

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Pela análise da tabela de correlações a média sugere que os participantes encontram-se satisfeitos. Verifica-se também que as variáveis em estudo estão correlacionadas entre si, o que sugere estarem relacionadas.

A fim de averiguar se o desempenho é influenciado pela dimensão satisfação com a avaliação de desempenho, com a qual apresentou correlação significativa, foi efectuada uma regressão linear com o desempenho como variável dependente. Como variável independente foi usada a dimensão satisfação com a avaliação de desempenho.

A tabela 10 mostra a variância explicada e a sua significância para o modelo de regressão apurado.

Tabela 10 - Coeficientes de regressão para o desempenho

Variável preditora				β	p	R^2
Satisfação	com	a	Avaliação	0,447	0,00***	0,200
Desempenho						

* $p \leq .05$; *** $p \leq .001$.

O modelo apresenta 20.0% de variância explicada da variável dependente ($R^2=0,200$) pela variável independente. Verifica-se um beta de 0,447 ($\text{sig}=0,000$). Assim os resultados sugerem a não rejeição da H_1 (tabela 16 apêndice III).

Para averiguar se a Satisfação com a Avaliação de Desempenho é influenciada pela Satisfação com o Chefe, com a qual apresentou uma correlação significativa foi efectuada

uma regressão linear com a Satisfação com a Avaliação de Desempenho como variável dependente. A tabela 11 mostra a variância explicada e a sua significância para o modelo sugerido.

Tabela 11 -. Coeficientes de regressão para a Satisfação com a Avaliação de Desempenho

Variável preditora	β	ρ	R^2
Satisfação com o Chefe	0,529	0,00***	0,280

* $p \leq .05$; *** $p \leq .001$.

Verifica-se que variável independente Satisfação com o chefe explica 28% da variável dependente Satisfação com a Avaliação de Desempenho ($R^2=0,280$). Verificou-se também um valor do Beta de 0,529 ($\text{sig}=0,000$) entre as variáveis definidas. Assim os resultados sugerem a não rejeição da $H_{3.1}$ (tabela 17 apêndice III).

Para verificar se o comprometimento afectivo é influenciado pela satisfação com a chefe (variável independente), com a qual apresentou correlação significativa, foi efectuada uma regressão linear com o comprometimento afectivo como variável dependente. A Tabela 12 mostra a variância explicada e a sua significância para o modelo de regressão apurado.

Tabela 12 - Coeficientes de regressão para o comprometimento afectivo

Variável preditora	β	ρ	R^2
Satisfação com o Chefe	0,391	0,00***	0,148

* $p \leq .05$; *** $p \leq .001$.

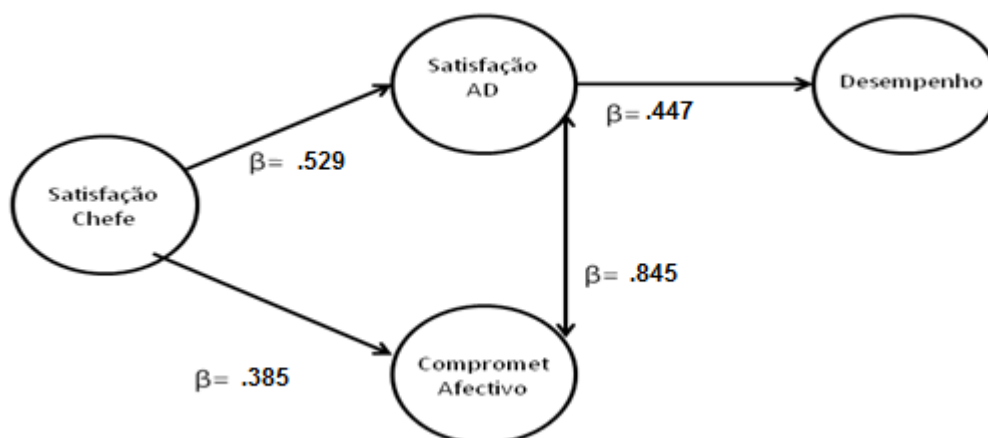
Verifica-se que variável independente Satisfação com o chefe explica 14,8% da variável dependente Comprometimento afectivo ($R^2=0,148$). Verificou-se também um beta de 0,391 entre as variáveis definidas. Assim os resultados sugerem a não rejeição da $H_{3.2}$ (tabela 18, apêndice III).

Para averiguar a última hipótese (H_4) se existe uma relação mediada pela Satisfação com a Avaliação de Desempenho (variável mediadora) entre a Satisfação com o Chefe (variável independente) e o Desempenho (variável dependente) foi efectuada o Teste Z para determinar a significância da relação de mediação, conforme explicado no capítulo da

metodologia. Verificou-se que o valor de Z era de 2,010 (sig=0,04) o que levou à confirmação da relação de mediação e, por isso à não rejeição da H_4 .

A não rejeição das hipóteses formuladas permite confirmar o modelo em estudo, conforme representado na Figura 5

Figura 5 – Modelo proposto após a não rejeição das Hipóteses em estudo



Capítulo 5 – Conclusão

A presente investigação teve como objectivo o estudo da Satisfação com a Avaliação de Desempenho e o Comprometimento Afectivo. Teve como base metodológica as escalas de Satisfação com a Avaliação de Desempenho de Lima (2009) e a escala comprometimento baseado em Meyer e Allen (1997) e adaptada para português por Nascimento (2006).

O modelo em análise (representado pela figura 3) foi suportado por um conjunto de hipóteses que vão ao encontro do quadro teórico estabelecido.

Na análise descritiva dos valores da média das sub-escalas da satisfação com a Avaliação de Desempenho e o comprometimento afectivo, verifica-se que os valores encontram-se próximos do ponto seis na escala de sete pontos, o que sugere que os colaboradores sem encontrem satisfeitos, à excepção do Desempenho que era avaliado segundo uma escala de quatro pontos, sendo que apresenta uma média próxima do resultado “Satisfaz Bastante” (3) e que, os valores do desvio-padrão apresentam uma baixa dispersão. Os seus indicadores de consistência interna apresentam valores do Alpha de Cronbach que obedecem na generalidade descritos por Maroco (2003).

Este trabalho propunha-se analisar se o comprometimento afectivo era influenciado pela Satisfação com a Avaliação de Desempenho.

Quando se começa a observar as relações entre as variáveis, pode-se desde logo verificar que a todas apresentavam correlações significativas entre si. Assim, através do estabelecimento da análise estatística puderam-se confirmar as cinco hipóteses.

Primeiramente foi colocado como hipótese que a satisfação com a avaliação de desempenho influenciasse positivamente o desempenho. Os resultados obtidos na presente investigação permitem confirmar a hipótese indo ao encontro da literatura. Este resultado era expectável tendo em consideração os pressupostos teóricos, Giles e Mossholder (1990) referem que, na generalidade, os subordinados sentem-se satisfeitos com a avaliação de desempenho e diversos autores defendem que a importância deste factor para a empresa é crucial, pois pode influenciar a produtividade, motivação e o comprometimento organizacional (Ilgen, Fisher, & Taylor, 1979; Larson, 1984; Wexley & Klimoski, 1984; Pearce & Porter, 1986).

Por sua vez, a correlação entre satisfação com a avaliação de desempenho e o comprometimento afectivo, demonstra-se significativa e positiva.

Este facto é explicado pelo comprometimento afectivo ser um factor predominante nas análises do comprometimento organizacional, sendo que os vínculos que o indivíduo estabelece com a organização afectam o seu desempenho agindo como facilitador para que os colaboradores concretizem os objectivos organizacionais.

A satisfação com a avaliação do desempenho advém, especialmente, do facto de os colaboradores sentirem que são apreciados pelos seus superiores. Vignaswaran (2005) descreve que esta percepção de apreciação é fundamental na relação com o comprometimento afectivo, referindo que desta forma, é possível que os colaboradores experimentem níveis mais altos de comprometimento considerando que a avaliação de desempenho permite comunicar estratégias e objectivos, nos quais os colaboradores sentem que colaboraram tanto para os resultados, como para a construção dos mesmos.

A satisfação com a avaliação de desempenho está correlacionada positivamente com o comprometimento afectivo, o que é explicado quando os colaboradores têm um papel na definição dos objectivos a atingir e se sentem que o processo de avaliação de desempenho irá reflectir-se no desenvolvimento das suas competências.

Aquando do estudo da relação de influência da satisfação com o chefe na satisfação com a avaliação de desempenho os resultados confirmaram a hipótese explicando uma percentagem bastante elevada (28%) da relação de influência entre as duas variáveis. Uma das possíveis explicações pode-se dever ao contacto que os colaboradores têm com a sua chefia directa, sendo estes quem mais, à qualidade do feedback e à relação interpessoal que mantêm.

A satisfação com o chefe apresenta um resultado significativo e positivo na influência estabelecida com o comprometimento afectivo. Uma possível explicação prende-se em como a satisfação com chefe é um importante mecanismo para produzir um bom ambiente de trabalho e de satisfação generalizada, o que proporciona um sentimento de pertença, o desejo de fazer parte dela e, ainda, de empenhar-se a seu favor.

Outro dado interessante obtido, foi a confirmação da existência de uma relação mediada pela Satisfação com a Avaliação de Desempenho entre a Satisfação com o Chefe (variável independente) e o Desempenho (variável dependente). A explicação deste acontecimento é dada por Baron et al, (1986) e Maroco (2003), os quais explicam que os efeitos dos estímulos sobre o comportamento podem ser mediados por processos de entrada ou saída. A variável mediadora em causa explica a relação entre o preditor e o critério. Assim, o mediador explica como um significado psicológico assume um resultado externo.

A pertinência desta investigação prende-se com a falta de investigação existente, devido a esta temática ser tão sensível e a avaliação de desempenho ser vista pela maior parte dos colaboradores como uma forma de obterem um prémio. Embora o desenvolvimento da investigação desta temática seja bastante útil, não apenas sobre a forma de desmistificar o processo de avaliação de desempenho, mas promovendo maior satisfação e comprometimento.

Por ser um tema difícil, não existe por parte das organizações, uma coerente análise dos benefícios que a compreensão das variáveis associadas ao sistema de avaliação de desempenho pode acarretar, podendo a investigação nesta linha trazer novos instrumentos para a Gestão de Recursos Humanos. Pretendeu-se inclusive dar espaço para a necessidade dos instrumentos e métodos até agora desenvolvidos, serem mais explorados, não só sob a perspectiva dos resultados imediatos. Ou seja, o sistema de avaliação de desempenho não deve ser apenas utilizado para medir a qualidade do trabalho, mas também a satisfação com o mesmo e o nível de comprometimento afectivo, podendo com isso ter colaboradores capazes de se empenharem mais na realização das suas funções.

5.1. Limitações do estudo

A nível metodológico não foi possível realizar algumas dos pressupostos projectados devido às dificuldades de aplicação da escala. Foi especialmente difícil obter a autorização da empresa para a aplicação das escalas. Também o número de participantes foi um bastante limitativo, ficando aquém das expectativas, possivelmente pela sensibilidade do tema e das potenciais consequência de divulgação dos mesmos.

Não foi também possível efectuar um estudo utilizando uma metodologia de modelagem por equações estruturais (Structural Equations Modeling – SEM). O recurso desta metodologia, a mais indicada para este tipo de estudos, iria permitir a confirmação do modelo proposto como um todo, nomeadamente através da sua Validade Nomológica, verificada através dos valores de ajustamento do modelo em estudo. No então, a dimensão inadequada da amostra inviabilizou a utilização de SEM.

5.2. Futuros Estudos

Para estudos futuros existem algumas recomendações ou melhorias a algumas limitações previamente referidas.

É sugerido em futuros estudos aumentar o número dos participantes, para uma replicação deste estudo utilizando, nomeadamente equações estruturais (SEM).

É sugerido a replicação deste estudo de forma a melhor explorar o questionário da Satisfação com a Avaliação de Desempenho utilizando as subescalas de Envolvimento com a Chefia e Satisfação com o Trabalho, para que o estudo da Avaliação de Desempenho contemple novas variáveis e seja como tal, mais completo.

Sugere-se também a realização de um estudo comparativo entre duas empresas do mesmo sector de forma a melhor compreender os processos envolvidos na aplicação do Sistema de Avaliação de Desempenho, ou seja, verificar por exemplo se a Satisfação com a Avaliação de Desempenho influencia a opinião que os funcionários têm sobre a empresa ou a própria representação da mesma na atitude com o cliente.

Por fim sugere-se a realização de um estudo longitudinal com o objectivo de se verificar as alterações das relações propostas ao longo de um período de tempo. Por exemplo, poder-se-ia aplicar o questionário logo após a definição dos objectivos, outra aplicação a meio do período em avaliação e uma terceira vez após a conclusão do processo de avaliação de desempenho e, neste caso, já o participante tinha conhecimento do resultado da sua avaliação de desempenho.

Bibliografia

- Antoni, C. (2005). Management by objectives - an effective tool for teamwork? *International Journal of Human Resources Management*, 16(2), 174-184.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). Understanding attitudes and predicting social behavior. *Wiley InterScience*
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Vocational Behavior*.
- Aranha, Rodrigo Octavio Macedo (2010), *Avaliação de Desempenho de Pessoas em Bancos: Uma análise de políticas, práticas e abordagens*. Fundação Getulio Vargas. S. Paulo.
- Baron, Reuben & Kenny, David A (1986) The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*.
- Beinhocker, E (2006). The Origin of Wealth: Evolution, complexity, and the radical remaking of Economics. *Harvard Business School Press*. Boston
- Blanz, F. & Ghiselli, F. E. (1972) The Mixed Standard scale: A new system. *Personal Psychology* 185-199.
- Boswell, Wendy, Boudreau John W. (2000) Employee Satisfaction with Performance Appraisals and Appraisers: the role of perceived appraisal use. *Human Resource Development Quarterly*.
- Burke, R. J. & Wilcox, D.S. (1969) Characteristics of effective employee performance review and development interviews. *Personnel Psychology*, 31, 903-911.
- Caetano, António (1998) *Avaliação de Desempenho: Metáforas, conceitos e práticas*, Editora RH
- Cawley, Brian D., Keeping, Lisa M., Levy, Paul E. (1998) Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reaction: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology* vol. 83, n 4
- Cardoso, Jaime Fidalgo, Rodrigues, Jorge Nascimento (2006) *Peter Drucker: O essencial sobre a vida e o homem que inventou a gestão*. Centro Atlântico.
- Chiaventato, Idalberto (1983) *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 3ª edição. S. Paulo. McGraw-Hill

- Cleveland, Jeanette N., Murphy, Kevin R., & Williams, Richard E. (1989). Multiple Uses Of Performance Appraisal: Prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology*. Vol 174, nº , 130-135.
- Cohen A. (1991). Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: A meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 64.
- Cook, Jill, C Crossman, Alf (2004) Satisfaction With Performance Appraisal Systems: a study of role perceptions. *Journal of Managerial Psychology*. Vol 19, nº5
- Correia, Eloisa Helena Anes (2007) A Avaliação de Desempenho das Organizações: Estudo de caso do BCA. Universidade Jean Piaget Cabo Verde
- Cunha, Miguel Pina, Rego, Arménio, Cunha, Rita Campos, Cardoso-Cabral, Carlos (2007) Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. Editora RH.
- Drucker, Peter (1954/2007) The Practice Of Management, Harper &Row, New York Retirado a 10 de Dezembro de <http://www.questia.com/PM.qst?a=o&d=55843924>
- Dolan, S. L., Schuller, Randall S. (1987) *Canadian readings in personnel and human resource management*. West Publishing Company
- Flanagan, J.C. (1954) The Critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 54, 327-359
- Finuras, P., (2007). *Gestão Intercultural: Pessoas e carreiras na era da globalização*. 2ª Edição. Edições Silabo. Lisboa.
- Fleenor, John W. Prince, Jeffrey Michael (1997) *Using 360 Degree Feedback in Organizations: An annotated bibliography*. Center for Creative Leadership.
- Gasparetto, V. *Uma Sistémica de Desempenho de Cadeias de Suprimentos*. Florianópolis: UFSC, 2003. 248 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Hulin, C.L. (1991) Adaptation, Persistence and Commitment in Organizations. In *Handbook of industrial and organizational psychology* (2º edição, vol. 2, pag. 445-505) Psychologists Press
- Isen, A.M., & Baron, R.A. (1991). Positive Affect as a Factor in Organisational Behaviour. *Research in Organisational Behaviour*.

- Ismail, Azman, Zainol, Noor Azmi Mohd, Najib, Awangku Mohamed (2005) An empirical study of the relationship between performance appraisal politics and job satisfaction Business Administration and Business Economics. Ceconomica
- Jawahar, I. M. (2006). "An Investigation of Potential Consequences of Satisfaction with Appraisal Feedback". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (2), 14-28.
- Jensen, Jerry (1997) *Employee Evaluation: It's a dirty job, but someone's have to do it*. The Grantsmanship Center.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P. (1996) Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*.
- Konradt, U., Hertel, G., & Schmook, R. (2003). Quality of management by objectives, task-related stressors, and non.task related stressores as predictors of stress and job satisfaction. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 12, 61-80.
- Kuvaas, B. (2006), Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17 No. 3, pp. 504–522.
- Lepsinger, Richard, Lucia, Antoinnette (1997) 360° Feedback and Performance Appraisal. *Training*; 34, 9; ABI/INFORM Global pg. 62
- Lima, Gabriela Maria Rodrigues (2010) Criação e validação de um questionário de satisfação com a avaliação de desempenho. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
- Locke, Edwin A.& Latham, Gary P. (1990) *A theory of goal setting & task performance*. Prentice Hall.
- Maroco, João (2003) *Análise Estatística com a utilização do SPSS*. Edições Sílabo. Lisboa
- Martins, Maria do Carmo Fernandes, Santos, & Gisele Emídio, (2006) Adaptação e validação de constructo da Escala de Satisfação no Trabalho. *Psico-USF*, v. 11, n. 2, p. 195-205, jul./dez.
- Meyer, John P., Allen, Natalie J. (1991) A Three- Component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*
- Meyer, J. P., e Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, pp. 118 e 119

- Meyer, John P. Stanley, David J., Herscovitch Lynne, Topolnytsky, Laryssa (2001) Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61, 20-52
- Modway, R T., Steers, R.M & Porter, L.W. (1979). The measure of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224-247
- Modway, R T., Porter, L.W. & Steers, R.M Porter, L.W. (1982) *Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academy Press
- Muller, Michele, Rausku, Eliane de Fátima, Eyng, Ivanilde Scussiatto, Moreira Joelma (2005) Comprometimento Organizacional: um estudo de caso no supermercado beta. *Revista Gestão Industrial*, V.01, nº4, pp 511-518
- Paarlberg, Laurie (2007) Values Management: Aligning Employee Values and Organization Goals” *American Review of Public Administration*.
- Rodgers , Hunter (1992). *A Foundation of Good Management Practice in Government: management by objectives*. Public Administration Review.
- Simmons, John (2008) CRS and management Ethics and morality in human resource management. *Social Response Journal*, Vol 4, n1/2 2008. Versão online <http://www.euro.ubbcluj.ro/filosofii/fil/csr.pdf>
- Rajendran (2005) The Relationship between Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes: A study conducted in Peninsular Malaysia. University of Malaya
- Zhang, Jin, Zheng, Wei (2009) How Does Satisfaction Translate into Performance? An Examination of Commitment and Cultural Values. *Human Resource Development Quarterly*, vol 20. Retirado a 20 de Dezembro www.interscience.wiley.com

APÊNDICE

Apêndice I

O presente questionário faz parte de um estudo empírico que está a ser realizado no âmbito do Mestrado em Psicologia das Organizações em Contextos Internacionais e Interculturais da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Com este estudo de investigação pretende-se verificar o grau de satisfação com a avaliação de desempenho e o que as pessoas sentem em relação à empresa onde trabalham.

As respostas são anónimas e rigorosamente confidenciais. Os dados recolhidos destinam-se somente para a investigação em curso e serão tratados unicamente pelas pessoas ligadas a ela.

Os dados pessoais solicitados têm fins estatísticos, não havendo qualquer possibilidade de quebra da confidencialidade.

Informa-se ainda que, no caso das empresas envolvidas solicitarem, os resultados ser-lhes-ão fornecidos sob a forma de estatísticas gerais e globais, garantindo-se sempre a confidencialidade das respostas individuais.

Os resultados da investigação dependem directamente do rigor da sua resposta e da sinceridade com que responde. Pretende-se que a sua resposta seja espontânea e descreva aquilo que sente em relação à sua empresa. Não há pois respostas certas ou erradas.

*Leia atentamente cada uma das afirmações do questionário e responda assinalando com um X o seu grau de concordância com essa afirmação, numa escala de 7 posições, na qual a posição 1 corresponde a “**Discordo Totalmente**” ou 7 “**Concordo Totalmente**”. Na Caso queira corrigir uma determinada resposta, risque totalmente a resposta que quer alterar e torne a assinalar com um X a sua nova resposta.*

Responda ao questionário de forma sequencial e sem interrupções. Não deixe questões para responder no fim. Por favor responda a todas as questões. Responda ainda ao seu ritmo próprio, sem grande pressa. No entanto, não pense muito na resposta que vai dar.

Não volte atrás para ver respostas que já deu, nem reveja no final as suas respostas.

Estima-se que o questionário demore cerca de 15 minutos a ser respondido.

*Relembra-se que todas as respostas são admissíveis, **não havendo respostas certas ou erradas**. Reafirma-se também a total **confidencialidade das respostas**.*

Obrigado pela sua colaboração.

A Investigadora

Cristina Catita

(TLM: 968344312)

(e-mail: cristinacatita88@gmail.com)

SECÇÃO UM

Por favor use a seguinte escala para exprimir o seu grau de concordância com as afirmações que se seguem e coloque uma cruz no quadrado correspondente.

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não concordo, Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente

	Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não concordo, Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
1. Estou satisfeito com os resultados recebidos quando considero a quantidade de trabalho que fiz	1	2	3	4	5	6	7
2. O meu trabalho é estimulante	1	2	3	4	5	6	7
3. Eu tenho um sentimento de lealdade para com o meu chefe directo	1	2	3	4	5	6	7
4. Estou satisfeito com os resultados recebidos quando comparados com os resultados dos outros	1	2	3	4	5	6	7
5. No presente momento, tenho intenção de sair desta empresa	1	2	3	4	5	6	7
6. Eu estou satisfeito com o meu chefe	1	2	3	4	5	6	7
7. Estou satisfeito com os meus resultados quando comparados com a melhoria ou declínio do meu desempenho	1	2	3	4	5	6	7
8. Estou satisfeito com os resultados da entrevista de avaliação de desempenho	1	2	3	4	5	6	7
9. Eu simpatizo realmente com o meu chefe	1	2	3	4	5	6	7
10. Eu sinto uma grande lealdade para com esta organização	1	2	3	4	5	6	7
11. Para mim esta é uma das melhores organizações para se trabalhar	1	2	3	4	5	6	7
12. Eu não costumo ter dificuldade em concordar com o meu chefe directo em questões relacionadas com o trabalho	1	2	3	4	5	6	7
13. O meu trabalho é desencorajante	1	2	3	4	5	6	7
14. Estou satisfeito com os resultados recebidos quando considero a qualidade do trabalho que fiz	1	2	3	4	5	6	7
15. Eu falo bem do meu chefe aos outros	1	2	3	4	5	6	7

16. Eu sinto orgulho de dizer aos outros que faço parte desta organização	1	2	3	4	5	6	7
17. O meu trabalho permite-me aprender bastante	1	2	3	4	5	6	7
18. Eu estou disposto a fazer um esforço para além do que normalmente se espera, para que o meu chefe directo seja bem sucedido	1	2	3	4	5	6	7
19. Eu penso frequentemente em sair desta empresa	1	2	3	4	5	6	7
20. O meu trabalho é frustrante	1	2	3	4	5	6	7
21. O meu trabalho proporciona um sentimento de respeito por mim próprio	1	2	3	4	5	6	7
22. O meu trabalho dá satisfação	1	2	3	4	5	6	7
23. É muito possível que no próximo ano, eu venha a procurar trabalho noutra empresa	1	2	3	4	5	6	7

SECÇÃO DOIS

Tendo em conta o que **sente pessoalmente em relação empresa onde trabalha actualmente**, indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações, assinalando com um X uma das sete possíveis alternativas.

	2	3	4	5	6	7	
	Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não concordo, Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
	Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não concordo, Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa x	1	2	3	4	5	6	7
2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa x	1	2	3	4	5	6	7
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer	1	2	3	4	5	6	7
4. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	1	2	3	4	5	6	7
5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou actualmente	1	2	3	4	5	6	7
6. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	1	2	3	4	5	6	7
7. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa	1	2	3	4	5	6	7
8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento	1	2	3	4	5	6	7
9. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	1	2	3	4	5	6	7
10. Esta empresa merece a minha lealdade	1	2	3	4	5	6	7
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	1	2	3	4	5	6	7
12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora	1	2	3	4	5	6	7
13. 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 empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	1	2	3	4	5	6	7

14. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	1	2	3	4	5	6	7
15. Não me sinto como fazendo parte desta empresa	1	2	3	4	5	6	7
16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	1	2	3	4	5	6	7
17. Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento	1	2	3	4	5	6	7
18. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa	1	2	3	4	5	6	7
19. Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	1	2	3	4	5	6	7

SECÇÃO TRÊS

No sentido de se caracterizar o grupo que respondeu a estes questionários e fazer comparações estatísticas, pedimos-lhe algumas **informações pessoais**. Lembramos-lhe mais uma vez que toda a informação recolhida é **confidencial**, não havendo qualquer identificação pessoal.

Assinale com um X a sua resposta. Se tiver qualquer dúvida, por favor contacte imediatamente o investigador.

1. Sexo

- a. Feminino ☐
- b. Masculino ☐

2. Estado Civil

- a. Solteiro(a) ☐
- b. Casado(a) / União de Facto ☐
- c. Divorciado(a) / Separado(a) ☐
- d. Viúvo(a) ☐

3. **Idade:** _____ anos

4. **Tempo de trabalho:** _____ anos

5. **Antiguidade** na actual Empresa: _____ anos

6. Contando com a empresa onde trabalha actualmente, em **quantas empresas** é que trabalhou durante a sua carreira profissional: _____ empresas

7. Indique o **Nível de Habilitações Académicas** mais elevado que tenha frequentado:

- a. Até ao 4º ano ☐
- b. Até ao 6º ano ☐
- c. Até ao 9º ano ☐
- d. Até ao 12º ano ☐
- e. Ensino Superior ☐

8. A minha última nota da avaliação de Desempenho foi:

- a) 1 – Não Satisfaz
- b) 2 – Satisfaz
- c) 3 – Satisfaz Bastante
- d) 4 – Excelente

Tabela 15 - Análise factorial se os itens forem eliminados para a dimensão Satisfação com a Avaliação de desempenho

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SAD_4	21,42	9,285	,622	,863
SAD_1	21,57	8,960	,706	,842
SAD_7	21,65	8,662	,759	,829
SAD_8	21,63	8,715	,733	,836
SAD_14	21,60	9,436	,672	,851

Apêndice III

Tabela 16 – Resultados da regressão linear para as dimensões Satisfação com a Avaliação de Desempenho e o Desempenho

Modelo	Dimensão	β	Sig	R ²
1	Satisfação com a Avaliação de Desempenho	0,447	0,00	0,200

Tabela 17 – Resultados da regressão linear para as dimensões Satisfação com Chefe e a Satisfação com a Avaliação de Desempenho

Modelo	Dimensão	β	Sig	R ²
1	Satisfação com o Chefe	0,529	0,00	0,280

Tabela 18 – Resultados da regressão linear para as dimensões Satisfação com Chefe e o Comprometimento afectivo

Modelo	Dimensão	β	Sig	R ²
1	Satisfação com o Chefe	0,391	0,00	0,148