



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

**Avaliação de desempenho, a satisfação das
necessidades intrínsecas no trabalho e os
comportamentos de cidadania organizacional**

Marta Martelo Robalo Lisboa

Orientação: Prof. Doutor Nuno Manuel Gameiro
Rebello dos Santos

Mestrado em PSICOLOGIA

Área de especialização: *Psicologia do Trabalho e das Organizações*

Dissertação

Évora, 2015



UNIVERSIDADE
DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Mestrado em Psicologia

Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações

**Avaliação de desempenho, a satisfação das necessidades
intrínseca no trabalho e os comportamentos de cidadania
organizacional**

Marta Martelo Robalo Lisboa

Orientador:

Prof. Doutor Nuno Manuel Gameiro Rebelo dos Santos

novembro, 2015

“Nunca tenha certeza de nada, porque a sabedoria começa com a dúvida.”

Sigmund Freud

“Your work is going to fill a large part of your life, and the only way to be truly satisfied is to do what you believe is great work. And the only way to do great work is to love what you do. If you haven't found it yet, keep looking. Don't settle. As with all matters of the heart, you'll know when you find it.”

Steve Jobs

AGRADECIMENTOS

Desde já tenho de agradecer a todas as pessoas que me apoiaram e motivaram incondicionalmente, pois sem elas jamais seria possível a realização da presente Dissertação de Mestrado. Assim, deixo a minha enorme gratidão, às seguintes pessoas:

Ao Professor e Orientador Nuno Rebelo dos Santos por me ter aceitado como sua orientanda. Pela forma exigente e preocupada com que orientou esta tese, onde me fez trabalhar e esforçar cada vez mais ao longo de todo o período de trabalho e dedicação na realização desta dissertação.

Ao “professor” e amigo Pedro Fialho que desde sempre me ajudou, e se demonstrou disponível para me ajudar, nas várias etapas e dúvidas que surgiram ao desta dissertação, onde desmistificou sempre os meus “amigos e bichos-de-sete-cabeças”. Obrigada Pedro pela tua preciosa ajuda em todo o processo desta dissertação.

Ao meu colega, mas acima de tudo, Amigo Samuel Domingos por se mostrar sempre disponível para me ajudar. Obrigada Samuel por seres a pessoa que és, disponível, amável, conversador, amigo... Obrigada pela tua preciosa ajuda com o famoso “bicho-de-sete-cabeças” SPSS.

Ao meu melhor amigo e “mais-que-tudo” António Ferrão, por seres o meu melhor amigo não apenas nos bons momentos, por dares sábios conselhos, como também por te zangares comigo quando não acredito em mim dizendo “*Tens de acreditar mais em ti! Tu tens capacidades, só não as utilizas porque não acreditas!*”, e também quando só digo “asneiras” e te faço ficar zangado. Obrigada Pedro por acreditares de que sou capaz, e defenderes que sou a melhor PTO do mundo. Por, acima de tudo, seres meu amigo, meu cúmplice, meu confidente, e amante. E ainda por, principalmente, me teres dado na cabeça (mesmo ao ponto de seres cruel) para que lutasse pela minha ambição de terminar esta dissertação.

Aos meus pais por me terem proporcionado a vida que tenho, e ter o privilégio de estudar e, espero que futuramente, vir a fazer aquilo de que gosto: ajudar os outros na perspetiva de contribuir para a sua satisfação e bem-estar em contexto organizacional. Obrigada Mãe, por nunca teres duvidado de que era capaz de terminar este “bicho-de-sete-cabeças” e de defenderes constantemente de que cada qual é igual a si próprio, ou seja, que todos nós somos diferentes uns dos outros. Obrigada Mãe por te teres zangado comigo quando fiz escolhas que, embora me dessem experiência de trabalho

e de vida, me fizeram procrastinar mais do que devia. Obrigada Pai, por teres contribuído para que me tornasse na pessoa que sou hoje, e também por me teres dado “a última *sticada* para que me fizesse à vida” e, finalmente, concluísse a presente dissertação.

À Patrícia Fonseca pela sua ajuda sempre que pode quando vê um amigo “à rasca”. Obrigada Patrícia pela tua calma, tranquilidade, e compreensão, face aos momentos mais *stressantes* e alarmantes, que me transmitiste. Mas acima de tudo, obrigada pela tua Amizade e cumplicidade.

À Sandra Mateus pelas suas palavras de força e confiança em mim “*Tens de acreditar mais em ti! Tu tens capacidades, só não as utilizas porque não acreditas!*”. Obrigada pela tua disponibilidade em ajudar-me no “bicho-de-sete-cabeças” que é o SPSS. Mas acima de tudo, obrigada pela tua Amizade, muitas vezes, refletida nas nossas gargalhadas até mesmo nos momentos menos bons.

À Paula Pimpão e Fátima Esturrenho por serem Amigas e compreensivas, mas acima de tudo por me ajudarem quando precisei/preciso, e também pelas vossas gargalhadas e “raspanetes” por serem, para mim, as minhas segundas Mães.

À Vanessa Baptista por termos tido, desde o início, uma grande empatia uma com a outra, e por seres a minha Amiga “destrambelhada”. Obrigada por teres sempre vontade de ajudar os teus, e embora muitas vezes estejas “apertada” de tempo, ainda tentares ajudar nem que seja uma ajuda minúscula, mas que vale imenso. Obrigada Vanessa!

A todos os meus amigos, pelo ânimo e força que me transmitiram para que esta dissertação fosse realizada com a maior das brevidades com vista a terminar mais uma etapa da vida, e prosseguir para a seguinte.

A todos os líderes e colaboradores da Delta-Cafés, S.A. (Grupo Nabeiro) que aceitaram participar neste estudo, e que forneceram a informação necessária de forma tão prestável, sem a qual seria impossível atingir os objetivos estabelecidos para a realização desta dissertação.

Muitíssimo obrigada a todos pela disponibilidade, apoio e contribuições que me deram ao longo deste grande e longo percurso.

RESUMO

O objetivo geral deste estudo é verificar qual a associação existente entre a satisfação das necessidades intrínsecas, a avaliação de desempenho, e os comportamentos de cidadania organizacional dos indivíduos. Para a realização deste estudo foi aplicado um conjunto de instrumentos quantitativos – *Basic Need Satisfaction in General Scale* (BNSG); Questionário de Comportamentos de Cidadania Organizacional (QCCO); e um Questionário Sociodemográfico (QS), com ênfase na avaliação de desempenho (cumprimento de objetivos) – a uma amostra de 96 colaboradores do departamento comercial de uma empresa portuguesa. Através de testes-t para as diferenças de médias, não se observou evidência estatística que suporte a diferença entre os grupos considerados: 1) ao nível da satisfação das necessidades psicológicas básicas, e 2) ao nível dos comportamentos de cidadania organizacional, e a avaliação de desempenho dos colaboradores (cumprimento, ou não, dos objetivos); para BNSG vs. Avaliação de Desempenho ($t(94) = -0.050$; $p = 0.960$), e para QCCO vs. Avaliação de Desempenho ($t(94) = -0.072$; $p = 0.943$). Através das correlações de Pearson foi confirmada a existência de uma correlação entre as variáveis BNSG e QCCO. Assim, é possível afirmar que, embora seja comprovada a ideia instintiva de que os indivíduos mais satisfeitos serão aqueles que demonstram melhores níveis de produtividade, os dados recolhidos não puderam determinar um nexo de causalidade entre as variáveis estudadas, mas apenas que existe uma associação positiva entre as variáveis BNSG e QCCO.

Palavras-chave: necessidades intrínsecas, BNSG, QCCO, satisfação no trabalho, avaliação de desempenho.

ABSTRACT

The main of this study is to verify what association exists between intrinsic needs satisfaction, performance evaluation and individuals' organizational citizenship behaviours. For this study, a set of quantitative instruments were applied – *Basic Need Satisfaction in General Scale* (BNSG); *Organizational Citizenship Behaviours Questionnaire* (OCBQ); and a *Sociodemographic Questionnaire* (SQ), emphasising the performance evaluation (goal achievement) – to a sample of 96 collaborators from the commercial department of a Portuguese company. Through T-tests for mean differences, no statistical evidence was observed that supports the difference between the considered groups: 1) at a basic psychological needs satisfaction level, and 2) at an organizational citizenship behaviours level, between the collaborators' performance evaluation (goal achievement or lack of); for BNSG vs. Performance Evaluation ($t(94) = -0.050$; $p = 0.960$), and for OCBQ vs. Performance Evaluation ($t(94) = -0.072$; $p = 0.943$). Through Pearson correlations, a correlation between variables BNSG and OCBQ was confirmed. Thus, it is possible to affirm that, though the instinctive idea that more satisfied individuals are the ones who show better productivity levels is proven, the collected data was unable to determine a causal link between the studied variables, only that there is a positive association between variables BNSG and OCBQ.

Keywords: intrinsic needs, BNSG, OCBQ, work satisfaction, performance evaluation.

ABREVIATURAS E SIGLAS

AD: Avaliação de Desempenho

BNSG: Escala de Satisfação das Necessidades Psicológicas Básicas

CCO: Comportamentos de Cidadania Organizacional

DC: Desempenho Contextual

DP: Desempenho Profissional

GRH: Gestão de Recursos Humanos

QCCO: Questionário dos Comportamentos de Cidadania Organizacional

TAD: Teoria da Auto-Determinação

RH: Recursos Humanos

RSTDP: Relação entre Satisfação no Trabalho e Desempenho Profissional

SNI: Satisfação das Necessidades Intrínsecas

ST: Satisfação no Trabalho

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	7
1.1. MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES	7
1.1.1. Origem e Definição dos Conceitos.....	8
1.1.2. A Satisfação vs. Motivação.....	14
1.1.3. Teoria da Auto-Determinação.....	24
1.2. GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL.....	28
1.2.1. Desempenho Profissional.....	28
1.2.2. A Avaliação e Gestão de Desempenho	34
1.2.3. Finalidades da Gestão de Desempenho	41
1.2.4. A Avaliação de Desempenho e a Motivação.....	46
1.2.5. Os Intervenientes no Processo de Gestão de Desempenho.....	48
1.2.6. Comportamentos de Cidadania Organizacional.....	57
1.2.7. Desempenho Contextual	60
1.3. SATISFAÇÃO E DESEMPENHO PROFISSIONAL.....	63
CAPÍTULO 2 - ESTUDO EMPÍRICO	67
2.1. MÉTODO	68
2.1.1. Participantes.....	69
2.1.2. Instrumentos.....	69
2.1.3. Procedimentos.....	71
2.2. RESULTADOS	74
2.2.1. Consistência Interna da BNSG	74
2.2.2. Testes-T para igualdade de médias.....	76
2.2.3. Correlações de Pearson (r).....	84
2.3. DISCUSSÃO.....	85
CONCLUSÕES	89
REFERÊNCIAS	95
ANEXOS	107
ANEXO I – DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO.....	109

ANEXO II – BASIC NEED SATISFACTION IN GENERAL (BNSG).....	111
ANEXO III – QUESTIONÁRIO DE COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL (QCCO)	113
ANEXO IV – QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO.....	115

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Definições de Motivação segundo vários autores na literatura	9
Tabela 2. Teorias da Motivação mais significativas no mundo organizacional	11
Tabela 3. Satisfação – Definições mais relevantes	13
Tabela 4. Os três principais antecedentes da Satisfação	17
Tabela 5. Os três principais Modelos de Investigação da Satisfação	18
Tabela 6. Satisfação no Trabalho – “Vertentes” Conceptuais de vários autores na literatura.....	19
Tabela 7. Propósitos e Objetivos de Desempenho segundo vários autores na literatura	42
Tabela 8. Sistemas de Avaliação e Gestão de Desempenho: A Categorização das suas Funcionalidades.....	46
Tabela 9. Processo de Avaliação de Desempenho: Os seus Possíveis Avaliadores	51
Tabela 10. Características que os Avaliadores deverão evidenciar ao longo do Processo de Avaliação de Desempenho: Perspetivas de três autores da literatura	.53
Tabela 11. Domínios do Desempenho Contextual	62
Tabela 12. BNSG – Estatística e Consistência Interna	74
Tabela 13. Necessidade de Competência – Estatística e Consistência Interna	74
Tabela 14. Necessidade de Autonomia – Estatística e Consistência Interna	75
Tabela 15. Necessidade de Relações de Pertença – Estatística e Consistência Interna	75
Tabela 16. QCCO – Estatística de Consistência Interna	75
Tabela 17. Comportamentos de Ajuda – Estatística de Consistência Interna	76

Tabela 18. Comportamentos de Voz – Estatística de Consistência Interna	76
Tabela 19. BNSG vs. Avaliação de Desempenho – Teste de Amostras Independentes	77
Tabela 20. BNSG vs. Avaliação de Desempenho – Estatísticas de Grupo.....	77
Tabela 21. BNSG_Competência vs. Avaliação de Desempenho – Teste de Amostras Independentes.....	78
Tabela 22. BNSG_Competência vs. Avaliação de Desempenho – Estatísticas de Grupo	78
Tabela 23. BNSG_ Autonomia vs. Avaliação de Desempenho – Teste de Amostras Independentes	79
Tabela 24. BNSG_ Autonomia vs. Avaliação de Desempenho – Estatísticas de Grupo	79
Tabela 25. BNSG_Relacionamento vs. Avaliação de Desempenho – Teste de Amostras Independentes	80
Tabela 26. BNSG_Relacionamento vs. Avaliação de Desempenho – Estatísticas de Grupo	80
Tabela 27. QCCO vs. Avaliação de Desempenho – Teste de Amostras Independentes	81
Tabela 28. QCCO vs. Avaliação de Desempenho – Estatísticas de Grupo	81
Tabela 29. QCCO_Ajuda vs. Avaliação de Desempenho – Teste de Amostras Independentes	82
Tabela 30. QCCO_Ajuda vs. Avaliação de Desempenho – Estatísticas de Grupo	82
Tabela 31. QCCO_Voz vs. Avaliação de Desempenho – Teste de Amostras Independentes	83

Tabela 32. QCCO_Voz vs. Avaliação de Desempenho – Estatísticas de Grupo	83
Tabela 33. Correlações de Pearson (r) – BNSG vs. QCCO	84
Tabela 34. Correlações de Pearson (r) – BNSG vs. CCO Ajuda.....	84
Tabela 35. Correlações de Pearson (r) – BNSG vs. CCO Voz.....	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Motivação das Teorias de Conteúdo	21
Figura 2. Hierarquia das Necessidades de Maslow	23
Figura 3. <i>Continuum</i> da TAD & Tipos de Motivação.....	26
Figura 4. Modelo Pós-Cognitivo para Comportamentos de Cidadania Organizacional...	59

INTRODUÇÃO

Desde sempre que o conceito de satisfação no trabalho é bastante subjetivo, e por isso, de difícil definição. Contudo, tem sido um tema de bastante interesse para os vários autores e especialistas no assunto, originando assim as mais diversas e variadas definições deste conceito de satisfação no trabalho (Ferreira, Neves, & Caetano, 2011). Dada a vasta investigação acerca deste conceito, temos autores que se referem a este como sendo um estado emocional, sentimentos ou respostas afetivas, como é o caso de Locke (1976), Crites (1969), Mueller e McCloskey (1990), Muchinsky (1993), Newstrom e Davis (1993), entre outros. É importante referir que, segundo esta perspetiva, é de extrema necessidade a clara distinção entre os conceitos de resposta afetiva e resposta emocional, uma vez que embora relacionados não são sinónimo. Já outros autores como Beer (1964), e Arnold, Robertson e Cooper (1991) defendem o conceito de satisfação no trabalho como sendo uma atitude generalizada em relação ao trabalho, onde estes consideram a satisfação em âmbitos das atitudes adquiridas pelos indivíduos no seu trabalho. Relativamente a este conceito existem várias teorias e/ou modelos que contribuem para o seu esclarecimento, nomeadamente: a teoria dos fatores higiénicos e motivacionais de Herzberg (1966), a teoria da adaptação ao trabalho de Dawis e Lofquist (1984), a teoria da discrepância de Locke (1969 e 1984), a teoria do grupo de referência social de Korman (1978), a teoria do processamento social da informação de Salancik e Pfeffer (1977 e 1978), a teoria dos eventos situacionais de Quarstein, McAfee e Glassman (1992), o modelo das características da função de Hackman e Oldham (1980), o modelo da satisfação de facetas de Lawler (1973), e o modelo dinâmico da satisfação no trabalho de Bruggemann, Groskurth e Ulich (1975), e ainda a teoria da equidade de Adams (1965), (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007), bem como muitas outras que podem estar, implícita ou explicitamente, relacionadas com este complexo/subjetivo conceito de satisfação no trabalho.

Neste contexto, a designação de satisfação com o trabalho deve-se em detrimento da concepção mais restrita de satisfação com a função, sendo possivelmente a variável mais estudada no âmbito do comportamento organizacional. Tal facto parece dever-se a duas grandes razões que orientam os investigadores nesse sentido, nomeadamente: esta (a satisfação) é um dos mais importantes resultados humanos do trabalho, e ainda por ter sido sempre, implícita ou explicitamente, associada ao desempenho, o que significa que os trabalhadores mais satisfeitos serão também aqueles que são mais

produtivos. Devido a todas estas evidências/questões inferidas pelos investigadores da área, esta relação entre a satisfação e o desempenho já foi qualificada como sendo o Santo Graal dos psicólogos organizacionais (Ferreira, Neves, & Caetano, 2011).

Da mesma forma que a definição do conceito de satisfação é bastante subjetivo e algo complexo, também o conceito de desempenho o é, devido a todos os fatores que o envolvem. Uma vez que nos dias de hoje é cada vez mais importante o desempenho (a sua gestão e avaliação) quer para as organizações em geral com vista a manter, a reajustar, e atrair novos colaboradores, quer para os próprios colaboradores que nestas trabalham, a definição e o devido esclarecimento acerca deste conceito de desempenho profissional é fundamental para a compreensão da sua real importância no mundo organizacional (Aveleira, 2013). Tendo também este despertado cada vez mais o interesse dos autores e investigadores da área, o desempenho profissional aos olhos de Churchill, Gilbert, Ford, Hartley, e Walker (1985), e ainda de Kuster (2008) consiste no resultado do comportamento, avaliado através da sua contribuição para os objetivos da organização, sendo determinado por fatores que de certa forma podem ser controlados pelos trabalhadores. Para outros autores como Motowidlo e Borman (1997) este conceito pode ainda ser definido como sendo o grau com que um indivíduo coopera com a organização a fim de atingir os seus objetivos, podendo ter duas dimensões: um bom desempenho (objetivos atingidos ou acima do esperado), e um mau desempenho (objetivos não cumpridos ou abaixo do esperado) (Aveleira, 2013). Ou seja, o desempenho profissional traduz-se então no resultado de determinados comportamentos adotados pelo indivíduo com de forma a atingir determinadas metas e/ou objetivos, não esquecendo que os mesmos (comportamentos) necessitam de ser devidamente incentivados e motivados (Celestino, s.d.).

Uma vez que o desempenho profissional abrange fatores de eficiência (meios ou processos) e a eficácia (resultados efetivos) do indivíduo no âmbito da organização, relativamente aos objetivos e metas já previamente estabelecidos, temos de ter em conta o método de avaliação desse desempenho. Assim, há que gerir e avaliar o desempenho do sujeito no trabalho. Avaliar o desempenho de um sujeito implica vários fatores: conhecer a própria dinâmica comportamental de cada sujeito, conhecer as funções, metas e objetivos a serem executados e atingidos, e ainda conhecer o ambiente organizacional onde essas ações (comportamentos adotados para atingir tudo isso) ocorrem. Esta avaliação consiste na comparação dos resultados alcançados com aqueles que eram esperados, de forma a que apenas os objetivos/metaspriamente

estabelecidos sejam o objeto de avaliação. Espera-se que tal comparação entre o que é esperado do indivíduo ao nível de realização (resultados esperados), a sua efetiva atuação (objetivos e metas atingidas), e a existência de algum processo/sistemas de acompanhamento permita detetar e corrigir desvios/"anomalias" para que seja possível assegurar posteriormente que aquilo que já foi realizado corresponda ao previamente estabelecido. Por fim, para que se consiga proceder efetivamente à Avaliação de Desempenho do sujeito, poderão ser utilizados três métodos básicos, dependendo da escolha estratégica da organização: a avaliação direta, avaliação conjunta, e ainda auto-avaliação (Grohmann, Cunha, & Silinske, 2013).

Assim, devido às rápidas e constantes mudanças no mundo empresarial dos dias de hoje, as organizações têm, de certa forma, vindo a ser obrigadas a tornar-se cada vez mais competitivas entre si no mercado de trabalho para captar e reter o melhor talento. Considerando este cenário de constante e rápida mudança, um dos principais objetivos das organizações é o de conseguirem reter os seus melhores colaboradores. Para que as organizações consigam atingir este objetivo deverão também preocupar-se com a metodologia que irão utilizar, revendo e reajustando não apenas com o intuito de que os seus colaboradores atinjam os resultados esperados e desejáveis, mas também tendo em conta a motivação e satisfação dos seus colaboradores, para que estes desenvolvam um sentimento de pertença positivo quer face ao trabalho propriamente dito, quer à organização. De acordo com o já referido, focamo-nos na ótica da motivação e satisfação dos indivíduos (uma vez que ambos os construtos estão relacionados entre si, pois um não existe sem o outro), e de que forma se poderão refletir ao longo do seu desempenho no trabalho face aos requisitos exigidos pela organização (através da avaliação e gestão de desempenho dos indivíduos, uma vez que também estes construtos estão intimamente relacionados entre si).

Deste modo, a presente dissertação baseia-se nos dados recolhidos e na experiência organizacional da mestranda ao longo do estágio curricular realizado na empresa Manuel Rui Azinhais Nabeiro, Lda. (afiliada da Delta-Cafés, S.A., Grupo Nabeiro).

A presente dissertação encontra-se organizada em duas partes distintas, sendo que a primeira parte consiste no enquadramento teórico relativo aos temas em estudo (Satisfação das Necessidades Intrínsecas e Avaliação e Gestão de Desempenho). Nesta primeira parte (Capítulo 1) são abordadas várias perspetivas defendidas por

importantes e conceituados autores da literatura, sobre temas como a motivação para a satisfação profissional, a satisfação das necessidades intrínsecas dos indivíduos, e ainda vários aspetos relacionados com os sistemas de avaliação e gestão de desempenho, como as suas finalidades e os seus intervenientes. Sendo os conceitos de motivação e de satisfação de difícil definição, abordamos a Teoria da Auto-Determinação de Deci e Ryan (1985, 2000) (TAD) e a Teoria das Necessidades de Maslow (1954), a fim de distinguir claramente ambos os conceitos. Também neste capítulo, abordamos e distinguimos os conceitos de avaliação e gestão de desempenho, embora estes sejam interdependentes, uma vez que necessitam um do outro para que sejam eficazes (*cit. in Fialho, 2013*). Para além da abordagem à distinção destes conceitos, também ao longo deste são referidas quais as funcionalidades e intervenientes de um sistema de avaliação e gestão de desempenho.

A segunda parte (Capítulo 2) refere-se e traduz-se em todo o processo relativo ao estudo empírico realizado, onde são abordados os seguintes pontos: a justificação e objetivos deste estudo, o método, os resultados, e a interpretação e discussão dos mesmos. Assim, são aqui apresentados todos os procedimentos e principais resultados obtidos no estudo realizado, que teve como objetivo geral verificar qual a associação existente entre a Satisfação das Necessidades Intrínsecas (SNI), a Avaliação de Desempenho (AD), e os Comportamentos de Cidadania Organizacional (voz e ajuda) (CCO) dos indivíduos. Para o presente estudo, participaram 96 colaboradores do departamento comercial da empresa Manuel Rui Azinhais Nabeiro, Lda. (afiliada da Delta-Cafés, S.A., Grupo Nabeiro) de diversas regiões de Portugal (com idades compreendidas entre os 27 e os 62 anos de idade, e entre os zero e os 29 anos de serviço). A recolha de dados foi realizada através de um conjunto de três questionários: *Basic Need Satisfaction in General Scale* (BNSG), Questionário de Comportamentos de Cidadania Organizacional (QCCO), e um Questionário Sociodemográfico (QS), com ênfase na componente da AD (através do cumprimento de objetivos). Por fim, também neste capítulo é feita a interpretação e discussão dos resultados obtidos neste estudo.

Finalmente, na Conclusão, são referidas todas as relações dos Capítulos 1 e 2 – enquadramento teórico e estudo empírico respetivamente –, como também as limitações sentidas no decorrer da realização do estudo empírico, e são ainda apresentadas algumas sugestões para possíveis estudos futuros.

Relativamente ao Capítulo 1, este encontra-se dividido em três pontos: **1)** Motivação e Satisfação das Necessidades, **2)** Gestão de Desempenho Profissional, e **3)** Satisfação e Desempenho Profissional. No que diz respeito ao primeiro ponto, este refere-se essencialmente à origem e definição de cada um dos conceitos (motivação e satisfação), aborda cada um dos conceitos individualmente com vista a compreender a importância de cada um destes para os indivíduos nas organizações em geral, e aborda ainda a Teoria da Auto-Determinação, uma vez que é com base neste que o estudo empírico se realizou. Relativamente ao segundo ponto, este refere-se essencialmente à gestão e avaliação de desempenho em geral, definindo e esclarecendo cada um destes conceitos (por serem tão “incorporados” um no outro), aborda quais as utilidades e intervenientes de um processo de gestão e avaliação de desempenho, e define ainda o conceito de comportamentos de cidadania organizacional, e desempenho contextual (uma vez que estão também estreitamente interligados entre si). Finalmente, no que diz respeito ao terceiro ponto, este foca-se na relação entre ambos os conceitos (satisfação e desempenho).

Num primeiro momento, o Capítulo 2, é onde os objetivos do estudo empírico são apresentados, sendo composto por três pontos: **1)** Método, **2)** Resultados, e **3)** Discussão. No que diz respeito ao primeiro ponto, este refere-se à descrição de toda a metodologia através da caracterização da amostra recolhida, dos instrumentos de medida utilizados/aplicados, e dos procedimentos de recolha de dados e a sua respetiva análise. Relativamente ao segundo ponto, este centra-se nos resultados obtidos através dos procedimentos e análise realizados para a sua obtenção. Por fim, o terceiro ponto diz respeito à discussão dos resultados propriamente dita, baseada na revisão de literatura.

Por fim, na Conclusão, foca-se nas ilações retiradas dos capítulos já referidos, bem como nas limitações do presente estudo, e ainda na sugestão de estudos futuros que poderão ser realizados com vista a dar continuidade ao problema de investigação da presente dissertação, ou até mesmo ser um impulso para novos estudos relacionados com os temas abordados nesta dissertação.

CAPÍTULO 1 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Ao longo do presente capítulo iremo-nos debruçar sobre o estado de arte, em termos de investigação, relativamente a cada um dos principais construtos contidos no problema de investigação: a motivação para a satisfação profissional, a satisfação das necessidades intrínsecas, gestão de desempenho profissional e a relação entre estes diversos conceitos.

Primeiramente serão abordados os conceitos de “motivação para a satisfação profissional” e “satisfação das necessidades intrínsecas”. Veremos as suas definições, as práticas envolvidas nestas e as diversas teorias existentes. Veremos também como, inconscientemente, nos deparamos com estes conceitos no nosso quotidiano. Veremos ainda as consequências que daquelas teorias podem surgir. Considerando que o problema de investigação inerente à presente dissertação se foca, sobretudo, no estudo do impacto que aqueles conceitos e teorias podem ter no desempenho profissional dos indivíduos, este primeiro momento desenvolve e assume um papel fundamental.

Por fim, num segundo e último momento, será referido e abordado o conceito de gestão de desempenho profissional. Iremos definir e distinguir conceitos que lhe estão associados, tais como o próprio desempenho, a sua avaliação, e a sua posterior gestão. Serão ainda abordadas as finalidades e intervenientes num processo de gestão de desempenho, e os possíveis efeitos dos processos de avaliação e gestão de desempenho profissional nos indivíduos e no contexto organizacional onde estes se inserem.

1.1. MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES

Ao longo do presente tópico iremo-nos debruçar, inicialmente sobre a origem e definição dos conceitos de motivação e satisfação, esta última mais numa ótica da satisfação das necessidades psicológicas básicas referidas na Teoria da Auto-Determinação (TAD) conforme Deci e Ryan (2000). Tendo em conta que ambos os conceitos são bastante semelhantes, uma vez que a nosso ver “andam sempre de mãos dadas” e por isso não se conseguem dissociar um do outro, iremos distinguir cada um deles de forma a clarificar o melhor possível as funções e implicações de cada um destes face ao próprio indivíduo em contexto organizacional.

Contudo, iremo-nos focar mais no tema da satisfação das necessidades intrínsecas no trabalho, pois um dos principais objetivos na presente dissertação é, justamente, compreender de que forma é que este tipo de satisfação se manifesta em contexto organizacional, bem como de que forma poderá esta associar-se à avaliação e gestão de desempenho dos sujeitos em geral.

1.1.1. Origem e Definição dos Conceitos

O conceito de motivação resulta da palavra latina *movere*, que significa “mover” (Ramlall, 2004 *cit.* in Barbosa, 2013). Acerca deste conceito existem várias e diferentes definições, uma vez que não é fácil defini-lo por se tratar de um construto invisível, tornando-se de utilização generalizada nas ciências humanas e com múltiplas perspetivas (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007). Assim, entre outras diversas definições, poderá ser a de Pinder (1998, *cit.* in Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007) em que o conceito de motivação consiste no “conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração”. Outras definições possíveis, e defendidas por autores conceituados na literatura, seguem-se na Tabela 1:

Tabela 1

Definições de Motivação segundo vários autores na literatura

Autor	Definição
Mitchell (1982)	A motivação é um conjunto de processos psicológicos que causam a extinção, direção, e ainda a persistência das atividades voluntárias que são orientadas para objetivos.
Deci (1992)	O termo de motivação está relacionado com três questões fundamentais relativas à regulação do comportamento: 1) o que energiza a ação, 2) de que forma é que é direcionada, e 3) em que medida é ela voluntariamente controlada.
Sims, Fineman & Gabriel (1993)	São as forças que atuam dentro e sobre o sujeito, que iniciam e orientam o seu comportamento.
Kanfer (1995)	São os mecanismos psicológicos reguladores da direção, intensidade, e persistência das ações não resultantes apenas das diferenças individuais das capacidades de cada um, ou aos fatores ambientais que forçam/influenciam a ação.
George & Jones (1999)	São as forças psicológicas internas de um sujeito que determinam a direção do seu comportamento, nível de esforço, e resistência face aos vários obstáculos.

Adaptado de: Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso (2007, p.155); Barbosa (2013, p.5)

Em comum a todas as definições acerca deste conceito, verifica-se que existem vários elementos essenciais que constituem a motivação: **1)** estimulação que consiste em forças energéticas responsáveis pela promoção do comportamento, **2)** ação e esforço que se refletem no comportamento observado, **3)** movimento e persistência que são o prolongamento, no tempo, do comportamento motivado (derivação do latim, “*movere*”), e ainda **4)** recompensa que consiste no reforço das ações anteriormente conseguidas, alcançadas.

Segundo Marques (1996, *cit.* in Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007), a gestão da motivação passa essencialmente pela divisão desta em dois tipos de sistemas: o sistema de trabalho e o de recompensa; não esquecendo que assim a

motivação também se poderá dividir em dois tipos: a motivação intrínseca, e a motivação extrínseca. No que diz respeito à motivação intrínseca (interior) esta é aquela em que os comportamentos de trabalho são incentivados pelo ânimo que o trabalho propriamente dito provoca no sujeito que o executa. Ou seja, é a motivação que “se gere no interior do sujeito”, que o move a esforçar-se porque a execução da tarefa em si é uma fonte de gratificação. Contrariamente a esta, temos a motivação extrínseca onde nesta os comportamentos que o sujeito adota são motivados por fatores externos, a fim de se atingir determinado objetivo apenas para se obter algo benéfico para o próprio sujeito. Ou seja, este tipo de motivação é exterior ao sujeito, o que faz com que este apenas trabalhe de forma a obter algum tipo de recompensa material ou social, ou apenas para evitar uma punição (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007, pp.154-155). Embora ambas as motivações sejam igualmente importantes, segundo os objetivos que cada um determina, a motivação intrínseca tende a manter-se a longo prazo, enquanto que a extrínseca tende a extinguir-se assim que é atingido o objetivo pretendido. A TAD veio complexificar esta distinção entre motivação extrínseca e intrínseca, apresentando um *continuum* em que um dos pólos é a amotivação e o outro a motivação intrínseca. A motivação extrínseca encontra-se, de acordo com esta perspetiva, logo depois da amotivação, e tem diversos graus, à medida que nos aproximamos da motivação intrínseca (Barbosa, 2013; Gagné & Deci, 2005).

Vários estudos, que têm procurado uma explicação para a relação entre a motivação e outros fatores organizacionais, têm constatado que a motivação promove comportamentos que irão contribuir para um aumento da eficácia tanto do sujeito, como da organização, como é o caso do esforço, *engagement*, *commitment*, criatividade, dinâmica, e desempenho, e retenção de talentos (Gagné & Deci, 2005; Ismail, 2008; Mitchell, 1982 *cit.* in Barbosa, 2013).

Assim, deste conceito de motivação surgem diversas teorias – Teorias da Motivação – nas quais se destacam a Teoria das Necessidades, Teoria das Expectativas, Teoria da Equidade, Teorias de *Job Design*, e ainda a Teoria da Auto-Determinação. Apresentamos as mesmas, de forma sucinta, na Tabela 2:

Tabela 2

Teorias da Motivação mais significativas no mundo organizacional

Teorias da Motivação	Descrição dos Aspectos Nucleares
Teoria das Necessidades (Maslow, 1954)	Esta procura destacar os fatores internos que promovem e incentivam o comportamento.
Teoria das Expectativas (Vroom, 1964)	Esta defende que a motivação consiste na função de que uma determinada expectativa, sobre o desempenho do sujeito, irá resultar na obtenção de uma determinada recompensa.
Teoria da Equidade (Adams, 1960)	Esta defende que a motivação irá depender da comparação que o sujeito faz entre as suas regalias e a dos seus pares, independentemente de se encontrarem ou não na mesma organização, e conseqüentemente a sua percepção de justiça face a essa comparação.
Teoria da Definição de Objetivos (Locke & Latham, 2004)	Considerando o poder motivacional dos objetivos estabelecidos, esta procura identificar o tipo de objetivos com capacidade de criar níveis de desempenho mais elevados; Objetivos <i>SMART</i> – conjunto de características que os autores defendem que deverão existir nas organizações.
Teoria da Auto-Determinação (Deci & Ryan, 1985, 2000)	Esta defende que a satisfação das necessidades básicas proporciona, ao sujeito, o contexto desejável para a expressão das suas qualidades e capacidades pessoais, bem como para a vivência de experiências de auto-determinação.

Baseado em: Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso (2007, p.155); Deci & Ryan (1985, 2000)

Em suma, a nosso ver, a motivação estará sempre, direta ou indiretamente, associada à satisfação, pois quando um indivíduo se encontra motivado quer intrínseca quer extrinsecamente irá adotar comportamentos de forma a atingir o(s) objetivo(s) a que se propôs, e satisfazendo assim as suas necessidades, como é bem visível na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (ou simplesmente Teoria das Necessidades de Maslow, como já referido anteriormente), e ainda na Teoria da Auto-Determinação.

Já no que diz respeito ao conceito de satisfação das necessidades, neste caso em contexto organizacional, e segundo o Dicionário de Língua Portuguesa Contemporânea o termo “satisfação” provém do latim *satisfactio* onde é definida como sendo “o acto ou efeito de satisfazer ou satisfazer-se”, “sentimento de bem-estar”,

“contentamento que se manifesta nas pessoas e que resulta da realização do que se espera ou deseja”, significando ainda alegria, sentimento de agrado e aprazimento (Dicionário de Língua Portuguesa Contemporânea, 2001).

Como já referido anteriormente, este conceito de satisfação é igualmente difícil de operacionalizar, devido à sua natureza multidimensional (Costa, 2011). É evidente a existência de uma multiplicidade de fatores que poderão contribuir e influenciar o nível de satisfação dos sujeitos, tais como: as competências e capacidades do próprio sujeito, a experiência de vida de cada sujeito, os próprios fatores do contexto em que se encontram, as expectativas por si criadas sobre as diferentes dimensões da satisfação, entre outros. Ou seja, a satisfação assume diferentes significados nos mais diversos contextos. A satisfação tem despertado cada vez mais o interesse de vários autores, por ser entendida como sendo um dos mais importantes resultados humanos do trabalho, bem como por ter sido sempre, direta ou indiretamente, associada ao desempenho dos sujeitos, o que significa ter a expectativa de que os sujeitos satisfaçam o mais possível as suas necessidades, e conseqüentemente, demonstrem uma maior produtividade. Tal expectativa da relação entre satisfação e desempenho já passou a ser considerada o Santo Graal dos psicólogos organizacionais (Judge, Bono, Thorensen & Patton, 2001 *cit. in* Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007). Segundo Ribeiro (2003 *cit. in* Costa, 2011) este poderá então ser considerado como um conceito dinâmico, subjetivo, e ainda com um forte valor cultural em constantes transformações.

Para Graça (1999, *cit. in* Costa, 2011) a satisfação consiste numa atitude, emoção, ou ainda num sentimento que poderá ser verbalizada e medida através de recolha de informação: apreciações ou recolha das várias perceções, perspetivas dos sujeitos. Enquanto atitude, compreende aspetos cognitivos, afetivos, e também avaliativos podendo ser, conseqüentemente, percecionada como uma consequência da avaliação que se faz, individual e relativamente à satisfação das necessidades, expectativas, e aparências de cada sujeito avaliado.

Embora intuitivamente pensemos que os sujeitos mais satisfeitos serão aqueles que demonstrarão mais elevados e melhores níveis de produtividade, a definição do conceito de satisfação está normalmente mais próxima dos estados afetivos e cognitivos que lhes estão associadas, do que propriamente da questão da produtividade. Neste sentido, e segundo Thierry e Koopman-Iwema (1984 *cit. in* Cunha, Rego, Cunha &

Cabral-Cardoso, 2007) a satisfação consiste no nível de bem-estar vivido no ambiente e local de trabalho, ou na situação de trabalho propriamente dita.

A definição mais conhecida de satisfação é, porém, a de Locke (1976) onde segundo esta, a satisfação é a resposta afetiva face ao trabalho; é o envolvimento de elementos cognitivos que irá facultar uma plataforma conceptual para a relação com o desempenho.

No entanto, devido ao grande número de definições possíveis segundo vários autores desta área, apresentamos na Tabela 3 as definições mais relevantes de satisfação:

Tabela 3

Satisfação – Definições mais relevantes

Autor	Definição
Locke (1976)	Consiste num estado emocional de prazer ou positivamente resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas por este.
Brief (1998)	Consiste num estado emocional observado através da avaliação cognitiva e/ou afetiva de uma experiência vivida no trabalho, embora com algum nível de favorecimento ou desfavorecimento.
George & Jones (1999)	Consiste num conjunto de crenças e sentimentos dos indivíduos sobre o seu atual trabalho. Os níveis de satisfação dos indivíduos face ao seu trabalho podem variar entre a extrema satisfação e extrema insatisfação. Embora tenham atitudes face ao seu trabalho como um todo, os indivíduos poderão também ter atitudes face a diversos fatores/aspectos do seu trabalho, tais como: o tipo de trabalho/função que desempenha, os seus colegas, supervisores ou subordinados, ou o ordenado.

Adaptado de: Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso (2007, p.180)

Sendo que a dúvida acerca do modelo Taylorista do trabalho foi o marco inicial para a valorização humana no mundo das organizações, também este foi um grande

marco para o interesse crescente de diversos autores acerca da satisfação dos indivíduos face ao seu trabalho/local de trabalho. Desde essa altura o modelo Taylorista tem vindo a ser um dos temas mais estudados pelos teóricos, uma vez que se tem associado o termo Taylorista à produtividade das organizações e à realização pessoal dos indivíduos que nelas trabalham, embora nenhuma destas relações causais esteja cientificamente comprovada (Lima, Vala & Monteiro, 2001 *cit.* in Santos, 2012).

Contudo, como já referido anteriormente, é de grande importância distinguir de forma clara ambos os conceitos até aqui referidos, nomeadamente os conceitos de motivação e satisfação. Embora ambos os conceitos estejam relacionados entre si, é evidente que medem diferentes dimensões independentemente do contexto em que nos encontramos. A ausência da distinção clara e compreensiva entre ambas tem induzido em erro formulações de hipóteses, como também seleções de instrumentos de pesquisa (Martinez & Paraguay, 2003 *cit.* in Santos, 2012).

A própria satisfação enquanto conceito é de difícil definição por ser subjetiva, uma vez que varia de sujeito para sujeito/contexto para contexto. Num mesmo contexto/situação, os indivíduos podem reagir de formas diferentes entre si. Ou seja, numa mesma situação dois sujeitos terão diferentes perspetivas face à mesma, uma vez que irão valorizar determinados aspetos consoante a sua experiência de vida.

Em contextos organizacionais, embora o sujeito possa ter satisfeitos todas as suas necessidades, não tem de existir necessariamente um comportamento ativo e dinâmico destacado pela procura de um melhor desempenho no seu trabalho (e.g. poderá existir um sujeito que se sinta satisfeito, mas não tenha de estar necessariamente motivado para alcançar os objetivos definidos e requisitos exigidos) (Silva, 1998 *cit.* in Santos, 2012).

1.1.2. A Satisfação vs. Motivação

Ao longo deste ponto iremo-nos debruçar de forma mais direcionada em cada um dos conceitos de “motivação para o trabalho” e “satisfação para o trabalho”, referindo-nos também às teorias de maior relevância para as organizações.

Considerando o que já foi referido anteriormente acerca da satisfação, as suas definições são várias, embora seja possível detetar determinados padrões, e caracterizá-las segundo duas perspetivas distintas. Por um lado, entre 1969 e 1993, existem autores, como Crites, Locke, Muellur, McCloskey, Muchinsky, Newstron e Davis

(*cit. in* Munana, 2010), a defenderem que a satisfação se deve a estados emocionais, sentimentais, ou afetivos; por outro lado, entre 1983 e 1991, já encontramos autores a definir o conceito de satisfação como sendo uma atitude generalizada face ao trabalho, tais como Beer (1964), Harpaz (1983), Pieró (1986), Arnold, Robertson e Cooper (1991).

Segundo Gonçalves (1995 *cit. in* Munana, 2010) desde a altura em que se começou a valorizar o fator humano nas organizações, devido à dúvida que o Modelo Taylorista suscitou entre os autores e tendo como base a Teoria das Relações Humanas, a importância da satisfação em contextos organizacionais disparou abruptamente por estar, direta ou indiretamente, associada simultaneamente à produtividade, bem como à realização pessoal dos indivíduos que nelas trabalham.

Ainda segundo Gonçalves (1995), a satisfação em contexto organizacional consiste numa parte da satisfação com a vida em geral. Ou seja, os fatores externos à organização (e.g. vida pessoal, personalidade, relações entre os pares, experiências de vida do sujeito, e outros) influenciam consideravelmente o nível de satisfação, como também os sentimentos dos sujeitos no trabalho, e vice-versa. Portanto, uma vez que o conceito de satisfação é de natureza bastante complexa e subjetiva, numa mesma situação/contexto um sujeito poderá sentir-se satisfeito, enquanto que outro já não.

Os fatores externos poderão influenciar consideravelmente, positiva ou negativamente, a satisfação do sujeito na organização. Contudo, e segundo a perspectiva de Miguez (1987 *cit. in* Munana, 2010), a insatisfação não tem de ser necessariamente negativa; muito pelo contrário, esta poderá resultar na adoção de determinados comportamentos criativos e dinâmicos resultando assim, em mudanças construtivas no interior da organização. Por sua vez, também existem autores a defenderem que o nível de satisfação não se reflete de forma mecânica nas características do trabalho exercido pelo sujeito, mas sim numa maior ou menor adaptação à situação (podendo esta ser nova ou não), afirmando então que a manifestação de um elevado nível de satisfação reflete-se mais a um nível elevado de adaptação a uma (nova) realidade cuja qualidade poderá ser consideravelmente variável e, por isso discutível.

Porém, na nossa perspectiva, quer a satisfação quer a insatisfação sentida pelo sujeito resultam sempre da forma, mais ou menos positiva, de como este se sente no seu local de trabalho/funções que desempenha, e também de como percebe as suas experiências vividas em determinado contexto. A satisfação/insatisfação estão relacionadas com vários fatores: a qualidade do desempenho pessoal, a qualidade de

vida, a saúde física e psicológica, e ainda a auto-estima. Não se trata de uma relação diretamente observável e perceptível, e de certa forma, exclusiva de um só fator. Mesmo que um sujeito demonstre um elevado nível de desempenho, não quer isso dizer que seja obrigatoriamente devido ao facto deste se sentir satisfeito. Esse desempenho poderá resultar de um determinado conjunto de fatores, podendo o sujeito em causa estar até insatisfeito. Assim sendo, uma bom nível de desempenho não significa, obrigatoriamente, um bom nível de satisfação.

Relativamente à avaliação da satisfação, todos os estudos realizados até à data, demonstraram que esta não é consensual entre os vários autores (Munana, 2010), levando assim a alguma controvérsia no que diz respeito à equivalência entre as medidas gerais e específicas da satisfação em si. Porém, a nosso ver, podemos entender a satisfação como sendo uma percepção positiva face ao trabalho, onde se relacionam todos os resultados positivos quer para os sujeitos quer para as organizações.

Segundo a literatura (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007), podemos então perceber que existem vários fatores, de diferentes origens, que influenciam a satisfação, quer a nível positivo quer a nível negativo. Assim, de acordo com a Tabela 4 existem três tipos de antecedentes que poderão, de certa forma, explicar a satisfação.

Tabela 4

Os três principais antecedentes da Satisfação

Antecedentes	Fatores
Políticas e práticas organizacionais	Política salarial; Estilos de chefia adotados na organização; Processo de tomada de decisões, onde se incluem as questões "quem e quando participa?"
Características da função pela qual o sujeito é responsável	Diversidade de funções; Identidade; Significado das funções naquele contexto; Autonomia para o desempenho das funções de que é responsável; <i>Feedback</i> acerca do seu desempenho na execução das mesmas.
Características individuais do próprio sujeito	Auto-estima do sujeito; <i>Locus</i> de controlo; Necessidade e/ou motivação para o alcance do sucesso (ser bem sucedido, e reconhecido pelo desempenho na execução das suas funções).

Baseado em: Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso (2007, p.182)

Por consequência também o estudo da satisfação poderá, segundo a perspectiva de Arvey et al. (1991 cit. in Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007), ser agrupado em três grandes modelos de investigação, como é demonstrado na Tabela 5:

Tabela 5

Os três principais Modelos de Investigação da Satisfação

Modelos	Descrição
Centrados no Sujeito	Estes têm como objetivo procurar identificar os efeitos disposicionais mais próximos da satisfação; A questão que lhe está inerente é a de quais são as características individuais que fazem com que determinados sujeitos, de forma natural, se sintam mais ou menos satisfeitos.
Centrados nas várias Situações	Estes analisam as relações existentes entre o contexto/ambiente de trabalho e os seus níveis de satisfação; A questão que lhe está inerente é a de quais são as características do seu contexto de trabalho que induzem a uma maior ou menor satisfação do sujeito.
Centrados nas Interações (dos vários fatores que influenciam a satisfação)	Estes procuram analisar a forma de como a (in)satisfação poderá ser explicada segundo o nível de (des)ajustamento entre as características pessoais dos indivíduos e das situações em que estes se encontram; A questão que lhe está inerente é a de que forma as características pessoais dos sujeitos e das situações em que estes se encontram se relacionam para que consigam explicar a (in)satisfação dos sujeitos.

Baseado em: Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso (2007, p.182)

Segundo a nossa perspetiva, parece-nos que também a satisfação pode ser influenciada pelo grau de identificação do sujeito para com a organização em que se encontra. Neste sentido, e segundo Mael e Ashforth (1992 *cit.* in Almeida, 2007), quando um indivíduo se identifica com a organização na qual se insere, define-se em termos de organização, chegando mesmo a ser sugerida uma relação positiva entre a sua identificação e lealdade (Aldler & Alder, 1987 *cit.* in Almeida, 2007), ainda que outros autores definam a identificação do sujeito face à organização como comprometimento organizacional (Hunt, Chonko & Wood, 1985; Hunt, Wood & Chonko, 1989 *cit.* in Almeida, 2007).

A Tabela 6 demonstra a “satisfação no trabalho”, segundo vários autores, em ambas as suas “vertentes” – quer como estados emocionais e respostas afetivas face ao trabalho quer como a atitude generalizada face ao trabalho.

Tabela 6

Satisfação no Trabalho – “Vertentes” Conceptuais de vários autores na literatura

Autores	Satisfação no Trabalho Perspetivas Conceptuais	“Vertentes” Conceptuais
Smith, Kendall & Hullin (1969)	Sentimentos ou respostas afetivas relativas a aspetos específicos em contexto de trabalho.	Satisfação Estados emocionais, sentimentos ou respostas do indivíduo face ao trabalho (abrangente a todos os fatores do contexto organizacional).
Locke (1976)	Estado emocional positivo resultante da subjetividade das experiências dos indivíduos em contexto de trabalho.	
Newstron & Davis (1993)	Conjunto de emoções e sentimentos positivos ou negativos resultantes da forma de como os indivíduos encaram o seu trabalho.	
Beer (1964)		Satisfação Atitudes generalizadas do indivíduo face ao trabalho (abrangente a todos os fatores do contexto organizacional)
Peiró (1986)	Atitude generalizada face ao trabalho, segundo três componentes: Componente Cognitiva – Pensamentos ou avaliação do objecto em causa de acordo com o conhecimento; Componente Afetiva – Conjunto de emoções e sentimentos positivos ou negativos;	
Arnold, Robertson & Cooper (1991)	Componente Comportamental – Predisposições comportamentais/de intenção face ao objecto.	

Adaptado de: Ferreira, Neves & Caetano (2011, p.327)

A nosso ver, e de acordo com o referido anteriormente acerca da Identificação Social que um sujeito deverá ter/adotar face à organização na qual se insere, é pertinente evidenciar a Teoria da Identificação Social de Tajfel e Turner (1985 *cit. in* Almeida, 2007) que defende que além da identidade pessoal, também o auto-conceito engloba uma identidade social. Uma vez que a identificação social consiste na percepção que o sujeito tem de pertença face a um determinado grupo, poderemos considerar que o seu objetivo passa então por responder à necessidade de valor (identidade social positiva, por pertença a grupos socialmente valorizados). Esta teoria afirma que as imagens organizacionais estão associadas aos auto-conceitos dos seus membros, defendendo que a *membership* organizacional pode enviesar consideravelmente a percepção destes.

Assim, os níveis de identificação de um sujeito face à organização em que se insere irá depender da sua satisfação, credibilidade, frequência de contacto, e ainda da visibilidade da afiliação relativamente à organização em causa (Dutton & Dukerich, 1991; Mael & Ashforth, 1992 *cit. in* Almeida, 2007). Podemos então depreender de o sentimento de identificação que um sujeito tem face à organização na qual se insere irá compreensivelmente depender do seu grau de satisfação, do seu envolvimento nos assuntos da organização, e da relação que o sujeito estabelece com os seus colegas de trabalho, e até mesmo com a organização num todo.

Por fim, e de forma a terminar este ponto, iremos agora abordar o conceito da motivação como já mencionado. A motivação e a satisfação estão, inevitavelmente, associadas entre si. Quando um sujeito se sentir motivado, estimulado e incentivado para prosseguir os seus objetivos e/ou requisitos exigidos pela organização, isso parece ter óbvias relações com a sua satisfação.

São várias as teorias desenvolvidas ao longo do tempo para o estudo da relação entre satisfação e motivação em contexto organizacional, tais como: **1)** Teoria Hierárquica das Necessidades de Maslow (1954), **2)** Teoria da Auto-Determinação de Deci e Ryan (1985, 2000), **3)** Teoria das Necessidades Aprendidas de McClelland (1987), e **4)** Teoria dos Fatores Motivadores e Higiénicos de Herzberg (1966).

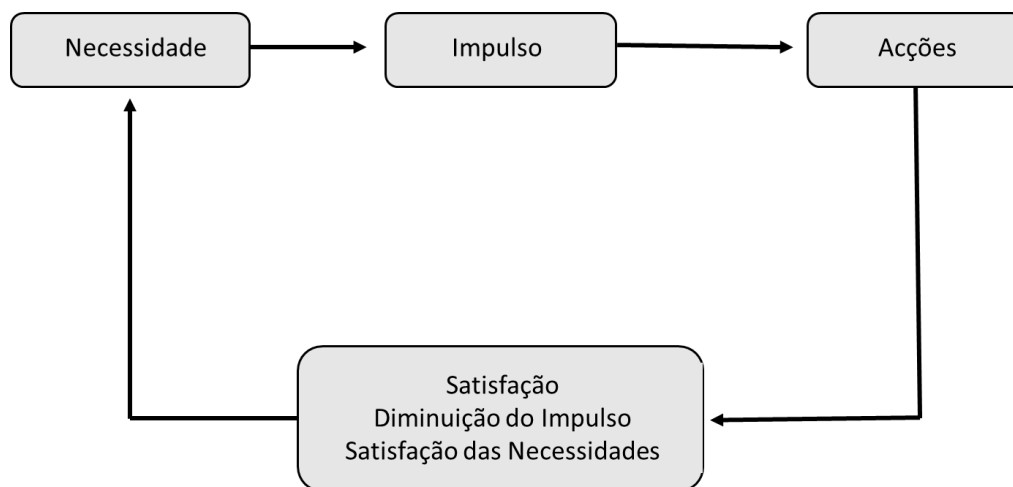
Quanto às teorias mencionadas, apenas nos iremos debruçar sobre a teoria de Maslow – Teoria Hierárquica das Necessidades de Maslow (1954) – ao longo deste tópico, e posteriormente, ao longo do ponto 1.1.3., sobre a Auto-Determinação de Deci e Ryan (1985, 2000). A primeira constitui a teoria da motivação mais divulgada, nomeadamente no campo da gestão organizacional. Maslow é considerado um dos

autores mais influentes do século XX no campo da gestão de pessoas, com a obra “Motivation and personality” (Maslow, 1954).

Para que possamos abordar a teoria de Maslow, teremos primeiro de definir o que são teorias de conteúdo e necessidades, uma vez que a teoria das Necessidades de Maslow se inclui nesta tipologia e onde apresenta várias necessidades (como o seu próprio nome indica). Assim sendo, as teorias de conteúdo correspondem à compreensão dos fatores internos dos sujeitos, e explicativos sobre o seu comportamento. As teorias de conteúdo procuram responder a várias questões, tais como “quais são as necessidades que possuem os indivíduos?” e “o que é que faz mover os indivíduos?”. Pressupõem que os indivíduos têm necessidades interiores, necessidades essas que são consideradas como fontes de energia para determinado comportamento, de forma a que estas sejam satisfeitas (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007). De forma a percebermos melhor este conceito, segue-se a Figura 1:

Figura 1

Modelo de Motivação das Teorias de Conteúdo



Fonte: (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007, p.297)

Ferreira, Neves e Caetano (2011) definem o conceito de necessidade, como sendo um estado interno do indivíduo, capaz de iniciar uma ação, de forma a atingir os resultados pretendidos para os objetivos que os indivíduos colocam e definem para si próprios, visando a satisfação dessa necessidade. Uma vez satisfeita, extingue a tensão e/ou desconforto, bem como a estimulação desse comportamento. Contudo, nem sempre o resultado dessa ação satisfaz essa necessidade. Em situações onde o indivíduo, apesar de todo o seu esforço, não consegue satisfazer essa necessidade irão

causar-lhe frustrações, contrariamente às situações onde o mesmo indivíduo consegue satisfazê-la e sente recompensado.

Nas situações que resultam em frustração, a tensão/desconforto criada pela necessidade não satisfeita procura um meio de “fuga”, podendo este apresentar contornos psicológicos e/ou fisiológicos (e.g. agressividade, apatia, sentimento de incapacidade, disfunções digestivas, tensão nervosa, e outros).

A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria dos Fatores Motivadores e Higiênicos de Herzberg, a Teoria dos Motivos de McClelland, e a Teoria (referida mais à frente, no ponto 1.1.3.) da Auto-Determinação de Deci e Ryan, enquadram-se nesta categoria de teorias motivacionais – as teorias de conteúdo.

Finalmente, em relação à Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, esta foi sugerida pelo psicólogo e consultor americano, Abranam H. Maslow, também considerado como um dos melhores especialistas em motivação humana, publicou em 1954 a sua teoria tão hoje conhecida, onde defende que as necessidades humanas estão dispostas em vários níveis, segundo uma hierarquia de importância (Munana, 2010), que nos dias de hoje é percebida como sendo uma hierarquia de preponderância relativa, uma vez que a satisfação de determinada necessidade em determinado momento, é relativa de acordo com a situação em que um sujeito se encontra. Assim, esta teoria de Maslow irá também influenciar a motivação de cada um dos sujeitos face a determinada situação (Fowler, 2014).

Esta sua teoria tem tido uma grande aceitação, na qual se destacam dois pontos fundamentais: **1)** uma necessidade já satisfeita, não é mais motivadora, e **2)** quando uma necessidade for satisfeita, surge imediatamente uma outra exigindo a sua satisfação.

De acordo com Maslow, as necessidades humanas organizam-se em cinco diferentes categorias devidamente hierarquizadas, em formato de pirâmide (que resulta na tão famosa e conhecida designação de “Pirâmide de Maslow” ou “Pirâmide das Necessidades de Maslow”), como é demonstrado na Figura 2:

Figura 2

Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: <http://www.semanaon.com.br/coluna/9/838/o-enigma-da-piramide>, O enigma da pirâmide, Maslow e a busca da humanidade pela autorrealização.

De encontro à Figura 2, enumeramos de forma ascendente, as necessidades por Maslow consideradas (Munana, 2010):

1. **Necessidades Fisiológicas** – Englobam as necessidades mais básicas e fundamentais para vivermos (e.g. respiração, água, alimentação, sexo, etc.);
2. **Necessidades de Segurança** – Nestas incluem-se a auto-preservação através do evitamento, ameaça, perigo, e privação;
3. **Necessidades Sociais** – Estas englobam o desejo de associação, pertença, amizade, aceitação, etc.;
4. **Necessidades de Auto-Estima** – Incluem a auto-confiança, reconhecimento, apreciação, estatuto, atenção, etc.;
5. **Necessidades de Auto-Realização** – Implica competência, concretização do potencial individual, desenvolvimento, etc..

Para o autor, as necessidades humanas são de natureza biológica ou instintiva, possuem uma base genética, influenciam os comportamentos (muitas vezes de forma inconsciente), e caracterizam assim os seres humanos em geral.

Em suma, podemos concluir que serão sempre as necessidades fisiológicas que irão motivar e influenciar, maioritariamente, os comportamentos dos indivíduos para atingirem a satisfação das suas necessidades básicas (e.g. sono, alimentação, respiração, etc.). Uma vez estas satisfeitas, irão surgir novas e diferentes necessidades com vista a serem novamente satisfeitas. As necessidades secundárias de auto-realização poderão ser consideradas como quase, ou até mesmo, impossíveis de serem satisfeitas/alcançadas, pois a nossa natureza humana e instintiva renova constantemente as necessidades a satisfazer. Pela natureza humana é intrinsecamente insaciável, daí advindo, por exemplo, a constante competitividade face aos nossos pares. Por exemplo, um aluno que tenha uma constante necessidade de aprender, irá estar sempre motivado e irá procurar aprender, sempre, o mais possível. Também um outro exemplo que reflete bem esta necessidade, é a de que na atualidade encontramos diversos idosos no ativo devido à sua necessidade de se sentirem úteis a si próprios e para a sociedade em geral. Poder-se-á observar, através destes exemplos, que estamos sempre à procura de algo mais, uma vez que existe um constante “ciclo” que promove a motivação e a conseqüente satisfação das necessidades de cada indivíduo.

1.1.3. Teoria da Auto-Determinação

Quanto à motivação e satisfação das necessidades dos sujeitos, também a Teoria da Auto-Determinação está relacionada e associada a ambos os conceitos. Com vista a esclarecer esta teoria, iremos analisar as várias perspetivas dos autores – onde se destacam Deci e Ryan –, de forma a compreender-se claramente qual o seu objetivo, o que defende, e ainda quais as suas utilidades nas organizações.

Ao longo do tempo e após vários estudos, Deci e Ryan começaram a constatar que os sujeitos para estarem intrinsecamente motivados, necessitavam de se sentir competentes e auto-determinados, o que suscitou um novo conceito – necessidades psicológicas básicas. Este conceito consistia no conjunto das necessidades, observadas por Deci e Ryan, onde estas eram consideradas fundamentais para a promoção de comportamentos intrinsecamente motivados. Com o surgimento deste conceito, contrariaram-se muitos dos argumentos que defendiam que o comportamento humano seria uma função das necessidades fisiológicas (Guimarães & Boruchovitch, 2004), ou ainda que resultaria da satisfação destas necessidades.

De acordo com todos factos ao longo do tempo observados, Deci e Ryan (1985) desenvolveram uma teoria de motivação, teoria essa a Teoria da Auto-Determinação (TAD). Nesta abordam a personalidade e a motivação humanas, centrando-se nas disposições evolutivas, necessidades psicológicas inatas (consideradas fundamentais e servindo de suporte para a motivação e integração da personalidade), bem como nas condições contextuais benéficas à motivação, nas boas relações sociais (funcionamento social), e ainda no bem-estar pessoal (Barbosa, 2013).

A TAD, de acordo com os autores (Deci & Ryan, 1985, 2000; Ryan & Deci, 2000), defende a existência de algumas necessidades psicológicas básicas e inatas de estimulam e incentivam os indivíduos, sendo definidas como elementos extremamente necessários para relacionamentos efetivos e saudáveis no seu ambiente (Barbosa, 2013). Uma vez satisfeitas, as necessidades psicológicas estimulam uma sensação de bem-estar, e de efetivo funcionamento do organismo. Além disso, segundo Deci e Ryan (2000), o conhecimento prévio das condições de satisfação das necessidades psicológicas básicas poderia indicar quais as características dos contextos facilitadores da motivação, desenvolvimento, e conseqüente desempenho.

Alguns autores como Ankli e Palliam (2012, *cit.* in Barbosa, 2013) consideram esta teoria de Deci e Ryan como sendo, em grande parte, uma espécie de modelo explicativo da motivação em contextos de trabalho. A TAD propõe três necessidades psicológicas básicas que supostamente têm um papel fundamental na integração, no desenvolvimento pessoal e social, e no bem-estar pessoal: **1)** a autonomia, por ser a necessidade que o sujeito tem em sentir possibilidade de escolha e controlo sobre si próprio, sobre o seu próprio comportamento; **2)** competência, na qual o sujeito tem a necessidade de sentir eficácia pessoal, e **3)** relacionalidade, ou seja, relações significativas de pertença em que o indivíduo expressa a importância de se sentir aceite e ligado a um determinado grupo ou aos outros, através de sentimentos de pertença, segurança, e intimidade (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000; Barbosa, 2013).

No que diz respeito a contextos e climas organizacionais, Gagné e Deci (2005) defendem que climas deste tipo que incentivem a satisfação das três necessidades psicológicas básicas irão fazer com que a motivação intrínseca dos indivíduos aumente, promovendo uma internalização plena da motivação extrínseca. Por sua vez, a motivação intrínseca irá permitir a obtenção de melhores resultados face à persistência e abertura à mudança, bem como na satisfação e atitudes positivas face ao trabalho, no desempenho, e ainda na implementação de comportamentos de cidadania organizacional e ajustamento no bem-estar psicológico dos indivíduos (Barbosa, 2013).

Esta teoria também propõe que a motivação se estruture num *continuum*, como referimos, podendo variar entre a sua forma mais autónoma e a mais controlada através de fatores externos, tais como: a motivação intrínseca, a motivação extrínseca, e ainda as suas regulações, e a amotivação (Ryan & Deci, 2000; Barbosa, 2013), como a Figura 3 demonstra.

Figura 3

Continuum da TAD & Tipos de Motivação

Comportamento	Não Auto-Determinado	←—————→				Auto-Determinado
Tipo de Motivação	Amotivação	Motivação Extrínseca				Motivação Intrínseca
Tipo de Regulação	Ausência de regulação	Externa	Introjectada	Identificada	Integrada	Intrínseca
Grau de Internalização	Impessoal	Externo	Mais ou menos externo	Mais ou menos interno	Interno	Interno
Processos Reguladores	Ausência de intenções e competências; Desvalorização e falta de controlo.	Submissão; Recompensas; Punições externas.	Auto-controlo; Envolvimento para o ego; Recompensas; Punições internas.	Importância pessoal; Valorização consciente.	Coerência; Consciência; Síntese com o self	Interesse; Prazer; Satisfação inerente.

Adaptado de: Barbosa (2013); Ryan & Deci (2000)

Aprofundando um pouco mais ambos os tipos de motivação, relativamente à motivação intrínseca esta poderá caracterizar-se pelo envolvimento (*engagement*) do sujeito numa tarefa por si próprio. Quando intrinsecamente motivados, os sujeitos adotam um comportamento para atingirem o seu objetivo (através de uma determinada tarefa), devido ao interesse, diversão ou satisfação que lhe está inerente, em detrimento das recompensas ou pressões externas que eventualmente o motivassem a para realização da mesma tarefa (Ryan & Deci, 2000). Já a motivação extrínseca, contrariamente à intrínseca, ocorre quando uma determinada tarefa é realizada por outros motivos que não sejam os inerentes à própria tarefa.

A motivação extrínseca pode ainda variar relativamente ao seu nível de autonomia: a externa, introjetada, identificada, e integrada (Tudury, 2012).

- 1. Motivação Extrínseca Externa** – Esta traduz-se na forma menos autónoma da motivação extrínseca, na qual o comportamento do sujeito é controlado por específicas contingências externas. Ou seja, o sujeito adota um determinado comportamento de forma a obter recompensas tangíveis, ou evitar punições;

2. **Motivação Extrínseca Introjetada** – Esta reflete-se quando o sujeito se pressiona a si próprio com o objetivo de evitar sentimentos de culpa, vergonha ou ansiedade ou, de forma contrária, atingir um aumento e melhoria do seu ego e orgulho;
3. **Motivação Extrínseca Identificada** – Consiste no processo onde o sujeito reconhece e aceita o valor que está subjacente a um determinado comportamento. Aqui, por se identificar com o valor do comportamento adotado, demonstra uma regulação mais internalizada e, por isso, aceita-a como sendo sua;
4. **Motivação Extrínseca Integrada** – Este tipo de motivação extrínseca é a que demonstra ter uma internalização mais completa relativamente às restantes, uma vez que não só envolve a identificação para com a importância do comportamento adotado, como também a integração de tal identificação com outras dimensões do *self*.

Assim, este tipo de motivação tem diversas qualidades em comum com a motivação intrínseca, embora seja extrínseca devido ao seu valor instrumental, ainda que seja voluntário e valorizado pelo próprio sujeito (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000).

Finalmente, e relativamente à amotivação, este conceito reflete a ausência de uma intencionalidade de agir, e de um sentido de causalidade pessoal. Por outras palavras, quer isto dizer que o sujeito não adota o comportamento necessário, nem mostra intenção de o adotar. Esta resulta então, da desvalorização, sentimento de incompetência/incapacidade, por parte do próprio sujeito, para a realização de determinada tarefa, ou podendo também resultar da incredibilidade que o sujeito deposita na tarefa, por pensar que esta não trará os resultados desejados (Ryan & Deci, 2000).

A TAD sugere ainda que as regalias extrínsecas poderão vir a tornar-se nocivas à motivação intrínseca, principalmente quando dadas por uma tarefa que os indivíduos teriam executado por puro prazer e interesse. O prazer e satisfação resultantes do seu trabalho é atingido quando os sujeitos fazem da sua personalidade uma ferramenta fundamental, na sua motivação, de forma a cumprirem os objetivos, mais importantes, a que se propuseram. Ou seja, uma vez que os indivíduos se demonstram mais produtivos e inovadores quando se sentem, intrinsecamente motivados pelos seus próprios interesses, desafios e prazer no trabalho (não sendo portanto devido a incentivos monetários ou pressões externas) (Ankli & Palliam, 2012 *cit.* in Barbosa, 2013), a nosso ver, se estes começarem a usufruir de regalias extrínsecas, ao longo do

tempo, estas irão suscitar o efeito contrário e não desejado pelas organizações – a insatisfação, a motivação extrínseca, e em casos extremos a amotivação, dos seus colaboradores.

1.2. GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL

Ao longo do presente tópico iremos debruçar-nos, inicialmente sobre a concepção de desempenho profissional, e, de seguida, sobre a distinção entre sistemas de Gestão e de Avaliação de Desempenho (AD) profissional. Tendo em conta esta distinção iremos posteriormente clarificar quem são os seus intervenientes elementares, bem como as finalidades de ambos os sistemas em contexto organizacional.

Uma vez que um dos principais focos da presente dissertação diz respeito, justamente, a estes sistemas, é fundamental para a mesma, a definição e distinção entre ambos. Assim, é de extrema importância a compreensão do funcionamento destes sistemas, das suas finalidades e intervenientes, de forma a enquadrar e integrar adequadamente os resultados esperados e explorar a sua possível relação com a satisfação das necessidades intrínsecas.

1.2.1. Desempenho Profissional

No que diz respeito ao sistema de gestão de desempenho é fundamental que este conceito seja, desde o início, bem definido e compreendido em contexto organizacional e profissional.

No início do século XX reuniram-se esforços para o desenvolvimento de uma metodologia científica com vista a avaliar o desempenho, onde este era considerado como sendo a capacidade produtiva dos sujeitos, ou seja, a capacidade que os sujeitos tinham para serem produtivos. Taylor (1911) é o autor que se destaca nesta época através desta forma de olhar o desempenho, e a sua posterior e conseqüente avaliação, devido à forte conotação que esta visão tem sobre os modelos de gestão científica da época. Neste sentido, e devido à sua origem, este tema tem sido intensamente analisado pela literatura científica, o que terá levado a uma difusão de definições deste conceito de desempenho (Fialho, 2013). Iremos então debruçar-nos sobre algumas das definições mais atuais, ao mesmo tempo que iremos discutir o seu desenvolvimento.

Começando então por definir o conceito de desempenho em contextos profissionais, este reflete uma grande dificuldade na sua definição uma vez que apresenta diversas soluções. Assim, Motowidlo (2003, *cit. in dos Santos, 2011, p.579*) sugere uma definição de desempenho no trabalho (*job performance*) como sendo “o valor total esperado para

a organização dos episódios comportamentais discretos que um indivíduo leva a cabo num período padronizado de tempo”, onde é considerado tanto o comportamento produtivo (valor positivo), como o comportamento contra-producente (valor negativo) (dos Santos, 2011, p.579). Já na perspetiva de Mohrman et. al (1989) e, mais tardiamente, de Caetano (2008), o desempenho poderá ser definido como sendo “um executante envolvido num comportamento, numa situação para atingir um resultado”. Ou seja, em regra, o desempenho avalia o sujeito que executa, os comportamentos, e ainda os resultados, considerando que neste processo raramente se avalia diretamente o contexto organizacional – “situação” – no qual o mesmo atua (Camara, 2012).

Ainda podemos considerar como uma possível definição para este conceito – desempenho – a definição sugerida por Machado (1981, *cit.* in Fialho, 2013) onde este autor se refere ao desempenho como sendo a atuação do trabalhador face ao cargo que ocupa na organização, considerando as responsabilidades e tarefas que lhe foram atribuídas nesse contexto, como também os resultados esperados pela organização face ao seu trabalhador. Assim, esta definição demonstra uma forte concentração no cumprimento de determinadas tarefas, sendo que o desempenho se cingiria então à execução daquilo que estaria previsto na descrição de funções do trabalhador.

Posteriormente em 2001, Motta (*cit.* in Fialho, 2013) define este mesmo conceito de desempenho como sendo uma ação concreta, executada em determinado contexto, sujeita a uma avaliação contínua ao longo do tempo, e que propõe ainda o estabelecimento de uma verdadeira relação entre a organização e o sujeito. Logo, na perspetiva da presente definição existe um foco mais direcionado para a execução das tarefas atribuídas a cada sujeito, tendo em conta que um conjunto mais abrangente de ações poderá ser considerado como desempenho, embora essas ações possam promover o estabelecimento da (já referida) verdadeira relação entre a organização e o sujeito avaliado.

Considerando o acima referido, para Fialho (2013) é de grande importância salientar dois principais aspetos acerca desta definição. O primeiro abrange o conceito de avaliação, chamando a atenção para esta vertente do desempenho, permitindo assim a relação entre os sistemas de gestão e de avaliação de desempenho nos quais nos iremos debruçar mais à frente. O segundo resulta da importância do papel do desempenho no estabelecimento de uma verdadeira relação entre a organização e o sujeito. De facto, a realização das ações ou atividades, de forma contextualizada e devidamente direcionada para a organização, desempenha um papel decisivo no estabelecimento de uma relação entre ambos os atores predominantes – a organização

e o sujeito – que confirmará um suporte extra ao papel elementar do desempenho, e ainda da sua avaliação para compreender a elevada diversidade de consequências e situações que poderão ocorrer no quotidiano do mundo organizacional.

Porém, sem rejeitar a utilidade da definição de Motta sobre o conceito de desempenho, e o facto de este conceito ser amplamente debatido na literatura desde o início do século XX (onde Druker (1954) é considerado como um dos principais autores de referência), surgiram também outros autores como Borman, Motowidlo, Organ, Van Dyne, Cummings e Park, entre 1993 e 1997, que se debruçaram sobre o desempenho e os seus antecedentes, fazendo com que o interesse sobre este tema reaparecesse (Fialho, 2013). Motowidlo, Borman e Schmidt (1997) conceptualizaram o desempenho como sendo o conjunto constituído pelo desempenho e pela atividade, realização das atividades definidas pela organização, e do desempenho face ao contexto. O desempenho face ao contexto refere-se aos comportamentos contributivos para o alcance da eficácia da organização através do seu efeito nos diversos aspetos organizacionais, psicológicos e sociais presentes no contexto do trabalho. No seguimento dos autores já acima referidos, também Arvey e Murphy (1998) salientam o facto do desempenho não se restringir apenas à realização de atividades e ações, envolvendo um conjunto mais amplo de outro tipo de atividades igualmente importantes desenvolvidas neste contexto organizacional. Inicialmente, a perspetiva postulada por Motowidlo, Borman e Schmidt (1997) veio a ser revista pouco tempo depois, resultando na definição de desempenho sugerida por Motowidlo (2003), já acima referida, como sendo “o valor total esperado para a organização dos episódios comportamentais discretos que um indivíduo leva a cabo num período padronizado de tempo” (*cit. in dos Santos, 2011, p.579*).

Embora a presente definição seja discutível, ainda assim é considerada como se tratando de uma perspetiva sobre o principal tema que capta a atenção para alguns dos principais aspetos sobre o desempenho. Assim, o primeiro principal aspeto a destacar relaciona-se com o foco colocado na não limitação do desempenho às atividades definidas pela organização, o que se irá refletir na perceção de desempenho como sendo o conjunto do desempenho da atividade, e do desempenho face ao contexto. Para Fialho (2013) esta perspetiva faz com que a forma de como se olha para o desempenho do sujeito seja mais difusa, chamando assim a atenção para o quão importante é considerar-se o contexto no qual esse desempenho acontece. Logo, o desempenho irá tornar-se no produto de um ilustre conjunto de fatores: os aspetos de personalidade e sociais do sujeito, as condições oferecidas ao sujeito pela organização,

as atividades esperadas e definidas pela organização, a realização dessas mesmas atividades, o cumprimento ou não da metodologia empregada em determinada atividade, entre muitos outros, demonstrando assim que este construto é bastante amplo e complexo, e influenciado por diversas variáveis com diferentes níveis (Fialho, 2013).

É de salientar ainda que a definição de Motowidlo beneficia de uma maior relevância devido ao ênfase no papel que o sujeito assume na organização, uma vez que este contribui positiva e/ou negativamente na sua organização através do desempenho das funções que lhe são previamente definidas, e simultaneamente através do seu desempenho contextual (o desempenho que o sujeito revela face ao contexto no qual se encontra, independentemente das funções que terá de desempenhar). De referir ainda que algumas das atividades não definidas pela organização podem, ainda assim, ser percebidas como desempenho de atividade, caso sejam fundamentais para o desempenho das funções do sujeito. Assim, o sujeito adota um papel relevante na construção do seu próprio posto de trabalho, uma vez que a organização não consegue definir e identificar, na sua totalidade, todas as tarefas que o sujeito pode vir a desempenhar ao longo da sua permanência nela. A nosso ver, Motowidlo alerta-nos para a importância da autonomia que o sujeito tem, com vista a contribuir de forma significativa para a sua organização sem que esta tenha a necessidade de lho exigir. Do nosso ponto de vista, a organização também poderá desenvolver uma cultura de participação de todos os sujeitos nos seus assuntos, aumentando a probabilidade de o sujeito criar um sentimento de compromisso e confiança. Com isto, o sujeito poderá demonstrar e converter a confiança que sente ser-lhe depositada através da sua contribuição em tarefas de maior responsabilidade e formas de valorização, não se limitando apenas ao estrito desempenho das suas funções (Fialho, 2013).

Considerando um outro aspeto da definição de Motowidlo de extrema importância, Fialho (2013) considera pertinente salientar que, segundo o autor, o desempenho é considerado o valor que a organização espera obter dos comportamentos do sujeito. No seguimento da formulação do conceito de desempenho, Motowidlo também propõe um tipo de desempenho que deriva da realização de tarefas que não estão definidas na função do sujeito – desempenho contextual – pois considera que as expectativas que a organização confia ao sujeito que executa o desempenho em causa são de extrema importância. Segundo Fialho (2013), esta definição já inclui a componente da realização das diversas tarefas e a forma de como o sujeito contribui para a eficácia da organização por iniciativa própria. Esta contribuição dá-se através de métodos não definidos na descrição de funções a que o sujeito se predispõe. A definição de Motowidlo ganha um

grande destaque face à importância que atualmente as organizações consideram, reconhecem e atribuem para que consigam reter e “aliciar” sujeitos que saibam fazer, saibam ser e se identifiquem com a organização em que se inserem. Neste sentido, tornar-se-á mais provável e regular a ocorrência destes comportamentos de desempenho contextual por parte dos indivíduos (não inerentes à descrição de funções original), promovendo assim a eficácia de toda a estrutura da organização.

Contudo, a existência desta componente de expectativas da organização face à contribuição que o sujeito pode adicionar, poderá ser interpretada de forma positiva e/ou negativa. De acordo com uma perspetiva positiva, esta componente poderá tornar a organização mais humanizada e flexível, pois possibilita as constantes e altas exigências de desempenho nos mais diversos e diferentes contextos macroeconómicos. Considerando a atualidade económica e financeira mundial, caso uma organização tenha conhecimento da função das suas expectativas face ao desempenho dos seus colaboradores, poderá sempre adaptá-las e atribuir uma maior importância aos vários aspetos do desempenho contextual não prejudicando algum aspeto do desempenho de determinada atividade que se encontre atualmente limitado devido às atuais condições económicas e financeiras (Fialho, 2013). Logo, se a organização gerir a sua própria função enquanto criadora e gestora das suas expectativas de desempenho, poderá continuar fiel e exigente aos valores que defende adaptando, simultaneamente, as expectativas que tem sobre o desempenho dos seus colaboradores, e aliviando a tensão sobre os objetivos mais concretos e relacionados com a realização das várias tarefas (Fialho, 2013). Nesta situação irá preservar, nos seus colaboradores, a perceção de um alto desempenho. Este desempenho está relacionado com outros comportamentos que continuam a ter como objetivo o aumento e aperfeiçoamento da eficácia da organização. Já numa perspetiva negativa, caso a organização tenha criado expectativas desadequadas ou utópicas sobre o sujeito, será provavelmente impossível que o sujeito atinja um nível aceitável de desempenho, independentemente da contribuição que este possa proporcionar para a promoção da eficácia da organização através do seu desempenho nas várias tarefas e outros meios (Fialho, 2013). Esta situação poderá provocar diversos impactos negativos no sujeito que, conseqüentemente se irá sentir permanentemente impossibilitado de alcançar o seu objetivo de desempenho minimamente aceitável, não a algo da sua responsabilidade, mas pelo facto de que a organização não demonstra uma expectativa devidamente fundamentada sobre a função que o sujeito poderá desempenhar de forma a estimular e promover a eficácia da própria organização (Fialho, 2013).

Por fim, de forma a terminar este tema, consideramos ainda um importante argumento de Fialho (2013). Colocando a expectativa como elemento central, a definição de Motowidlo deixa assim por definir o grau de precisão da expectativa em questão. Ou seja, quanto mais definida a expectativa for, menor será a área para a co-criação de trabalho por parte do sujeito. Atualmente, no caso de um grande dinamismo, as organizações mais inflexíveis ao adotarem modelos mais minuciosos de descrição de funções irão consequentemente prender os sujeitos a comportamentos que se poderão ter tornado ultrapassados. Logo, na perspectiva de Fialho (2013), face a uma situação destas poderão surgir consequentemente impactos mais desfavoráveis aos sujeitos, com um possível agravamento caso exista uma mudança “palpável” da organização neste tipo de expectativas. Por exemplo, caso a organização reduza drástica e subitamente a autonomia e dinâmica do sujeito para a co-criação de trabalho, este poderá vir a sentir esta posição como que uma retirada da confiança que lhe foi depositada agravando, potencialmente, os impactos desfavoráveis que daí possam resultar.

Finalmente, e de acordo com Fialho (2013), também é importante ainda salientar a perspectiva de Ericsson e Lahman (1996), que vai de encontro a esta ideia de que o desempenho poderá ser compreendido como o ir para além daquilo que está estipulado *a priori*. Esta ideia foca-se no fundamento de que o desenvolvimento contínuo do desempenho humano leva a que os indivíduos não só se tornem altamente aptos na realização das suas atividades e funções, como também sejam capazes de gerir os constrangimentos, que possam ocorrer na realização das suas funções, de forma rápida e eficaz (Fialho, 2013). Isto induz que os níveis excepcionais de *performance* não estão apenas relacionados com o desempenho da própria função, como também com a capacidade de lidar com os fatores contextuais existentes.

Ao pensarmos em desempenho profissional, devemos ter sempre em conta não só aquilo que o sujeito realiza/executa, como também a existência das características de personalidade que irão influenciar, positiva ou negativamente, este desempenho. No caso de Hogan e Holland (2003, *cit.* in Fialho, 2013), ambos os autores demonstraram que as diversas e variadas características de personalidade, como a extroversão, a dinâmica, a gestão emocional, o espírito de iniciativa, a inovação, etc., têm uma significativa capacidade preditiva do desempenho dos sujeitos. Embora seja de extrema importância ter a consciência de que o desempenho poderá ser influenciado por fatores deste tipo de relações, iremos abordar um pouco mais este tema no ponto 1.2.6., ainda que de forma superficial.

Assim, a compreensão da definição sobre o que é de facto o desempenho em contexto organizacional, como também do que este reflete quer para a organização quer para o colaborador, é de extrema importância para que seja possível a compreensão da posição que os sistemas da gestão de desempenho ocupam numa organização, e ainda dos diversos impactos que estes poderão originar, caso este desempenho seja avaliado por sistemas estabelecidos por regras mais ou menos eficazes (Fialho, 2013).

1.2.2. A Avaliação e Gestão de Desempenho

Com vista a compreender o que é um sistema de gestão de desempenho profissional, é fundamental a compreensão do próprio conceito de gestão de desempenho profissional. Ao longo deste tópico iremos analisar este tema, onde iremos primeiramente distinguir o conceito de gestão de desempenho profissional do de avaliação de desempenho profissional, uma vez que ambos são frequentemente confundidos.

Por natureza, nós, os humanos temos a característica e a necessidade de avaliar, seja ou não de forma propositada e já sistematizada (Fialho, 2013). De encontro a isso mesmo, Peretti (1997) garante que esta nossa característica de avaliar, mais especificamente avaliar o desempenho em contexto organizacional, é uma parte integrante do processo evolutivo da humanidade. Dos Santos (2011) define este fenómeno como Avaliação de Desempenho Espontânea, onde argumenta que a mesma é inevitável, e se expressa quer exista ou não um sistema formal de avaliação. Assim, segundo o autor poder-se-á distinguir a existência quer de um sistema de avaliação de desempenho formal quer de um não formal (informal), tendo em conta que este último tende a existir (de forma não consciente, isto é, de forma implícita) independentemente da existência ou não de um sistema de avaliação de desempenho formal. Para justificar este seu argumento, Dos Santos (2011) baseia-se nos mais variados modelos, como é o caso da Teoria da Motivação de Maslow (1954), da Teoria da Auto-Determinação (Gagné & Deci, 2005), e ainda da Teoria da Equidade (Adams, 1971). Caetano (1996) também menciona a presença desta tendência para a existência da avaliação de desempenho espontânea em contexto organizacional, o que irá resultar num sistema de avaliação de desempenho não-formal (informal), embora não se debruce de forma mais aprofundada sobre este tema.

De acordo com todas as definições mais recentes sobre este tema, consideramos a seguinte definição onde a avaliação de desempenho é vista como sendo "(...) um processo estrutural e sistemático para medir, avaliar e influenciar os atributos, comportamentos e resultados relacionados com o trabalho, com o propósito de

descobrir em que medida o empregado é produtivo, e se poderá melhorar o seu rendimento futuro” (Dolan et al., 2007, p.229). A nosso ver, esta definição de Dolan et al. (2007) é a mais clara e completa, a mais perceptível, sobre a avaliação de desempenho.

Nas definições de desempenho profissional e avaliação de desempenho, acima referidas, é evidente a existência de uma dupla função num sistema de avaliação de desempenho. Por um lado poder-se-á medir a *performance* dos sujeitos, de acordo com os critérios previamente definidos e sustentados pelos resultados que estejam relacionados com o trabalho propriamente dito. Por outro poder-se-á, de acordo com a informação recolhida, procurar desenvolver o indivíduo que está sujeito a uma avaliação, ou que já o tenha sido (Fialho, 2013).

De acordo com o já referido, consideramos que o principal objetivo lógico subjacente a um determinado sistema de avaliação de desempenho seja: identificar quais os aspetos em que o sujeito demonstra um melhor e pior desempenho e, posteriormente, intensifique os aspetos positivos, e melhore os aspetos negativos. Ou seja, após a identificação de ambos os aspetos, criar e adequar estratégias de estimulação e promoção para a melhoria de ambos os aspetos, tendo sempre em atenção as capacidades do sujeito.

Para Fialho (2013), a perspetiva mencionada acima reflete minuciosamente os dois principais objetivos do sistema de avaliação de desempenho: a medição do desempenho e, conseqüentemente, a procura de informação sobre o sujeito que lhe permita desenvolver as suas características e capacidades. A presença de um sólido sistema de gestão de desempenho implementado nas organizações não consegue eliminar os vários processos informais de avaliação de desempenho. Porém, segundo a perspetiva de Fialho (2013), o sistema de gestão de desempenho deverá validar e assumir um papel de relevo na organização ao conceder significado e importância às diversas avaliações já realizadas, bem como demonstrar capacidades para refletir com exatidão as contribuições de cada um dos sujeitos na organização. Associar este cenário de rigor e isenção à ação (e ao bom funcionamento) do sistema de gestão de desempenho formal deverá incentivar a validação social do mesmo (Fialho, 2013). Segundo Caetano (1996), esta consiste no consentimento e aderência dos sujeitos ao sistema formal de gestão e/ou avaliação de desempenho, sendo normalmente potenciada pelo envolvimento dos sujeitos na delimitação e implementação do sistema (ou de ambos os sistemas), e ainda pelo reconhecimento que estes sujeitos têm da qualidade do sistema de gestão de desempenho que foi criado e implementado na

organização. A possibilidade da informação que foi recolhida ser utilizada de forma proveitosa depende bastante da validação social do sistema de gestão e/ou avaliação de desempenho (Fialho, 2013). Caso este não seja validado de acordo com a forma referida acima, a informação que já foi recolhida poderá não estar correcta devido a diversas razões, tais como: **1)** ao reduzido investimento e interesse neste sistema (por parte dos sujeitos), **2)** pela possibilidade dos sujeitos poderem recusar-se a cooperar, **3)** oporem-se ativamente ao sistema, ou ainda **4)** entenderem que as conclusões resultantes deste tipo de sistema sejam irrisórias ou injustificadas. Caso tal facto ocorra, as duas iniciais funções do sistema de gestão e/ou avaliação de desempenho ficarão comprometidas, mais especificamente a medição da *performance* dos sujeitos e a sua consequente promoção do desenvolvimento profissional (Fialho, 2013).

Assim, o conceito de validação social acima referido está em consonância com a perspectiva cognitiva das organizações, defendida por vários autores como é o caso de Jordão (1998), uma vez que envolve o assumir que as organizações são, de facto, entidades socialmente construídas pelos seus diversos autores (desde a sua gestão até aos sujeitos de nível hierárquico inferior). É então importante referir que cada um destes autores usufruí de uma grelha de interpretação e leitura do ambiente, do mundo que os rodeia, e que é através desta de decidem quais as ações que irão tomar, adotar, e assumir na organização. Deste modo, o processo de validação social poderá ser encarado como a determinação da partilha das grelhas de leitura entre os diversos sujeitos, na interpretação da realidade da organização em questão, considerando que ao apenas originar este consentimento das mais variadas perspectivas, poderão surgir diversos e variados consentimentos relativos à validação e interpretação do sistema de gestão e/ou avaliação de desempenho já implementado, ou proposto.

Segundo Caetano (1996), uma vez que o estudo da avaliação e gestão de desempenho tem vindo a ser cada vez mais intenso e exaustivo desde o início do século XX, já esta poderá assumir um papel fundamental numa organização, pois foi nesta altura que na gestão das organizações, o âmbito da gestão de recursos humanos (GRH), começou a ganhar uma maior sistematização. O interesse dos autores por este tema foi-se desenvolvendo ao longo do tempo, tendo alcançado o seu auge nos anos 90, sendo calculado que entre os anos de 1994 e 1996 se iriam produzir mais de 3600 artigos acerca deste tema (Neely, 1999). Este crescente interesse levou a que Bilhim (2004) tenha defendido que a avaliação de desempenho tenha, de facto, um papel crucial em qualquer sistema de GRH, refletindo assim a importância do tema em causa. Camardella (2003) também defende o papel fulcral da avaliação de desempenho para

qualquer organização permitindo a esta não só associar os sujeitos a áreas nas quais sejam mais produtivos, como também a transmitir-lhes o reconhecimento da organização para com o seu trabalho e empenho, o que levará assim à prevenção da frustração, e conseqüentemente, a evitar possíveis quebras na produtividade daí resultantes.

Seguindo com o principal objetivo deste tema, e tendo em conta que o conceito de avaliação de desempenho já tenha sido abordado e esclarecido, agora importa diferenciá-lo do conceito de gestão de desempenho. Neste sentido, para Amaratunga e Baldry (2002) a definição de gestão de desempenho consiste na utilização de toda a informação recolhida através da avaliação de desempenho com o objetivo de proporcionar-se mudanças positivas. Estas mudanças têm como objetivo geral apoiar e informar a organização e os indivíduos para possíveis alterações e modificações no contexto organizacional. Ou seja, a informação recolhida na avaliação de desempenho irá ser utilizada como ferramenta de trabalho para que os gestores possam confirmar ou modificar a política atual da organização, ou lhes dê orientações para que alcancem as etapas e objetivos previamente definidos. Para que tal aconteça ter-se-á de priorizar e assumir os devidos recursos, para que assim se proporcionem e ocorram mudanças positivas na cultura, nos processos, nos sistemas da organização, e ainda nos resultados do desempenho dos sujeitos que procuram o alcance desses objetivos. Logo, ambos os autores acima referidos compreendem que a avaliação e a gestão de desempenho se seguem frequentemente uma à outra, uma vez que a gestão assume uma dupla função de anteceder à avaliação e dar seguimento à mesma, produzindo então o contexto no qual esta existe. Assim, a perspetiva de Amaratunga e Baldry (2002) é reforçada por Folan e Browne (2005) que observam que esta compreensão e perceção da gestão de desempenho é um processo mais abrangente que sustenta e é sustentado pela avaliação de desempenho.

Ivancevich (2007) sugere uma outra definição de gestão de desempenho: "(...) é o processo por meio do qual executivos, gestores e supervisores trabalham para alinhar o desempenho do funcionário com as metas da empresa" (p. 251). Este refere ainda que este processo envolve uma definição exacta de medidas de desempenho, como também a sua utilização como o fornecimento de *feedback* ao sujeito sobre a sua contribuição na organização, tendo o sistema de gestão de desempenho a função de definir, medir e monitorizar o desempenho de um sujeito, e posteriormente, dar *feedback* sobre este. Logo, a gestão de desempenho é vista como sendo um processo de extrema

importância e dimensão, da qual a avaliação de desempenho é considerada como sendo um elemento fundamental.

Esta definição de Ivancevich (2007) é reforçada por Broadbent e Laughlin (2009) que consideram que a gestão de desempenho é um sistema mais abrangente do que o da avaliação de desempenho, defendendo que a natureza de ambos os sistemas de desempenho encontra-se num *continuum* entre o tolerante e o relacional, baseado em racionais instrumentais e comunicacionais, orientado por um determinado conjunto de fatores contextuais que afetam o seu funcionamento (Fialho, 2013).

De acordo com as definições referidas acima, a gestão e a avaliação de desempenho, embora estejam fortemente ligadas entre si, são dois conceitos bastante distintos um do outro, uma vez que a avaliação é assumida como uma das componentes da gestão de desempenho (Fialho, 2013).

Enquanto que a avaliação é uma componente da gestão de desempenho, já esta última desempenha um papel mais abrangente no que diz respeito à contextualização de todos os objetivos de desempenho existentes. A gestão de desempenho também tem um papel ativo que assegura que todos estes objetivos reflitam as políticas e as decisões estratégicas da organização, destacando-se ainda na importância que tem na articulação dos resultados obtidos na avaliação de desempenho simultaneamente com outros sistemas da organização (Fialho, 2013). Alguns dos processos adicionais de GRH das organizações, são as formações, os sistemas de recompensas, a gestão de carreiras, que têm como função dar continuidade às informações recolhidas na avaliação de desempenho. Este tipo de sistemas “adicionais” de que as organizações usufruem têm, no fundo, o objetivo de rentabilizar o melhor possível as informações recolhidas na avaliação de desempenho, para que se consigam planejar estratégias adequadas para a promoção do desenvolvimento dos indivíduos e que melhorem constantemente o seu desempenho, refletindo-se positivamente no desempenho de toda a organização.

Não impeditivo de ambos serem distintos, é de sublinhar a sua interdependência simultânea, ou seja, ambos os processos – avaliação e gestão de desempenho – precisam um do outro para que sejam eficazes (Fialho, 2013). A avaliação de desempenho necessita de inclusão num sistema de gestão de desempenho uma vez que apenas e só desta forma a informação que é recolhida será contextualizada e existirão consequências, sejam elas percecionadas como negativas ou positivas, para a medição do desempenho. Considerando uma situação hipotética onde os indivíduos

são avaliados uma a duas vezes por ano na sua organização, embora não tenham conhecimento da existência de um sistema de avaliação e gestão de desempenho concreto e exigente, estes irão facilmente deduzir e depreender que a sua organização está apenas a “avaliar por avaliar”, uma vez que esta não apresenta objetivos concretamente definidos. Assim, numa situação destas de avaliação poderão surgir várias e problemáticas situações para a própria organização (Fialho, 2013). A gestão de desempenho irá então necessitar de uma avaliação eficaz, exacta, adequada e o mais fiel possível à realidade do contexto organizacional em causa, e que reflecta as verdadeiras características dos indivíduos avaliados. Posteriormente, considerando a utilização da informação como *input*, a gestão de desempenho irá definir quais as ações que deverão ser tomadas *a posteriori* a cada um dos indivíduos, tendo uma perceção mais abrangente da organização, e utilizar esta informação como base para situações futuras que necessitem de reajustes no próprio sistema em ciclos posteriores (Fialho, 2013).

Peretti (1997) também sublinha a importância da existência de uma potente interligação e articulação entre ambos os sistemas – avaliação e gestão de desempenho –, onde considera que sem uma adequada avaliação não existe qualquer tipo de sistema integrado, e consequentemente eficaz de gestão organizacional. DeNisi e Pritchard (2006) conseguem ser imperativos no que toca à forma de como tratam a distinção entre a avaliação e a gestão de desempenho. Ambos defendem que a única forma de progressão sustentada para um desenvolvimento significativo no desempenho geral dos indivíduos, passa pela aquisição de uma concepção de gestão de desempenho e não apenas numa única avaliação ou medição de desempenho. Consideram que uma boa concepção de um sistema de gestão de desempenho é uma “componente” fundamental para incentivar os indivíduos a desejar e procurar o alcance dos objetivos definidos pela organização. Ambos os autores propõem ainda que os especialistas desta área não se foquem no estudo pormenorizado de medidas de avaliação de desempenho, mas sim na identificação de formas para desenvolver a *performance*.

Referimos então a perspectiva de Ferreira e Otley (2009), em jeito de síntese sobre a abordagem a gestão de desempenho, e que tem como objetivo resumir todo este processo de gestão de desempenho. Ambos os autores defendem que na gestão de desempenho existem diversas fases resultantes do que ocorre na organização, nomeadamente: **1)** a estrutura da organização, **2)** a definição de missão e visão, **3)** a definição de todos os fatores-chave para o alcance do sucesso, **4)** a definição de medidas-chave para o alcance de um bom desempenho, **5)** a definição de estratégias e

projetos, **6**) a definição dos objetivos que se pretende alcançar, **7**) a implementação de um processo de avaliação de desempenho, e **8**) a definição da interligação dos sistemas de recompensas e incentivos. Por sua vez, estas fases irão ser influenciadas por dois níveis de fatores. O primeiro é relativo a um nível organizacionalmente mais centrado onde os fatores já referidos serão afetados por determinados acontecimentos e situações que ocorrem na organização. Estes podem consistir na informação, nos sistemas, na robustez, na conformidade, nas diversas formas de utilização fornecidas e nas possíveis alterações a realizar no sistema de gestão de desempenho. O segundo a um nível relativamente mais abrangente onde essas fases serão afetadas pela cultura da organização e por outros fatores contextuais que estarão sempre presentes, tais como as estratégias das organizações adversárias ou as situações económicas. Assim, segundo Fialho (2013), através desta formulação existe a vantagem de demonstrar claramente a dinâmica caracterizadora do sistema de gestão de desempenho numa organização, onde são incluídas todas as exposições teóricas já acima referidas.

Embora consideremos que se trate de uma vasta e compreensiva formulação do sistema de gestão de desempenho, consideramos que a mesma aparenta ser pouco flexível ao papel (e funções) dos sujeitos no que toca ao funcionamento deste sistema. Desde sempre, a necessidade de validação social do sistema de gestão de desempenho, já acima referida, equipara-se a um aspeto de extrema importância a ser tido em conta no sentido da dinâmica do processo de gestão de desempenho existente, tendo em conta que poderá vir a alterar significativamente a eficácia deste, e em contrapartida estimular fortemente o redesenho do seu procedimento (Fialho, 2013). Por fim, para Fialho (2013), esta perspetiva não sugere que a liderança numa organização tenha relevância nos fatores contextuais já referidos, já que estes causam impacto por si mesmos, refletindo-se diretamente na gestão de desempenho.

Em suma, a distinção entre a avaliação e a gestão de desempenho é de extrema importância face à questão de investigação formulada na presente dissertação. Ao considerarmos a avaliação do desempenho como sendo o nosso principal foco, e não apenas a satisfação das necessidades intrínsecas dos colaboradores, passamos a encarar este processo de modo mais abrangente, devido à necessidade de fazermos a “separação” de ambos os conceitos já referidos. Assim, distinguir ambos os conceitos foi propositado, uma vez que os sujeitos encaram frequentemente o sistema de avaliação de desempenho como um todo, onde poderão sentir impactos significativos a vários níveis, quer existam ou não dificuldades em aspetos que estejam mais relacionados com momentos de avaliação do seu desempenho, ou na forma como estes

influenciam a satisfação das suas necessidades intrínsecas. Também devido à forma como os impactos sentidos se poderão refletir ao nível da satisfação das necessidades intrínsecas dos sujeitos, justifica-se abranger a presente questão de investigação a toda a gestão de desempenho.

1.2.3. Finalidades da Gestão de Desempenho

Ao longo deste ponto iremos abordar as finalidades da gestão de desempenho, onde serão referidas todas as perspetivas sobre as intenções que os sistemas desta origem deverão propor-se a satisfazer de forma a que se consigam posicionar como ferramentas essenciais à gestão de RH.

De acordo com Sousa et al. (2006) a gestão de desempenho possui um conjunto de diversos objetivos e, conseqüentemente, de diferentes origens que passam desde a motivação da comparação entre pares a fim de atribuir promoções ou remunerações, até ao *feedback* (fornecimento de informação) ao próprio sujeito avaliado, e ao planeamento de estratégias que lhe potenciem um aumento das suas competências, fazendo com que o desempenho, propriamente dito, seja o principal foco deste sistema.

Como afirma Rocha (1999), a informação originária da avaliação de desempenho, e que deverá ser utilizada no processo mais abrangente da gestão de desempenho, contém vários objetivos e possíveis situações, como é o caso de situações de: **1)** seleção e orientação em contexto profissional quando este é realizado em situações de recrutamento interno, **2)** formações profissionais, uma vez que coopera na identificação das necessidades de formação dos sujeitos, e no planeamento de conteúdos programáticos de formação que promovam melhorias do desempenho da organização, **3)** apoio relativamente à política de incentivos, recompensas, promoções, e outros, e ainda **4)** fornecimento de *feedback*, uma vez que a utilização deste instrumento de gestão, em contexto de entrevista, é uma forma de transferência de informação ao sujeito avaliado acerca do produto do seu trabalho, como também uma forma de motivação com vista a aumentar, conseqüentemente, a qualidade do seu desempenho.

Diversos autores que se dirigem aos profissionais de GRH têm publicado um vasto leque de propósitos e objetivos que os sistemas de gestão de desempenho existentes poderão vir a assumir.

Na Tabela 7 expomos o resumo dos diversos propósitos e objetivos referidos por três diferentes autores.

Tabela 7

Propósitos e Objetivos de Desempenho segundo vários autores na literatura

Autores	Propósitos e Objetivos da Avaliação de Desempenho
Worley (2003)	Administrativos; Desenvolvimento profissional dos empregados; Distribuição de incentivos; Legais.
Ivancevich (2007)	Desenvolvimento; Motivação; Recursos humanos e planeamento de contratação; Comunicações; Cumprimento da legislação; Pesquisa em gestão de recursos humanos.
Dolan et al. (2007)	Melhoria da gestão; Medição do desempenho; <i>Feedback</i> ; Planeamento dos recursos humanos; Comunicação; Melhoria do conhecimento acerca do posto de trabalho por parte do supervisor.

Fonte: Fialho (2013)

Resumindo muito superficialmente cada uma das perspetivas apresentadas na tabela acima (Tabela 7) pode-se constatar que Worley (2003) defende que: **1)** a avaliação de desempenho poderá ser utilizada como uma ferramenta legítima, em procedimentos discutíveis, com vista a estimular um determinado registo de desempenho a longo prazo, **2)** existem incentivos relacionados com o desempenho, mesmo que implicitamente, sobretudo se este for elevado, **3)** existe um incentivo no sentido de se fornecer *feedback* e comunicação aos sujeitos, transmitindo simultaneamente os princípios, valores e propósitos da organização em causa, e ainda identificar as necessidades sentidas no local de trabalho para que se possam realizar formações, e **4)** se deverá fornecer toda a informação necessária para que sejam tomadas decisões acerca da mobilidade interna e atrair e manter os colaboradores.

Já Ivancevich (2007) compreende que os objetivos da avaliação de desempenho: **1)** possibilitam a identificação dos sujeitos que necessitam de mais formação, e ainda um auxílio nas relações de instrução entre supervisores e subordinados, **2)** deverão incentivar o espírito de iniciativa de responsabilidade, bem como as forças, motivações para uma melhoria do sujeito no seu desempenho, **3)** reconhecem que é uma mais-valia

na recolha de informações para o planeamento e organização dos RH, **4)** servem de apoio numa discussão contínua entre supervisores e subordinados acerca de temas, direta ou indiretamente, relacionados com o trabalho, **5)** poderão vir a servir como uma justificação legítima em demissões, recompensas ou promoções, e **6)** poderão ainda ser utilizados (no âmbito do sistema de avaliação de desempenho) na validação de instrumentos de seleção, como é o caso de um programa (bateria) de testes.

Por fim, a perspetiva de Dolan et al. (2007) defende que os objetivos dos vários sistemas de avaliação de desempenho poderão incluir: **1)** a determinação de um limite baseado naquele em que se poderão tomar decisões relativamente ao progresso futuro do sujeito em causa, **2)** a determinação da contribuição que um sujeito possa vir a dar à sua organização, **3)** a obrigação de uma ideia global da produtividade que se espera dos sujeitos, **4)** uma avaliação da atual oferta dos RH a fim de criar o planeamento de carreiras, **5)** uma adequada e boa argumentação sobre a validade para decisões de contratações e compensações realizadas com base na informação adquirida/observada no desempenho de cada sujeito, **6)** uma boa estruturação do diálogo entre os supervisores e os subordinados, e ainda **7)** a obrigação de fazer com que os supervisores se tornem mais conhecedores relativamente àquilo que os seus subordinados realmente fazem.

Para além de todos os benefícios do sistema de avaliação de desempenho já referidos acima, todos estes autores alertam ainda para o importante papel que estes possam exercer sobre os níveis de produtividade e motivação dos sujeitos. A Teoria das Expectativas de Vroom (1964) e o argumento de que o sistema de avaliação de desempenho poderá permitir ao sujeito determinar qual o nível de utilização que deseja conceder às suas próprias competências, são os factos onde estes autores se baseiam para defenderem a sua perspetiva. Assim, os autores referidos acima defendem que o esforço e os comportamentos irão ativar-se de acordo com a expectativa que o sujeito tem de que estes o conduzam à obtenção de um determinado nível de produtividade. Por sua vez, o nível de produtividade pretendido refletir-se-á positivamente ao nível salarial, promocional ou ainda de reconhecimento pelo esforço e/ou contribuição do sujeito para a organização. Para Fialho (2013), a avaliação de desempenho permite então, que o sujeito veja cumprido o principal objetivo de conhecer qual o resultado do seu trabalho ao longo do tempo e reajustar, caso seja necessário, o seu nível de esforço e comportamentos adotados de acordo com os níveis (salarial, promoção ou de reconhecimento) que queira alcançar.

Embora indiquem diferentes benefícios e objetivos para o sistema de avaliação de desempenho, as perspectivas já aqui referidas sobre este tema demonstram, acima de tudo, a diversidade de funções que estes conseguem assumir (Fialho, 2013). Os autores também alertam para a evidência de que algumas destas funções poderão não ser obrigatoriamente propositadas. Por exemplo, a função da avaliação e gestão de desempenho na concepção e no reajustamento das expectativas do sujeito avaliado, baseando-se nas que o farão tomar determinadas decisões sobre os comportamentos que poderá adotar e/ou melhorar na organização. Fialho (2013) destaca ainda o facto de que existem alguns aspetos identificados pelos autores. A função do sistema de avaliação e gestão de desempenho como um instrumento de extrema importância, que poderá resultar na aproximação dos supervisores e subordinados e na evolução dos sujeitos enquanto profissionais. Considerando também que este sistema como instrumento é a principal forma de recolha de informação para posteriores tomadas de decisão na organização. Assim, todas estas funcionalidades são, para Fialho (2013), tudo aquilo que demonstra o papel “neurológico” que o sistema de avaliação e gestão de desempenho possa assumir nas organizações em geral, e que uma vez implementado numa organização reforça mais ainda a importância do investimento no seu estudo.

Gostaríamos ainda de acrescentar que, segundo a perspectiva dos autores, não se evidencia a contemplação de um outro possível papel que, para Fialho (2013), os sistemas de avaliação e gestão de desempenho poderiam adotar, nomeadamente a divulgação de uma “imagem de marca” (imagem da organização) para o exterior, e não somente para o interior da própria organização. Atualmente é bastante frequente confrontarmo-nos com alusões a métricas de desempenho quando nos dirigimos a delegações ou instalações de determinadas organizações, onde estas são divulgadas ao público em geral para que este possa adquirir conhecimento e informação sobre as mesmas (Fialho, 2013). Uma vez que estas métricas são divulgadas somente devido à medição e avaliação de desempenho dos sujeitos e da organização em questão, irá haver uma certa contribuição para o desenvolvimento de uma imagem da sua eficácia junto dos seus clientes, mas principalmente dos seus potenciais clientes. Neste sentido, também teremos em conta que esta divulgação para o exterior (o público em geral), pode contribuir para a comunicação de uma imagem positiva da organização. Esta poderá ser assumida como uma possível funcionalidade do sistema de avaliação e gestão de desempenho.

Os diferentes objetivos dos sistemas de avaliação e gestão de desempenho são demonstrados num estudo de Nilsson e Kald (2002) no qual participaram 209 organizações de países nórdicos (Fialho, 2013). O estudo constatou que estes tipos de sistema são utilizados como forma de diagnóstico de problemas no interior da organização, e também de forma mais interativa, onde é assumido como ponto de partida para que os problemas já diagnosticados sejam solucionados, e estabelecer contacto com os intervenientes-chave para a resolução desses mesmos problemas. Assim, este estudo evidencia-se empiricamente apoiando duas das principais funcionalidades dos sistemas de avaliação e gestão de desempenho: **1)** a identificação dos problemas existentes no interior da organização, e **2)** o estabelecimento de contacto entre supervisores e subordinados para que esses problemas sejam solucionados, e incentivar as competências e desenvolvimento profissional de cada sujeito avaliado. No seguimento destes objetivos, os autores alertam ainda para a necessidade de se considerarem as diversas conveniências aqui envolvidas. Os autores destacam a conveniência financeira e operacional da organização, as quais deverão ir de encontro aos objetivos de ambos os sistemas. Para Fialho (2013), esta perspetiva adequa-se ao que Ferreira e Otley (2009) percebem como sendo condições contextuais e/ou externas à organização que irão afetar e influenciar a dinâmica dos sistemas de avaliação e gestão de desempenho da organização.

Assim, poderemos agrupar todas as funcionalidades, já referidas, dos sistemas de avaliação e gestão de desempenho em três grandes grupos, como descrevemos na Tabela 8:

Tabela 8

Sistemas de Avaliação e Gestão de Desempenho: A Categorização das suas Funcionalidades

Denominação	Descrição
Tomada de decisões por parte da Gestão de Recursos Humanos após a recolha de informação	Consiste em aspetos legais e de gestão, como é o caso do cumprimento da lei, a medição do desempenho, a tomada de decisões sobre promoções, ou ainda a organização dos Recursos Humanos.
Incentivo da comunicação entre os diversos interlocutores de toda a organização	Conjunto de métodos/técnicas de fornecimento de <i>feedback</i> , e de como estruturar um diálogo entre supervisores e subordinados; Aumento dos conhecimentos que os supervisores adquirem no que diz respeito às condições e contextos de trabalho dos seus subordinados.
Evolução da organização e dos sujeitos a nível profissional	Conjunto de todas as decisões a tomar (ou a serem tomadas) pelos avaliados a fim de melhorar tanto as suas competências como o seu desempenho; A procura de incentivo quer da motivação dos sujeitos, quer da melhoria da gestão para uma correcta implementação e aplicação que é suposto num sistema de avaliação e gestão de desempenho.

Fonte: Fialho (2013)

Compreendemos que a questão dos objetivos dos sistemas de avaliação e gestão de desempenho é de extrema importância para o nosso problema de investigação, uma vez que destaca a principal função que ambos os sistemas assumem no procedimento geral da GRH. São dois sistemas que satisfazem diversas funcionalidades na GRH (Fialho, 2013). Em ambos, encontra-se uma forte componente na dinâmica da relação sujeito-organização que afeta toda a sustentabilidade e possibilidades económicas da organização. Assim, uma vez relacionado com o seu desempenho, possibilita ao sujeito garantir e desenvolver a sua identidade, e a cooperar com determinados indicadores que, por sua vez, interferem na decisão da sua própria contratação na organização. Assim sendo, o estudo da eficiência das normas que controlam as estruturas de ação destes sistemas é de extrema importância para uma gestão eficaz das organizações (Fialho, 2013), bem como para esta investigação.

1.2.4. A Avaliação de Desempenho e a Motivação

De acordo com a Teoria da Auto-Determinação, Deci e Ryan (2000) sugerem que os indivíduos precisam de se sentir autónomos e competentes nas tarefas que desempenham independentemente de qual seja o contexto em causa. Logo, Deci e Ryan (1985, 2000) sugerem que a integração dos indivíduos, tanto em contextos sociais como profissionais e que onde estes aspetos sejam promovidos, seja tida em conta.

Esta integração proporciona a promoção e criação de procedimentos de motivação para o desenvolvimento dos indivíduos. Já em contextos onde estas particularidades não sejam estimuladas relacionam-se com baixos níveis de desempenho, motivação e bem-estar. Esta lógica de pensamento tem sido aceite e continuamente seguida por outros autores, como é o caso de Gagné e Deci (2005), que têm investigado a forma de como funcionam estes instrumentos e de como torná-los progressivamente mais significativos (e “bem-vistos” aos olhos das organizações) em contexto organizacional (Fialho, 2013). Estas perspetivas, ao demonstrarem o lado positivo do incentivo para um aumento da motivação intrínseca dos sujeitos, têm ainda um estudo de Ng, Sorensen e Eby (2006) onde se basear no qual os autores estabelecem uma relação entre a presença de um *locus* de controlo interno e várias consequências favoráveis em contextos profissionais. Por exemplo a existência de experiências positivas de socialização e desempenho de atividades e um observável aumento da motivação para o trabalho (Fialho, 2013).

Para nós é importante ainda referir a perspetiva sugerida por Gruman e Saks (2010), na qual destacam o papel de extrema importância que os sistemas de avaliação e gestão de desempenho poderão assumir nas organizações em geral, e os resultados ao nível do desempenho dos indivíduos que poderão provir da aceitação de um sistema de avaliação e gestão de desempenho centrado na estimulação de *engagement* dos indivíduos. Os autores defendem ainda que ao investir-se na estimulação de *engagement*, planeando um sistema de avaliação e gestão de desempenho com vista a incentivar os *key drivers* dos indivíduos para o aparecimento desse *engagement*, poder-se-ão atingir resultados significativamente elevados ao nível de desempenho (Fialho, 2013). Isto propõe então, que existem diversificadas técnicas, métodos e focos de como gerir o desempenho dos indivíduos de forma a alcançar os fins pré-definidos pela organização. Por exemplo a eventualidade de ambos os sistemas refletirem, através dos objetivos e das práticas que os compõem, os valores da organização (Fialho, 2013).

De acordo com o anteriormente referido, para Fialho (2013) também é importante referir que Rebocho, Semedo e Dos Santos (2011) concluíram a inexistência de uma correlação positiva relativamente ao nível do envolvimento (*engagement*) e dos resultados obtidos nas avaliações dos indivíduos de uma organização. Esta conclusão levantou a questão acerca da existência de um sistema de avaliação e gestão de desempenho que não recompensa os indivíduos envolvidos (*engaged*), podendo este sistema não conseguir alcançar os seus objetivos, ou ser subaproveitado ao nível das suas capacidades e competências.

Dada a diversidade de finalidades relativas aos sistemas de avaliação e gestão de desempenho referidas ao longo deste ponto fica assente a extrema importância que ambos os sistemas ocupam numa determinada organização, bem como na sua GRH. Considerando também a diversidade das áreas nas quais os resultados obtidos nestes sistemas são observáveis, consideramos que tal facto proporciona um suporte adicional à nossa questão de investigação, tendo em conta que torna possível o aparecimento de diversos e significativos impactos junto dos sujeitos (Fialho, 2013). Assim, consideramos ainda a perspectiva de Fialho (2013) de que o papel fundamental que ambos os sistemas têm em situações de aproximação e comunicação entre supervisores e subordinados de uma organização, fará com que estes se tornem mais passíveis a ajustamentos em diversas e variadas situações, e manipuláveis afetando a qualidade da relação entre os interlocutores. Esta situação poderá ser observada e ter impacto, por exemplo na satisfação das necessidades intrínsecas dos sujeitos.

1.2.5. Os Intervenientes no Processo de Gestão de Desempenho

São várias as perspectivas sobre quem são os intervenientes num processo de gestão de desempenho. São vários os autores que consideram a existência de três tipos de intervenientes de maior importância no sistema de gestão de desempenho, tanto autores mais relacionados com o contexto académico (Caetano, 1996; Dolan et al., 2007), como autores mais focalizados na produção de documentos para profissionais da área da GRH, como é o caso de Peretti (1997) ou Chiavenato (2001) (*cit. in* Fialho, 2013).

Segundo Caetano (1996) existem três condições mínimas essenciais num processo de avaliação de desempenho: o avaliador, o avaliado e a cotação. Relativamente à condição de avaliador, Caetano (1996) defende que esta apenas existe porque existe sempre alguém e/ou algo para ser avaliado. Quanto às condições de avaliado e de cotação, o autor defende que tendo em conta que é necessário emitir uma análise, também será necessária a respetiva validação dos resultados obtidos através da cotação. Encarando esta definição na ótica dos seus intervenientes (humanos ou orgânicos) constatamos que, para Caetano, apenas será necessária a existência de dois intervenientes: o avaliador e o avaliado.

Chiavenato (2001) acrescenta ainda um terceiro elemento a este conjunto. O autor defende que, tendo em conta que é da competência da organização determinar quem será o responsável pelo processo de avaliação de desempenho, tal responsabilidade não poderá incidir exclusivamente sobre o avaliador e o avaliado. E mais, que existe a eventualidade de facultar um elemento dessa responsabilidade a um órgão da GRH da

organização ou a uma comissão de avaliação de desempenho. Assim, surge uma discussão sobre a existência de um terceiro elemento interveniente no processo de gestão de desempenho, nomeadamente o órgão de gestão (Fialho, 2013).

Abordamos assim, a sugestão de um terceiro elemento interveniente no processo de gestão de desempenho de forma superficial. Segundo Peretti (1997) o órgão de gestão e os elementos que o constituem, assumem um papel de relevância no processo de gestão de desempenho, já que a corroboração dos resultados da avaliação de desempenho de cada indivíduo e a sua análise, baseada nos resultados gerais da organização, faz parte das suas funções. Neste ponto de vista, Chiaventato (2001) acrescenta que o órgão de gestão poderá retirar partido dos benefícios que o processo de avaliação de desempenho poderá trazer à organização. Também considera que este órgão de gestão poderá assumir diversas funções: **1)** incentivar a produtividade, **2)** identificar os sujeitos com mais potenciais para ascensão na carreira, e **3)** identificar todas as áreas nas quais seja necessário investir em formações para resolver, breve e eficazmente, quaisquer problemas de desempenho que possam ter sido identificados ao longo do decorrer deste processo. Logo, segundo Fialho (2013) este órgão de gestão tem um papel fundamental para que o processo de avaliação de desempenho seja devidamente integrado e implementado num todo, e se desenvolva e evolua para a seguinte fase: a gestão de desempenho.

Por fim, os autores Dolan et al. (2007) alertam ainda para a eventualidade de se poder abranger os pares do sujeito avaliado e/ou dos clientes da organização no conjunto dos elementos intervenientes da gestão de desempenho. Esta evidência deverá ser considerada caso a organização tenha adotado e implementado um sistema de *feedback* 360º, onde o número de fontes que contribui para o processo de avaliação de cada indivíduo, inclui os seus colegas de trabalho e representantes de clientes, caso seja aplicável às funções em causa. Contudo, para Fialho (2013) estas fontes poderão integrar-se no elemento interveniente – avaliador –, uma vez que conseguem executar uma função idêntica à de um avaliador tradicional.

Em suma, a literatura expõem-nos este conjunto de intervenientes na avaliação de desempenho como sendo os principais deste processo. Contudo, de forma a prevermos esta avaliação como parte integrante de um processo maior, a gestão de desempenho, Fialho (2013) considera que deverá existir um terceiro elemento interveniente. Ou seja, os utilizadores dos resultados obtidos na avaliação de desempenho. Apenas é possível que a avaliação de desempenho tenha consequências mais variadas ao nível da organização e do indivíduo, quando existir alguém que dê

continuação e tome decisões com base neste processo, e tornar fundamental a presença deste terceiro elemento interveniente (Fialho, 2013). Mais à frente, no ponto 1.2.4.3., abordaremos mais detalhadamente esta perspetiva.

Uma vez apresentados os diversos intervenientes, passaremos nos seguintes pontos a analisar, individual e detalhadamente, os três principais elementos intervenientes ao longo do processo de gestão de desempenho: o avaliador, o avaliado e os utilizadores dos resultados do processo de avaliação de desempenho.

1.2.5.1. O Avaliador

Sendo que o avaliador é um dos principais elementos intervenientes de todo o processo de avaliação e gestão de desempenho, Caetano (1996) refere-se à atribuição da “cotação” como principal função deste elemento. Ou seja, é através deste elemento que irá surgir e ser anunciado o resultado final deste processo ao sujeito avaliado. Na indiscutível maioria das situações, o avaliador é o superior direto de um determinado sujeito como referem, por exemplo, Shah e Murphy (1995) (Fialho, 2013). Na prática, esta posição de avaliador poderá ser assumida por um variado conjunto de atores organizacionais.

Segundo vários autores, na Tabela 9, consideramos algumas possibilidades ou combinações de atores que poderão assumir uma posição de avaliadores:

Tabela 9

Processo de Avaliação de Desempenho: Os seus Possíveis Avaliadores

Autores	Possíveis Avaliadores
Caetano (1996)	Chefia; Pares; Auto-avaliação (realizada pelo próprio sujeito).
Dolan et al. (2007)	Clientes; Superiores; Subordinados; Pares; 360°; Auto-Avaliação (realizada pelo próprio sujeito); Acompanhamento através da informática.
Ivancevich (2007)	Indivíduos independentes à situação imediata de trabalho; Comissão de supervisores; Pares; Auto-avaliação (realizada pelo próprio sujeito); Avaliação realizada através da utilização de combinações de abordagens, com possíveis integrações outro tipo de fontes de informação.

Fonte: Fialho (2013)

A tabela acima (Tabela 9) demonstra um resumo demonstra de diversos pontos coincidentes onde, segundo Fialho (2013) para que os possíveis atores assumam um papel de avaliador no processo de avaliação de desempenho terão de preencher quatro requisitos básicos: **1)** auto-avaliação do próprio indivíduo (realizada pelo próprio), **2)** avaliação por parte dos pares (colegas do indivíduo), **3)** avaliação por parte da chefia ou comissão (supervisores/superiores hierárquicos, ou por uma combinação dos mesmos), e ainda **4)** avaliação por parte de clientes, acompanhamento via-informática, e outros (recurso a outras fontes de informação).

Relativamente ao último requisito referido, para Fialho (2013) este suscita algumas dúvidas sobre se este deverá ou não ser percebido como um avaliador por si mesmo, ou deverá ser apenas percebido como uma fonte de informação, ou seja, como uma ferramenta a ser utilizada no processo de avaliação de desempenho. Considerando o exemplo de Dolan et al. (2007) acerca do acompanhamento da avaliação de desempenho através da informática, pode-se constatar que esta é uma técnica com pouca aderência. Embora esta seja uma técnica de rápido e constante acesso a toda a

informação relativa à *performance* do sujeito avaliado, colocam-se questões éticas e deontológicas mais direcionadas ao que diz respeito à invasão de privacidade e intimidade do sujeito que é avaliado. Fialho (2013) considera ainda que esta técnica, por si só, não demonstra qualquer tipo de poder para intervir na avaliação do sujeito, assumindo-se apenas como suporte para todo este processo de avaliação. Poder-se-á então considerar que o mesmo é aplicável a outras técnicas de recolha de informação que, embora possam ser de grande importância e relevância para este processo, não deixam por isso de ser uma técnica e não um avaliador dos sujeitos de uma organização (Fialho, 2013). Posto isto, para Fialho apenas os três primeiros requisitos são preenchidos, por serem os únicos que possuem competências para avaliar o desempenho de terceiros.

Para concluir a abordagem deste ponto, devemos referir ainda as várias vantagens e desvantagens associadas a estas técnicas de apoio ao processo de avaliação de desempenho defendidas por Dolan et al. (2007). De acordo com Dolan et al. (2007), as vantagens destes sistemas consistem na quantidade de informação a que se tem acesso, e na incessante procura de como integrar toda essa informação (e as suas diversas origens e fontes) no processo de avaliação de desempenho a que o indivíduo está sujeito. Contudo, em organizações que pratiquem um excessivo grau de competitividade, ou que tenham pouca (ou mesmo nenhuma) confiança, ainda demonstram estar pouco interessadas e dispostas para a adoção e implementação de sistemas de avaliação de desempenho. Tal facto poderá resultar em vários efeitos nocivos na própria organização e, implicitamente, para os indivíduos que nela trabalham (Fialho, 2013). Estes indicadores são algo pertinentes e importantes para a questão de investigação da presente dissertação, uma vez que poderão sugerir uma possível existência de efeitos nocivos nos indivíduos da organização, e especialmente na satisfação das suas necessidades intrínsecas, em virtude das características dos sistemas de avaliação e gestão de desempenho existentes na organização em questão.

Uma vez definidas as prováveis identidades do avaliador, é importante referir qual o papel que desempenham neste processo, independentemente do modelo no qual estiverem inseridos. De acordo com diversas perspetivas de diferentes autores, na Tabela 10 apresentamos quais as características que deverão ser mais valorizadas ao longo deste processo.

Tabela 10

Características que os Avaliadores deverão evidenciar ao longo do Processo de Avaliação de Desempenho: Perspetivas de três autores da literatura

Autores	Características do Avaliador
Moura (1991)	Isenção; Objetividade; Definição de critérios no âmbito de cada uma das funções desempenhadas relativamente aos requisitos exigidos; Identificação e reconhecimento das competências que mais se evidenciam, e respetiva demonstração do seu impacto no desempenho do sujeito avaliado.
Dolan et al. (2007)	Procurar não ser visto como uma ameaça; Impedir que o sujeito avaliado assuma uma posição defensiva e pouco comunicativa; Seja capaz de dar um <i>feedback</i> válido e construtivo; Procurar não se julgar superior e inquestionável face ao sujeito avaliado.
Ivancevich (2007)	Falar com clareza; Escutar com cuidado e atenção; Recolher e observar as informações já existentes; Negociar os recursos disponíveis, bem como a sua forma de utilização.

Fonte: Fialho (2013)

Relativamente aos pontos comuns existentes nas perspetivas apresentadas na tabela acima (Tabela 10), Fialho (2013) identifica dois grandes grupos de características que qualquer avaliador deverá possuir. O primeiro é um grupo constituído por características pessoais ou relacionais onde se inclui a capacidade para escutar e comunicar com clareza com o sujeito avaliado. O objetivo deste grupo é o estabelecimento de uma relação benéfica e construtiva entre a organização e o sujeito, não colocando em causa a dinâmica necessária à progressão do seu desempenho. O segundo é um grupo constituído por características técnicas do avaliador, relacionadas com uma recolha, interpretação e utilização cuidadas. O objetivo deste segundo grupo é a utilização objetiva da informação obtida e o fornecimento de um *feedback* bem sustentado, construtivo e claro que possa ser bem aproveitado pelo sujeito que foi avaliado. Este segundo grupo reflete ainda o equilíbrio necessário entre os papéis de juiz e orientador, mencionado por Ivancevich (2007).

Independentemente do âmbito e do sistema dos quais os avaliadores façam parte, é importante que estes recebam formações sobre o sistema de avaliação e/ou gestão de desempenho, como também do seu papel de avaliador de desempenho na

organização (Fialho, 2013). Num estudo realizado por Shah e Murphy (1995), constatou-se que 40% das organizações participantes observaram que os seus avaliadores dominavam o processo e os objetivos da avaliação de desempenho, por já terem recebido formações especializadas por parte destas.

A descrição dos eventuais avaliadores no processo de gestão de desempenho enquadra-se ao contexto deste ponto. Esta descrição é fundamental para a tentativa de compreender o papel do sujeito avaliado a fim de atingir a eficácia desejada ao longo de todo este processo. Como já foi referido, uma vez que na maioria das vezes o avaliador é o superior direto do sujeito avaliado, é facilmente compreensível que o sistema de avaliação e gestão de desempenho possa vir a desempenhar um papel fundamental ao nível da qualidade da relação avaliador-avaliado (Fialho, 2013). Neste sentido, iremos estudar esta questão relacionando-a com a satisfação das necessidades intrínsecas dos sujeitos avaliados, mais à frente no nosso problema de investigação.

1.2.5.2. O Avaliado

Sendo o avaliado um dos elementos intervenientes deste processo de avaliação de desempenho, é considerado como o mais importante e fundamental dos três existentes. Isto, pelo avaliado ser o objeto de estudo (o principal foco) do processo de avaliação de desempenho, onde se inclui o desenvolvimento e a evolução do desempenho do sujeito avaliado através das suas capacidades (Fialho, 2013).

Relativamente ao papel do sujeito avaliado neste processo, Moura (1991) defende que a organização deverá fornecer ao sujeito avaliado informações sobre: **1)** as normas subjacentes ao processo de avaliação, **2)** os modelos de desempenho esperados, e **3)** quais as características e competências mais valorizadas no decorrer deste processo. Também compete à organização fornecer as condições necessárias para o funcionamento deste processo, e informar o sujeito avaliado de quais serão os critérios tidos em conta com vista à melhoria e progressão do seu desempenho e da sua carreira. Quanto aos resultados obtidos no decorrer deste processo, estes apenas serão positivos e não negativos caso os aspetos referidos acima sejam “cumpridos à risca”, ou seja, caso sejam garantidos e devidamente utilizados.

De acordo com a Teoria das Expectativas de Vroom (1964), referida no ponto 1.2.3., o investimento do sujeito avaliado no seu próprio processo de avaliação de desempenho, é fortemente afetado pelas expectativas por si construídas sobre o que poderá retirar para seu próprio benefício em troca do seu contributo neste processo,

para a organização. Referimos novamente que apenas é necessário saber lidar com as expectativas por este construídas, de forma a que o elemento “avaliado” compreenda o significado deste processo. Isto, devido ao facto de que esta situação não implica, obrigatoriamente, a existência de benefícios e recompensas materiais para o sujeito avaliado.

Peretti (1997) também nos alerta para a evidência de que o avaliado não procura apenas melhorar o seu desempenho, mas que também poderá vir a intervir de forma decisiva, pelo alcance e “ultrapassagem” dos seus objetivos e obstáculos. Reforçando novamente a importância destes sistemas no estabelecimento de relações entre organização-sujeitos.

Concluindo, referimos que num sistema de gestão de desempenho, a função do sujeito que é avaliado não se limita apenas a uma posição passiva. Ou seja, não é apenas sujeito a uma avaliação. Assim, o papel do sujeito avaliado é fundamental para o sucesso e eficácia deste processo de gestão de desempenho. Uma vez que o sujeito desempenha diversas funções de grande relevância e importância ao dar, por exemplo, *feedback* e expressando as suas perspetivas. Neste sentido, é de extrema importância que o sujeito avaliado tenha acesso às informações do sistema em causa, como às condições necessárias para que lhe seja possível contribuir neste processo. O consentimento de momentos de partilha de informação com os seus supervisores e avaliadores, também é de extrema importância. Tal, deve-se ao papel ativo do sujeito neste processo, onde poderá demonstrar e comunicar as suas dificuldades e perspetivas de progressão na carreira, contribuindo assim para todo o processo (Fialho, 2013).

Assim, a abordagem ao sujeito avaliado permitiu-nos destacar diversos aspetos que, para nós, comprovam a motivação que nos levou à formulação da presente questão de investigação da presente dissertação. Uma vez que a nossa questão de investigação se foca na relação que poderá existir entre a satisfação das necessidades intrínsecas dos sujeitos e a sua avaliação e gestão de desempenho, todos os pontos analisados até ao momento, principalmente a referência ao papel da organização face a estes sistemas de desempenho que são direcionados e focalizados para o sujeito avaliado, irão ser fundamentais para a compreensão de, se de facto, todos estes processos influenciarão ou estarão diretamente relacionados com a satisfação das necessidades intrínsecas de cada um dos sujeitos avaliados.

1.2.5.3. Os Utilizadores dos Resultados da Avaliação de Desempenho

Como já referido anteriormente, embora não tenha sido diretamente referido ao longo da presente literatura, existe ainda um terceiro elemento interveniente na gestão de desempenho. Assim, o terceiro elemento interveniente existente são os utilizadores dos resultados da avaliação de desempenho.

Recuando ao conceito de gestão de desempenho e às várias fases que a constituem, ambas apresentadas por Ferreira e Otley (2009), para Fialho (2013) é preciso ponderar a existência de um grupo de elementos intervenientes no sistema de gestão de desempenho que terá a função de utilizar toda a informação já recolhida na avaliação de desempenho. Fialho (2013) considera ainda a necessidade da existência de um elemento humano que estabeleça uma relação entre a informação recolhida e a sua operacionalização e execução nas mais diversas políticas ou práticas da GRH de uma organização.

Considerando a evidência de que os intervenientes já referidos e definidos são operacionalizadores da relação existente entre a informação recolhida e a definição e/ou ativação das conclusões daí resultantes, é importante destacar o aspeto de que um mesmo indivíduo possa desempenhar diversas funções (em diferentes momentos) num processo de gestão de desempenho. Ou seja, um mesmo sujeito poderá assumir, em situações distintas, a posição de cada um dos elementos intervenientes. Por exemplo, uma chefia intermédia pode, em determinada situação, assumir uma posição de avaliador dos seus subordinados e, simultaneamente, assumir a posição de avaliado face ao seu superior hierárquico/supervisor. Posteriormente essa mesma chefia poderá, no decorrer do processo de gestão de desempenho, ter de tomar decisões sobre os seus subordinados baseando-se na informação por si recolhida, ao longo da avaliação de desempenho. Logo, assume uma posição de utilizador dos resultados da avaliação de desempenho (Fialho, 2013). Portanto, estas oscilações de posições é uma das características do sistema de gestão de desempenho adotado e implementado na organização, bem como dos deveres assumidos por cada um dos indivíduos neste mesmo sistema.

Chiavenato (2001) e Peretti (1997), como já referido, sugerem uma possível existência de um elemento no sistema de avaliação de desempenho, nomeadamente os órgãos de gestão relacionados com os RH. Acreditamos que o terceiro deles, defendido por Fialho (2013), se distingue deste por diversos motivos: **1)** sendo que o órgão de gestão assume uma posição ativa na análise e confirmação dos resultados da avaliação de desempenho, foca-se na atividade de avaliação de desempenho e não

obrigatoriamente na sua gestão; e **2**) consiste na validação da informação recolhida, e na sua posterior codificação em indicadores úteis pelas restantes unidades orgânicas da organização, embora não envolva a tomada de decisões. Assim, o órgão de gestão poderá ser considerado como um método de validação e tradução da informação recolhida ao longo do processo de avaliação de desempenho (Fialho, 2013).

Por fim, para Fialho (2013), a existência deste elemento interveniente é fundamental para o cumprimento do principal objetivo da gestão de desempenho, como defendem Amaratunga e Baldry (2002) ou mesmo DeNisi e Pritchard (2006). É através deste elemento que a informação recolhida é passível de ser utilizada e que, conseqüentemente serão tomadas decisões oportunas e adequadas com o objetivo de se atingir as conseqüências desejavelmente benéficas devido à existência de um sistema de gestão de desempenho na organização.

1.2.6. Comportamentos de Cidadania Organizacional

Neste ponto, iremos abordar o tema dos Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) uma vez que estes têm, a nosso ver, um importante papel na motivação e no conseqüente desempenho dos indivíduos. E ainda por termos recorrido a estes, através do Questionário de Comportamentos de Cidadania Organizacional (QCCO) como instrumento de recolha de dados, na amostra da presente investigação.

Abordando este conceito de CCO, consideramos que também este é bastante controverso devido aos autores não chegarem a um consenso sobre a sua dimensão, ou mesmo da sua conceptualização e operacionalização (Abreu, 2007). Contudo, é de facto inegável a sua multidimensionalidade.

O conceito de CCO foi criado originalmente por Organ (1997), em que defende que os CCO são “comportamentos individuais discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema formal de recompensas, e que, no seu conjunto, promovem o funcionamento eficaz da organização” (Mota, 2013). Contudo, na nossa perspectiva, Van Dyne e LePine (1998) completaram o conceito de CCO, ao definirem-no com base no conceito de desempenho contextual de Motowidlo et al. (1997), que corresponde às tarefas que não estão diretamente relacionadas com as funções do indivíduo, embora lhe permitam modelar o ambiente organizacional, social e psicológico.

Os CCO estão interrelacionados com conceitos como: **1**) comportamentos extra-papel, **2**) comportamentos prossociais, e **3**) espontaneidade organizacional. É de referir que a definição de Organ também destaca três principais características dos CCO: **1**)

comportamentos discricionários, ou seja, objetivos não definidos nas funções dos indivíduos, **2)** não implicam recompensas diretas e formais, e **3)** refletem-se na eficácia da organização.

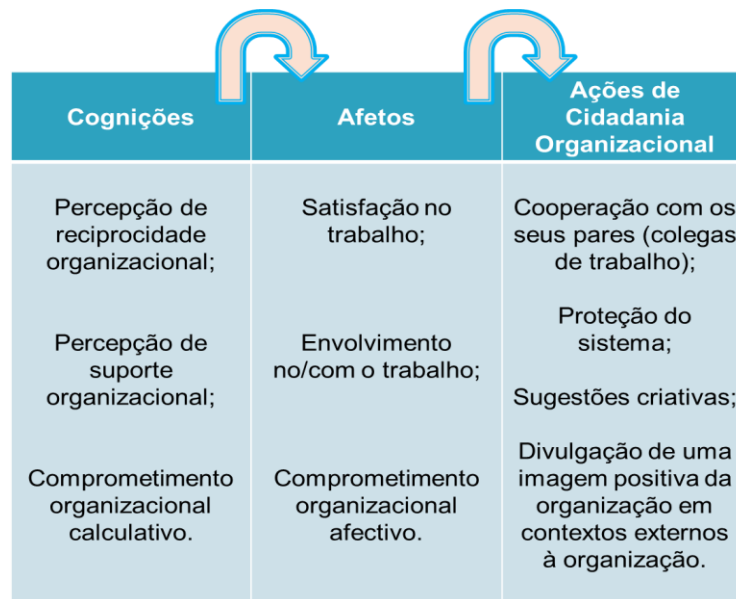
O modo de como este conceito foi inicialmente abordado e definido, tem vindo a ser posto em causa por vários autores. Pesquisas empíricas têm demonstrado que os CCO são considerados como parte integrante das funções dos indivíduos que as desempenham, e dos seus supervisores e superiores hierárquicos, questionando assim a sua característica discricionária (Morrison, 1994). E ainda que os indivíduos com níveis mais elevados de CCO atingem melhores resultados nas avaliações de desempenho sendo reconhecidos, colocando em questão a característica de que os CCO não resultam, direta ou explicitamente, em recompensas para os indivíduos (Podsakoff & MacKenzie, 1994 *cit.* in Santos, 2011).

Mais tarde, Organ (1997) considerando esta situação redefine o seu conceito de CCO, onde os considera como sendo “contribuições para a manutenção e intensificação do contexto social e psicológico que apoia o desempenho da tarefa”. Considerando o referido acima, os CCO têm como objetivo: **1)** facilitar o progresso de coordenação de tarefas inter e intragrupais, **2)** libertar e fornecer recursos mais susceptíveis de serem utilizados em objetivos mais produtivos, **3)** tornar as organizações mais competitivas nos atuais mercados, **4)** cooperar com a organização para atrair e reter os melhores colaboradores que nela trabalham, e **5)** adaptar-se às mudanças ambientais com uma maior eficácia (Podsakoff & MacKenzie, 1997). Logo, o seu estudo é de grande relevância e interesse por estes estarem relacionados com a eficácia em contexto organizacional.

Assim, de acordo com todas as componentes que os CCO integram, apresentamos na Figura 4 o modelo pós-cognitivo para CCO:

Figura 4

Modelo Pós-Cognitivo para Comportamentos de Cidadania Organizacional



Fonte: Siqueira, 2003

Teórica e empiricamente, a existência destes CCO está relacionada com um bom desempenho dos indivíduos, como também da própria organização. Contudo, espera-se que a sua ausência ou menor incidência nas organizações esteja relacionada com o oposto, principalmente devido ao desempenho individual dos indivíduos. Em casos extremos, baixos níveis de CCO poderão resultar no afastamento do indivíduo face à organização, podendo suscitar o aumento de *turnover*, e até mesmo à sua saída. Portanto, os níveis de CCO implicam a distância que um indivíduo gostaria de manter entre si e a sua organização (Chen et al., 1998). De acordo com tal facto, é ainda de prever que também os níveis de desempenho de CCO de um indivíduo influenciem quer a avaliação de desempenho, quer a intenção do indivíduo sair ou não da organização.

Finalmente, há que considerar que os estudos realizados, onde se relacionam os CCO com o *turnover*, referem os baixos níveis de CCO como um comportamento de evitamento do sujeito face à organização. Tal, fará com que os CCO sejam encarados como antecedentes ou preditores comportamentais de *turnover* (Chen, 2004; Chen, Hui & Sego, 1998).

Para concluir este ponto, a versão do QCCO que foi utilizada na amostra deste estudo, foi a versão adaptada para a população portuguesa por Fialho e dos Santos (2007), baseada na versão original de Van Dyne e LePine (1998). Esta versão é constituída por 13 *itens*, de tipo Likert, pontuados de 1 a 7 (classificado desde 1 – “Discordo Totalmente” a 7 – “Concordo Totalmente”) e por duas subescalas: 1)

comportamentos de ajuda (*itens* de 1 a 7) e 2) comportamentos de voz (*itens* 8 a 13). No que diz respeito à sua cotação, esta consiste apenas no somatório de todos os *itens*. Nesta, obter-se-á uma conclusão geral de todos os *itens*, e ainda conclusões sobre cada uma das subescalas, onde quanto mais elevada for a pontuação, mais serão os CCO adotados pelo indivíduo (Fialho, dos Santos & Semedo, 2009).

1.2.7. Desempenho Contextual

Tendo em conta que a presente dissertação recorreu ao QCCO e a um QS para aplicação à amostra da nossa investigação, ambos estão relacionados com o Desempenho Contextual (DC) de indivíduo na sua organização. Assim, iremo-nos debruçar acerca do DC de forma a compreendermos um pouco mais de que forma este está relacionado com ambos os instrumentos utilizados nesta investigação.

Tal como os conceitos e definições referidas ao longo deste capítulo, também o conceito de DC é de difícil definição, uma vez que, a nosso ver, é parte integrante da motivação que o indivíduo possa ter e que mais tarde se irá refletir no seu desempenho. Assim, este conceito é multidimensional e abordado por vários autores na literatura.

Na literatura são consideradas duas meta-dimensões. A primeira é a dimensão da tarefa que consiste no desempenho da tarefa e que se refere às competências e capacidades que o indivíduo tem para contribuir com o “núcleo técnico” da função ou posição que desempenha na organização (Bendassolli, 2012). A segunda dimensão é então o DC, relacionada com aquilo que “foge” da descrição original das funções do indivíduo na organização. Esta também compreende os “comportamentos extra-papel” que são todas as ações e tarefas que o indivíduo manifesta sem lhe ter sido exigido previamente, ou seja, que não estejam definidas na descrição “original” das suas funções. Assim, é nesta que nos iremos focar ao longo deste ponto.

Para Rodrigues e Rebelo (2010 *cit.* in Fernandes, 2010) o DC é o conjunto de todos os comportamentos capazes de promover o ambiente psicológico, social e motivacional, facilitando o alcance dos objetivos definidos e que estejam relacionados com a componente da tarefa ou técnica utilizada.

Já para Murphy e Cleveland (1991, *cit.* in Mauthner, 2006), o DC relaciona-se com aquilo que os indivíduos fazem na realidade. Para os autores este pode ser observável, referindo-se a tarefas que ocorrem no âmbito de uma determinada função e que irão responder a determinados padrões. E ainda para Pritchard (1992) defende que este tipo de desempenho é uma medida do tão bem que o indivíduo desempenha as suas funções, sendo por isso comum avaliar-se esta dimensão de acordo com a forma de

como o indivíduo reage face às expectativas da sua organização. Assim, este tipo de desempenho torna-se difícil de definir, uma vez que abrange imensos comportamentos bastante diferentes entre si (Mauthner, 2006).

Motowidlo et al. (1997) consideram que o DC poderá ser gerado como sendo o grau no qual o indivíduo contribui para que a sua organização atinja os objetivos desejados e definidos. Estes autores ainda destacam duas componentes: os comportamentos e os resultados. Relativamente aos comportamentos, estes consideram os comportamentos que podem ser avaliados positiva ou negativamente face à eficácia da organização. Nos resultados, os autores consideram as condições dos sujeitos ou coisas que são modificadas devido ao desempenho e que, conseqüentemente facilitarão ou prejudicarão o alcance dos objetivos definidos e desejáveis da organização.

Podemos então concluir, tendo em conta o que já foi referido, que são várias as razões pelas quais é de extrema importância a distinção entre o desempenho de tarefa e o DC. Tendo em conta que são várias, consideramos uma que é bastante importante e que se relaciona com o nosso problema de investigação: ambos os tipos de desempenho possuem diferentes conseqüências e antecedentes como referem MacKenzie, Podsakoff, & Ahearne, 1998 (Mauthner, 2006). Consideramos esta, uma vez que vários autores (e.g. Bagozzi 1980 e Porter & Lawler, 1968) defendem que o desempenho da tarefa é um antecedente da satisfação, enquanto o DC é uma conseqüência da mesma, e ainda onde o mesmo acontece a outros aspetos como o compromisso com a organização ou o *turnover* (MacKenzie, Podsakoff, & Ahearne, 1998, Gerorge & Bettenhausen, 1990 *cit.* in Mauthner, 2006).

Na Tabela 11 apresentamos os domínios do desempenho contextual, onde incluímos as suas categorias com exemplos demonstrativos:

Tabela 11

Domínios do Desempenho Contextual

Domínios do Desempenho	Categorias	Exemplos
Desempenho Contextual	Persistência, entusiasmo e esforço-extra quando necessário para o desempenho e sucesso das tarefas do indivíduo.	Preserverança; Conscienciosidade.
	Ajuda e cooperação para com os seus pares	Altruísmo; Desportivismo; Ajuda os seus pares.
	Voluntariado para desempenhar tarefas que não integram a sua original descrição de funções	Auto-Desenvolvimento; Tomada de iniciativa; Dinâmica; Sugestões construtivas.
	Cumprimento de regras e procedimentos da organização, embora seja pessoalmente inconveniente para o indivíduo	Virtude cívica; Cumprimento dos prazos estabelecidos; Responsabilidade; Cumprimento dos valores e políticas da organização.
	Apoio e defesa dos objetivos definidos e desejáveis da organização	Identificação com a organização; Lealdade para com a organização; Preocupação com os objetivos da organização; Permanência na organização em situações difíceis.

Adaptado de: Mauthner, 2006

Finalmente, podemos referir que um adequado e possível instrumento de avaliação do desempenho contextual é o QCCO. Têm sido identificados diferentes tipos de desempenho extra-papel, incluindo comportamentos espontâneos, contextuais e pró-sociais. Brief e Motowidlo (1986, *cit.* in Mauthner, 2006) definiram os comportamentos pró-sociais como sendo os comportamentos que os colaboradores de uma organização adotam, e que beneficiam sujeitos individualmente, grupos ou organizações aos quais são dirigidos. Assim, os CCO são considerados como sendo subdivisões incluídos nos comportamentos pró-sociais. Segundo Deckop, Mangel e Girka (1999), qualquer indivíduo numa organização sente, mas não necessariamente, a necessidade de desempenhar dois tipos de comportamentos: 1) comportamentos que são específicos e determinados na sua descrição de funções “original” definida pela organização, e 2) comportamentos que, não formalmente determinados, ultrapassam as funções que o indivíduo desempenha e que, implicitamente, são fundamentais para a sobrevivência, progresso e eficácia das organizações, ou seja, os CCO (Mauthner, 2006). Considerando então o já referido no ponto 1.2.5. sobre os CCO, estes desenvolvem o conceito de DC, que seria constituído por todas as ações, não direta e explicitamente, relacionadas com as funções do indivíduo, contribuindo e adaptando o contexto psicológico e social da organização, não estando isentas de recompensas diretas. Assim, a grande vantagem da concepção dos CCO como desempenho contextual é a “deixarmos de necessitar de minuciosas linhas delimitativas que nos permitam saber se

uma dada contribuição comportamental é ou não parte integrante do cargo, ou se é ou não extra-papel” (Organ & Paine, 1999, *cit.* in Mauthner, 2006). Ou seja, uma vez que ambos os conceitos estão interligados entre si, a nossa ver, faz todo o sentido que o QCCO constitua um instrumento de avaliação do desempenho contextual dos indivíduos, uma vez que considera todos os comportamentos “não formais” adotados pelos indivíduos, e conseqüentemente os seus resultados poderão surtir efeitos positivos para os indivíduos como para as organizações. Por outras palavras, uma vez definidos os CCO e o DC, na nossa perspetiva, ambos constituem todo o conjunto de comportamentos que os indivíduos, cada um individualmente, irão adotar e adequar espontaneamente às funções previamente estabelecidas na organização onde se inserem. Todos estes comportamentos, de certa forma, inconscientemente adotados e colocados em prática no quotidiano destes indivíduos, beneficiando não só as suas organizações, como também a si mesmos a vários níveis.

1.3. SATISFAÇÃO E DESEMPENHO PROFISSIONAL

Ao longo da presente dissertação foi abordado todo o conteúdo teórico e literário inerente ao objetivo da mesma, com vista a dar suporte teórico ao estudo empírico referido ao longo da segunda parte desta dissertação (Capítulo 2).

Neste último ponto preocupamo-nos em compreender se existe de facto, como já referido acima, algum tipo de relação entre todos os conceitos abordados, ainda que com o principal foco na relação entre o conceito de Satisfação no Trabalho (ST) e Desempenho Profissional (DP). Esta possível relação entre ambos os conceitos foi a que nos impulsionou para a realização da presente dissertação, uma vez que para nós a existência desta relação (ainda que possa envolver implicitamente alguns dos conceitos já mencionados) é fundamental em contexto organizacional, tanto para o próprio indivíduo como para a organização. Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso (2007) referem que o principal objetivo da Psicologia das Organizações e do Trabalho é a perfeita satisfação do indivíduo no seu local de trabalho, e conseqüentemente o seu elevado grau de desempenho, obtido através da realização das funções e tarefas estabelecidas *a priori* pela organização na qual se insere.

Sendo que para Locke (1976) a ST consiste em “um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho”, ou que para George e Jones (1999) consiste no “conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o seu atual trabalho. Os graus de níveis de satisfação das pessoas sobre o seu trabalho podem ir da satisfação extrema à insatisfação extrema.

Além de terem atitudes sobre o seu trabalho como um todo, as pessoas podem também ter atitudes sobre os vários aspectos do seu trabalho – como o tipo de trabalho que fazem, os seus colegas, supervisores ou subordinados ou o pagamento” (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007), é evidente que esta se encontra relacionada com o conceito de motivação, uma vez que implica (desejavelmente) entusiasmo, contentamento, e bem-estar com o trabalho (Aveleira, 2013). Fazer aquilo de que se gosta, resulta na realização do sujeito, e na recompensa pelos seus esforços e contribuições demonstrados através do seu nível de desempenho (Kaliski, 2007). Podemos comprovar esta relação num estudo realizado por Grohmann, Cunha, e Silinske (2013) onde se constatou que a motivação é um antecedente para a ST, sem no entanto constituir um antecedente para o DP. Estes autores fizeram notar ainda que a motivação e a ST exercem uma pequena influência no DP, existindo assim a necessidade de compreender quais são os outros aspectos que interferem no DP.

Na nossa perspetiva e de acordo com o já referido, existe uma evidente mas implícita Relação entre a Satisfação no Trabalho e o Desempenho Profissional (RSTDP) de um sujeito. Peiró e Prieto (1996) afirmam que a ST é resultado da ligação que existe entre as necessidades e os valores tanto do sujeito como da própria organização, e ainda a sua resposta ao DP (Arruda, & Rodriguez, 2012). Assim, uma vez que a teoria defende uma recíproca influência entre os resultados (desempenho do sujeito) e a satisfação, o desempenho demonstrado pelo sujeito irá determinar o seu nível de satisfação que, posteriormente, irá incentivar o sujeito para o alcance de novos objetivos, e melhores resultados.

Para outros autores, como é o caso de Spector (2006), ainda que seja evidente a RSTDP, existem duas perspetivas opostas. A primeira perspetiva defende que a satisfação deverá resultar em desempenho – os sujeitos que gostam do trabalho que realizam irão dedicar-se, concentrar-se, e envolver-se ainda mais no seu trabalho e, conseqüentemente, irão obter/revelar melhores níveis de desempenho. Contrariamente à primeira perspetiva, a segunda defende que o desempenho é que deverá resultar em melhores níveis de satisfação – os sujeitos com bons níveis de desempenho tendem a ser mais beneficiados, o que irá levar a um aumento da satisfação (Arruda, & Rodriguez, 2012).

Considerando o que até aqui já abordámos, no nosso ponto de vista, existem várias teorias que poderão explicar/suportar empiricamente esta RSTDP nomeadamente:

1. **Teoria da Expectativa de Vroom (1964) e Lawler (1986)** – Defende que a força da tendência que um sujeito tem para agir/comportar-se de determinada maneira, depende da força da expectativa no resultado, devido ao modo que como agiu/se comportou e na ambição/desafio do resultado. Ou seja, é quando o sujeito se esforça e comporta em função dos resultados que dele são esperados, e que ele próprio ambiciona atingir ou superar. Assume três tipos de suposições: **1)** a importância ou atratividade que o resultado poderá significar, através do trabalho, para o sujeito, **2)** o grau em que o sujeito acredita que um determinado nível de desempenho poderá resultar na obtenção de um resultado ambicionado (relação desempenho-recompensa), e por fim **3)** a percepção que o sujeito tem de que um determinado nível de esforço, levará a um bom nível de desempenho (relação esforço-desempenho);

2. **Teoria da Equidade de Adams (1965)** – Defende que os sujeitos comparam os seus contributos para a organização com aquilo que desta recebem. Ou seja, deverá haver correspondência entre os contributos e ganhos de cada sujeito – os sujeitos que contribuírem mais para a organização deverão receber mais benefícios. Esta é dividida em dois tipos de equidade: **1)** equidade interna (comparação face a outros sujeitos da mesma organização), e **2)** equidade externa (comparação face a sujeitos externos à organização, que poderão ter as mesmas condições mas que pertencem a outras organizações). Assim, estas comparações resultam das percepções que os sujeitos têm face ao trabalho propriamente dito, não constituindo assim um dado objetivo;

3. **Teoria da Definição de Objetivos de Locke e Latham (1990)** – Esta teoria consiste na definição de objetivos. Baseia-se no efeito motivador da existência de objetivos, ou seja, as metas que cada sujeito impõe a si próprio, e que se esforçam por alcança-las através dos seus comportamentos e ações. Assim, a presente teoria procura identificar quais os tipos de objetivos capazes de produzir níveis de desempenho mais elevados. É importante referir que estes objetivos deverão reunir determinadas características (objetivos *SMART*): **S)** específicos, **M)** mensuráveis, **A)** previa e devidamente acordados entre as partes interessadas, bem como alcançáveis, **R)** desafiantes mas realistas, e **T)** com prazos para serem cumpridos (*deadline*).

Segundo a nossa perspectiva, e considerando que as três teorias referidas acima complementam-se e justificam a RSTDP, a teoria da definição de objetivos de Locke e Latham (1990), é aquela que mais se enquadra e adequa à RSTDP. Cunha e Marques (1990) referem que Locke, Shaw e Latham (1981) concluíram que em situações onde existiam objetivos difíceis e desafiantes havia melhores níveis de desempenho, do que em situações onde não existiam objetivos estabelecidos, ou caso existissem eram de tipologia “fazer o melhor que conseguir”. Logo, para tais acontecimentos, e segundo os autores, parecem existir quatro mecanismos explicativos dos resultados obtidos devido à existência de objetivos específicos e definidos: **1) direção, 2) esforço, 3) persistência, e 4) desenvolvimento de estratégias.**

Finalmente, ainda segundo a nossa perspectiva, a teoria da definição de objetivos é também a mais importante, ou até mesmo crucial, para o desempenho do sujeito num todo (gestão e avaliação do desempenho do sujeito). Queremos com isto dizer que, uma vez que o desempenho terá de ser avaliado através dos três possíveis métodos já referidos (avaliação direta, avaliação conjunta, e auto-avaliação), para que esta avaliação ocorra terá, a nosso ver, “obrigatoriamente” de existir uma prévia definição, por parte da organização, das tarefas e funções de cada um dos sujeitos. Logo, a existência dos objetivos *SMART* referidos na teoria de Locke e Latham é fundamental para que exista “algo para avaliar”.

CAPÍTULO 2 - ESTUDO EMPÍRICO

Com a constante evolução e desenvolvimento que, de certa forma, forçam as organizações a serem cada vez mais competitivas entre si, tem-se constatado que estas têm vindo a olhar e a considerar cada vez mais a avaliação e gestão de desempenho como prática de Recursos Humanos (RH). Assim, é observável que a avaliação e gestão de desempenho têm vindo a assumir níveis cada vez mais elevados de importância no mundo organizacional (como já referido anteriormente) permitindo, por isso, o acesso a informações que servem de suporte a outras práticas organizacionais.

Contudo, as organizações devido ao referido acima, acabam cada vez mais por se esquecerem um pouco dos seus colaboradores enquanto pessoas e seres humanos que são, olhando para estes talvez um pouco mais como máquinas de produtividade, tornando-se desumanas para seu próprio benefício. Assim, de forma a conciliar os níveis de produtividade dos indivíduos nas organizações (através da implementação de sistemas de avaliação e gestão de desempenho) com os seus níveis de motivação e condições de trabalho, é fundamental que as organizações tenham a capacidade e competências para motivar os seus colaboradores tornando-os mais produtivos, mais competentes, e desejavelmente, mais satisfeitos.

Considerando o que já foi referido ao longo da presente dissertação, o presente estudo empírico tem como objetivo geral verificar qual a associação existente entre a satisfação das necessidades intrínsecas, a avaliação de desempenho, e os comportamentos de cidadania organizacional (voz e ajuda) dos sujeitos. Formulámos então as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: O nível de satisfação das necessidades está positivamente associado ao nível de desempenho;

Hipótese 2: O nível de satisfação da necessidade de competência está positivamente associado ao nível de desempenho;

Hipótese 3: O nível de satisfação da necessidade de autonomia está positivamente associado ao nível de desempenho;

Hipótese 4: O nível de satisfação da necessidade de relacionamento está positivamente associado ao nível de desempenho;

Hipótese 5: O nível de adoção de comportamentos de cidadania organizacional está positivamente associado ao nível de desempenho;

Hipótese 6: O nível de adoção de comportamentos de ajuda está positivamente associado ao nível de desempenho;

Hipótese 7: O nível de adoção de comportamentos de voz está positivamente associado ao nível de desempenho;

Hipótese 8: O nível de satisfação das necessidades está positivamente associado ao nível de adoção de comportamentos de cidadania organizacional;

Hipótese 9: O nível de satisfação das necessidades está positivamente associado ao nível de adoção de comportamentos de ajuda;

Hipótese 10: O nível de satisfação das necessidades está positivamente associado ao nível de adoção de comportamentos de voz;

2.1. MÉTODO

A presente dissertação envolveu a realização de um estudo empírico, de natureza quantitativa, com vista a responder ao nosso problema de investigação. Assim, o presente estudo insere-se num modelo de investigação de tipologia exploratória correlacional, uma vez que se pretende estudar a relação entre as variáveis “Satisfação das Necessidades Intrínsecas” (composta pelas subescalas: **1**) satisfação da necessidade de competência, **2**) satisfação da necessidade de autonomia, e **3**) satisfação da necessidade de relações de pertença), “Avaliação de Desempenho” (composta pelo *item* 8 do Questionário Sociodemográfico (QS)), e “Comportamentos de Cidadania Organizacional” (composta pelas subescalas: **1**) comportamentos de ajuda, e **2**) comportamentos de voz) (Marôco, 2011). Para este procedeu-se então à recolha de uma amostra não-aleatória intencional (Marôco, 2011), uma vez que a mesma se inseria em sete dos vários Departamentos Comerciais da Manuel Rui Azinhais Nabeiro, Lda. (Grupo Nabeiro, Delta-Cafés, S.A.), departamentos estes selecionados por conveniência tanto por parte dos investigadores, como da própria organização. Com o intuito de explorar e analisar devidamente os dados obtidos, utilizou-se assim o *software* – programa estatístico – *IBM SPSS for Windows (Version 20)*.

2.1.1. Participantes

Neste estudo participaram 96 sujeitos, responsáveis comerciais pela venda de produtos da referida organização, pertencentes a sete dos vários Departamentos Comerciais da Manuel Rui Azinhais Nabeiro, Lda. (mais propriamente a Delta-Cafés, S.A.), por conveniência selecionados, nomeadamente: Portimão, Faro, Beja, Évora, Campo Maior, Coimbra, e Porto. Foram cumpridos os princípios éticos e deontológicos através do devido consentimento informado. Este documento poderá ser consultado no ANEXO I (pp. 105-106).

A amostra era composta por 96 participantes com idades compreendidas entre os 27 e os 62 anos ($Mdn = 39$ anos; $M = 40,87$; $DP = 7,6$), sendo a maioria (93,75%, $n = 90$) do sexo masculino. No que se refere ao estado civil (segundo a classificação do INE, 2011), 12,5% ($n = 12$) eram solteiros, 74% ($n = 71$) eram casados ou permaneciam em união de facto, e os restantes 13,5% ($n = 13$) eram divorciados ou estavam separados. Relativamente às habilitações literárias (segundo a classificação do CNE, 2012), observou-se que a maioria (71,9%, $n = 69$) frequentou o ensino secundário, 3,1% ($n = 3$) o 2.º Ciclo (2.º Ano), 18,8% ($n = 18$) o 3.º Ciclo (9.º Ano), e 6,3% ($n = 6$) o Ensino Superior ou semelhante. Por fim, no que diz respeito aos anos de serviço dos participantes, estes eram compreendidos entre os 0 (por alguns deles terem iniciado há menos de um ano a sua atividade) e os 29 anos ($Mdn = 12$ anos; $M = 12,79$; $DP = 7,38$).

2.1.2. Instrumentos

Nesta investigação foram utilizados três instrumentos de medida, de forma a avaliar as dimensões do presente estudo, e posteriormente à sua devida análise responder aos objetivos do problema de investigação. Assim, para recolher a informação necessária para verificar qual a associação existente entre as variáveis em estudo – SNI, AD, e CCO – foram utilizados os seguintes instrumentos:

1. **Questionário Sociodemográfico (QS).** A criação deste questionário permitiu recolher informação acerca dos principais descritores da amostra (e.g. sexo, idade, estado civil, habilitações literárias), bem como questões específicas acerca da sua situação, avaliação e desempenho dos sujeitos face à organização em questão (e.g. anos de serviço, tipo de contracto, função que desempenha, classificação obtida na última avaliação de desempenho, e ainda o cumprimento dos objetivos no ano de 2013). Neste encontram-se as duas medidas consideradas para estudo: **1)** “*classificação obtida na última avaliação de desempenho*” (item 8 do QS), e **2)** “*o cumprimento dos objetivos*”

definidos em termos de vendas de café no ano de 2013” (item 9 do QS). Relativamente à primeira medida (*item 8 do QS*), esta não foi considerada no tratamento de dados devido à grande percentagem de ausência de resposta a este *item*. Este instrumento poderá ser consultado no ANEXO IV (pp. 111-112).

2. Basic Need Satisfaction in General Scale (BNSG). A versão da portuguesa da BNSG traduzida e adaptada à população portuguesa por Sousa, Ribeiro, Palmeira, Teixeira e Silva (2012) com base na versão original (Deci & Ryan, 1985, 2002; Ryan & Deci, 2000) tem como objetivo avaliar a satisfação das necessidades psicológicas básicas (e.g. necessidades de competência, autonomia, e relações de pertença). Esta escala é constituída por 21 itens, de tipo Likert, pontuados de 1 a 7 pontos (classificada de 1 – “*Nada Verdadeiro*” a 7 – “*Totalmente Verdadeiro*”), dividindo-se em três subescalas: **1) Competência** (itens 3¹, 5, 10, 13, 15¹, e 19¹), **2) Autonomia** (itens 1,4¹, 8, 11¹, 14, 17, e 20¹), e ainda **3) Relações de Pertença** (itens 2, 6, 7¹, 9, 12, 16¹, 18¹, e 21). A sua cotação consiste no somatório de cada uma das escalas, incluindo os itens invertidos, e daí resultará uma conclusão geral, que envolve as três subescalas, bem como conclusões relativas a cada uma das subescalas, onde se conclui que quanto mais elevada for a pontuação, mais necessidades satisfeitas terão os indivíduos. Relativamente à aplicação deste instrumento, devido à imperceptibilidade do documento a que tivemos acesso, para consulta e utilização, para a aplicação deste instrumento, considerámos apenas uma pontuação de 1 a 6 pontos, e não de 1 a 7 da escala original. Este instrumento poderá ser consultado no ANEXO II (p. 107).

3. Questionário dos Comportamentos de Cidadania Organizacional (QCCO). A versão portuguesa do QCCO traduzida e adaptada à população portuguesa por Fialho e Dos Santos (2007) com base na versão original de Van Dyne e LePine (1998) tem como objetivo avaliar os níveis de CCO face aos colegas e/ou organização na qual o sujeito se insere (e.g. comportamentos de ajuda (afiliativo e promotor), e comportamentos de voz (desafiante e promotor); as atividades desempenhadas pelos sujeitos que superam os requisitos mínimos da sua função na organização, esperados e desejados por esta, e que promovem também o bem-estar dos seus colegas, grupos de

¹ Itens invertidos de cada uma das subescalas, segundo a BNSG original.

trabalho, ou ainda da organização (Witt, 1991)). Este questionário é constituído por 13 itens, de tipo Likert, pontuados de 1 a 7 (classificado desde 1- “*Discordo Totalmente*” a 7 – “*Concordo Totalmente*”), dividindo-se em duas subescalas: **1)** comportamentos de ajuda constituídos pelos itens de 1 a 7, e **2)** comportamentos de voz constituídos pelos itens de 8 a 13. A sua cotação consiste apenas na soma de todos os itens. Assim, obter-se-á uma pontuação geral, que envolve todos os itens, bem como pontuações relativas a cada uma das subescalas. Quanto mais elevada for a pontuação, mais serão os CCO adotados. Este instrumento poderá ser consultado no ANEXO III (p. 109).

2.1.3. Procedimentos

Para uma melhor compreensão do presente estudo, apresentamos a forma de como foi realizado o processo de recolha de informação, e seguidamente de como foi realizada a codificação e análise estatística dos dados recolhidos através do *software* – programa estatístico – *IBM SPSS for Windows (Version 20)*.

2.1.3.1. Procedimentos de Recolha de Dados

O procedimento de recolha de dados foi realizado entre os meses de Fevereiro e Março de 2014, em sete dos diversos Departamentos Comerciais da Manuel Rui Azinhais Nabeiro, Lda. (afiliada ao Grupo Nabeiro, Delta-Cafés, S.A.), nomeadamente os de Portimão, Faro, Beja, Évora, Campo Maior, Coimbra, e Porto.

A recolha da amostra foi realizada através do processo de amostragem não-aleatória intencional (Marôco, 2011). Uma vez inseridos na organização onde se procedeu à recolha de dados, abordamos o Diretor, bem como a Coordenadora responsável pelo Departamento de RH, e conjuntamente com estes foi possível negociar quais os Departamentos Comerciais que mais poderiam ser valorizados e convenientes para a participação neste estudo.

Uma vez o conjunto dos instrumentos a aplicar reunidos, acompanhado do devido consentimento informado de acordo com o disposto no Código Deontológico da Ordem dos Psicólogos Portugueses (2011) (documento este que pode ser consultado no ANEXO I (pp. 105-106)), e onde a investigação foi apresentada como sendo um estudo sobre a SNI, a AD no trabalho, e os CCO procedeu-se então ao envio (por correio interno da organização, e devidamente selados num envelope) de cada conjunto para os sete departamentos já referidos. Todos estes foram acompanhados de uma nota informativa, redigido e devidamente autenticado pela coordenadora responsável pelo Departamento de RH.

Todos os conjuntos de instrumentos foram distribuídos, na reunião semanal (estratégia interna da organização para o levantamento dos pontos da situação de cada um dos seus colaboradores), pelo responsável de cada um dos departamentos sujeitos ao presente estudo, por todos os colaboradores integrantes da equipa de comerciais. Posteriormente, após a reunião de todos os conjuntos devidamente preenchidos, cada departamento devolveu esses conjuntos devidamente identificados e selados num envelope, conforme solicitado no consentimento informado anexado a esses conjuntos, de forma a garantir sempre a confidencialidade e anonimato de cada participante.

Por fim, os participantes foram alertados para a nossa disponibilidade em esclarecer alguma dúvida que surgisse, podendo em caso de dúvida, contactar-nos através dos contactos referidos no consentimento informado. Assim, há que agradecer a disponibilidade de todos os colaboradores que participaram neste estudo, e também da organização para a necessária recolha de informação.

2.1.3.2. Procedimentos de Análise de Dados

Em primeiro lugar, realizou-se uma análise descritiva dos dados recolhidos através dos vários instrumentos utilizados.

De seguida, relativamente à codificação dos dados recolhidos, procedeu-se a esta da seguinte forma:

O sexo dos sujeitos foram codificados em dois escalões: 1) Sexo Masculino, e 2) Sexo Feminino. O estado civil em quatro escalões: 1) Solteiro(a), 2) Casado(a) ou União de Facto, 3) Divorciado(a) ou Separado(a), e 4) Viúvo(a). As habilitações literárias em nove escalões: 1) Não completou o 1.º Ciclo, 2) 1.º Ciclo (4.ª Classe), 3) 2.º Ciclo (6.º Ano), 4) 3.º Ciclo (9.º Ano), 5) Ensino Secundário, 6) Ensino Superior, 7) Pós-Graduação, 8) Mestrado, e 9) Doutoramento. O cumprimento dos objetivos definidos em três escalões: 1) Não (não atingiu), 2) Sim (atingiu), e 3) Superou. Aqui, como já referido anteriormente, não foi considerada a primeira medida “*cumprimento dos objetivos definidos em termos de vendas de café para o ano de 2013*” (item 8 do QS) devido à grande percentagem de ausência de resposta a este *item*.

Posteriormente e tendo em conta que se observaram algumas, embora poucas, respostas omissas em alguns dos conjuntos de instrumentos recolhidos, procedeu-se à substituição desses valores omissos pela respetiva média de cada uma das respostas

dos itens em questão, devido também ao facto da amostra ser apenas constituída por 96 sujeitos.

Num terceiro momento determinou-se a adequação dos instrumentos utilizados, através da verificação da sua consistência interna. De acordo com esta, a consistência interna foi devidamente calculada através do *Alpha de Cronbach* (α) (que varia entre 0 e 1, sendo aceitável quando igual ou superior a 0,7; moderada entre 0,8 e 0,9; e elevada quando igual ou superior a 0,9) (Murphy & Davidsholder, 1988 *cit.* in Marôco & Garcia-Marques, 2006). O *Alpha de Cronbach* consiste numa prova de uniformidade que permite verificar se uma escala é ou não consistente, ou seja, se os itens incluídos nesta medem ou não uma entidade comum, bem como se estes são ou não altamente correlacionados (Hair, Black, Anderson & Tathan, 2009 *cit.* in Baptista, 2013).

Num quarto momento, recorreu-se às Correlações de Pearson ($|r|$) de forma a verificar se existia ou não algum tipo de associação linear entre as variáveis consideradas. As Correlações de Pearson têm como objetivo medir a intensidade e a direção da associação, de tipo linear, entre duas variáveis quantitativas (Marôco, 2011). Estas podem variar entre -1 e 1, e dividem-se em quatro categorias: fracas quando inferiores a 0,25; moderadas entre 0,25 e 0,5; fortes entre 0,5 e 0,75; e muito fortes quando iguais ou superiores a 0,75 (Marôco, 2011).

Finalmente, recorreu-se ao Teste-T para igualdade de médias, de forma a verificar se entre duas amostras independentes se observariam ou não diferenças significativas nas suas médias, ou seja, recorreu-se ao Teste-T para verificar se existiam ou não diferenças significativas nas suas médias (dos dois grupos que se criaram). Criaram-se então dois grupos: um onde os participantes não teriam cumprido os objetivos propostos (Não = NA), e um outro no qual os participantes teriam cumprido esses mesmos objetivos. Quanto a este último grupo, dado que se verificou, nas Correlações de Pearson, que os valores obtidos não foram significativos tanto na categoria “Sim” (atingiram) como na categoria “Superou”, optou-se por juntar ambas as categorias e criar assim um só grupo (Sim = A). Portanto, o Teste-T para igualdade de médias tem como objetivo averiguar se existem diferenças estatisticamente significativas entre médias de dois grupos independentes face a uma variável dependente (Martins, 2011 *cit.* in Baptista, 2013).

2.2. RESULTADOS

2.2.1. Consistência Interna da BNSG

O *Alpha de Cronbach* (α) é utilizado para avaliar a consistência interna de uma escala, assim quanto mais próximo o valor estiver de um maior será o nível de consistência interna da escala. Neste caso, uma vez que o valor do *Alpha de Cronbach* é de 0,804, a consistência interna é moderada (Marôco & Garcia-Marques, 2006).

Tabela 12

BNSG - Estatística de Consistência Interna

<i>Alpha de Cronbach</i>	<i>n de itens</i>
,804	21

2.2.1.1. Subescala – Satisfação da Necessidade de Competência

Neste caso, uma vez que o valor do *Alpha de Cronbach* é ($\alpha = 0,560$), a sua consistência interna é inaceitável (Marôco & Garcia-Marques, 2006). Este valor poderá dever-se a inúmeros fatores, como por exemplo a má interpretação de alguns dos itens por parte dos respondentes, ou também devido a respostas dadas de forma não refletida.

Tabela 13

Necessidade de Competência - Estatística de Consistência Interna

<i>Alpha de Cronbach</i>	<i>n de itens</i>
,560	6

2.2.1.2. Subescala – Satisfação da Necessidade de Autonomia

Relativamente à satisfação da necessidade de autonomia, sendo o valor do *Alpha de Cronbach* ($\alpha = 0,570$), a sua consistência interna é inaceitável (Marôco & Garcia-Marques, 2006). Este valor poderá dever-se a inúmeros fatores, como por exemplo a má interpretação de alguns dos itens por parte dos respondentes, ou também devido a respostas dadas de forma não refletida.

Tabela 14

Necessidade de Autonomia - Estatística de Consistência Interna

<i>Alpha de Cronbach</i>	<i>n de itens</i>
,570	7

2.2.1.3. Subescala – Satisfação da Necessidade de Relações de Pertença

Quanto à satisfação da necessidade das relações de pertença, uma vez que o valor do *Alpha de Cronbach* é ($\alpha = 0,732$), a sua consistência interna é moderada (Marôco & Garcia-Marques, 2006).

Tabela 15

Necessidade de Relações de Pertença - Estatística de Consistência Interna

<i>Alpha de Cronbach</i>	<i>N de itens</i>
,732	8

2.2.1.4. Consistência Interna do QCCO

Relativamente à consistência interna da escala QCCO, uma vez que o valor do *Alpha de Cronbach* é ($\alpha = 0,901$), esta é elevada (Marôco & Garcia-Marques, 2006).

Tabela 16

QCCO - Estatística de Consistência Interna

<i>Alpha de Cronbach</i>	<i>n de itens</i>
,901	13

2.2.1.5. Subescala – Comportamentos de Ajuda

Neste caso, sendo o valor do *Alpha de Cronbach* ($\alpha = 0,837$), a consistência interna é moderada (Marôco & Garcia-Marques, 2006).

Tabela 17

Comportamentos de Ajuda - Estatística de Consistência Interna

<i>Alpha de Cronbach</i>	<i>n de itens</i>
,837	7

2.2.1.6. Subescala – Comportamentos de Voz

Aqui, uma vez que o *Alpha de Cronbach* é ($\alpha = 0,793$), a consistência interna é aceitável (Marôco & Garcia-Marques, 2006).

Tabela 18

Comportamentos de Voz - Estatística de Consistência Interna

<i>Alpha de Cronbach</i>	<i>n de itens</i>
,793	6

2.2.2. Testes-T para igualdade de médias**2.2.2.1. BNSG quanto à Avaliação de Desempenho**

Com o objetivo de verificar se existem ou não diferenças significativas, ao nível da satisfação das necessidades psicológicas básicas, entre os Colaboradores que atingiram ou não os objetivos – AD – procedeu-se a um teste t para as diferenças de médias. Neste sentido não se observou evidência estatística que suporte a existência de diferenças entre ambos os grupos ($t(94) = -0.050$; $p = 0.960$), como se pode observar nas Tabelas 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, e 26:

2.2.2.2. QCCO quanto à Avaliação de Desempenho

Com o objetivo de verificar se existem ou não diferenças significativas, ao nível dos CCO, entre os Colaboradores que atingiram ou não os objetivos – AD –, procedeu-se a um teste t para as diferenças de médias. Neste sentido não se observou evidência estatística que suporte a existência de diferenças entre ambos os grupos ($t(94) = -0.072$; $p = 0.943$) como se pode observar nas Tabelas 27, 28, 29, 30, 31, e 32:

Tabela 19

BNSG vs. Avaliação de Desempenho - Teste de Amostras Independentes

		Teste de Levene para igualdade de variações				teste t para igualdade de Médias					
		F	Sig.	T	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de confiança da diferença		
										Inferior	Superior
BNSG_Média	Variações iguais assumidas	,025	,874	-,050	94	,960	-,00466	-,09382	-,19095	,18162	
	Variações iguais não assumidas			-,050	89,110	,960	-,00466	-,09358	-,19059	,18127	

Tabela 20

BNSG vs. Avaliação de Desempenho - Estatísticas de Grupo

		Objetivos_NA_A	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média
BNSG_Média	Não		54	4,4727	,46009	,06261
	Sim		42	4,4773	,45071	,06955

Tabela 21

BNSG_Compentência vs. Avaliação de Desempenho – Teste de Amostras Independentes

		Teste de Levene para igualdade de variações				teste t para igualdade de Médias					
		F	Sig.	T	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de confiança da diferença		
										Inferior	Superior
BNSG_Compentência	Variações iguais assumidas	,001	,980	1,219	88	,226	,80556	,66099	-,50802	2,11913	
	Variações iguais não assumidas			1,210	73,240	,230	,80556	,66590	-,52151	2,13262	

Tabela 22

BNSG_Compentência vs. Avaliação de Desempenho – Estatísticas de Grupo

		Objetivos_NA_A	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média
BNSG_Média	Não		54	28,8333	3,02661	,41187
	Sim		36	28,0278	3,13948	,52325

Tabela 23

BNSG_Autonomia vs. Avaliação de Desempenho - Teste de Amostras Independentes

		Teste de Levene para igualdade de variações				teste t para igualdade de Médias					
		F	Sig.	T	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de confiança da diferença		
										Inferior	Superior
BNSG_Autonomia	Variações iguais assumidas	1,646	,203	-1,535	88	,128	-1,31481	,85661	-3,01714	,38751	
	Variações iguais não assumidas			-1,593	83,768	,115	-1,31481	,82512	-2,95573	,32610	

Tabela 24

BNSG_Autonomia vs. Avaliação de Desempenho – Estatísticas de Grupo

		Objetivos_NA_A	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média
BNSG_Média	Não		54	27,5741	4,25420	,57892
	Sim		36	28,8889	3,52767	,58794

Tabela 25

BNSG_Relacionamento vs. Avaliação de Desempenho - Teste de Amostras Independentes

		Teste de Levene para igualdade de variações				teste t para igualdade de Médias					
		F	Sig.	T	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de confiança da diferença		
										Inferior	Superior
BNSG_Relacionamento	Variações iguais assumidas	,056	,813	-,225	88	,822	-,23148	1,02838	-2,27518	1,81221	
	Variações iguais não assumidas			-,226	76,067	,022	-,23148	1,02475	-2,27243	1,80946	

Tabela 26

BNSG_Relacionamento vs. Avaliação de Desempenho – Estatísticas de Grupo

		Objetivos_NA_A	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média
BNSG_Média	Não		54	37,5185	4,81249	,65490
	Sim		42	37,7500	4,72909	,78818

Tabela 27

QCCO vs. Avaliação de Desempenho - Teste de Amostras Independentes

		Teste de Levene para igualdade de variações				teste t para igualdade de Médias					
		F	Sig.	T	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de confiança da diferença		
										Inferior	Superior
QCCO_Média	Variações iguais assumidas	,007	,932	-,072	94	,943	-,01190	-,16517	-,33986	,31605	
	Variações iguais não assumidas			-,072	87,624	,943	-,01190	-,16549	-,34080	,31699	

Tabela 28

QCCO vs. Avaliação de Desempenho – Estatísticas de Grupo

		Objetivos_NA_A	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média
QCCO_Média	Não		54	5,6944	,79750	,10853
	Sim		42	5,7063	,80967	,12494

Tabela 29

QCCO_Ajuda vs. Avaliação de Desempenho – Teste de Amostras Independentes

		Teste de Levene para igualdade de variações				teste t para igualdade de Médias					
		F	Sig.	T	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de confiança da diferença		
										Inferior	Superior
QCCO_Média	Variações iguais assumidas	,002	,964	,052	88	,959	,05556	1,07785	-2,08647	2,19758	
	Variações iguais não assumidas			,051	71,293	,950	,05556	1,09396	-2,12558	2,23669	

Tabela 30

QCCO_Ajuda vs. Avaliação de Desempenho – Estatísticas de Grupo

		Objetivos_NA_A	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média
QCCO_Média	Não		54	40,5556	4,85902	,66123
	Sim		36	40,5000	5,2290	,87151

Tabela 31

QCCO_Voz vs. Avaliação de Desempenho – Teste de Amostras Independentes

		Teste de Levene para igualdade de variações				teste t para igualdade de Médias					
		F	Sig.	T	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de confiança da diferença		
										Inferior	Superior
QCCO_Média	Variações iguais assumidas	,036	,850	-,161	88	,972	-,16667	1,03483	-2,22317	1,88983	
	Variações iguais não assumidas			-,161	74,498	,973	-,16667	1,03749	-2,23368	1,90035	

Tabela 32

QCCO_Voz vs. Avaliação de Desempenho – Estatísticas de Grupo

		Objetivos_NA_A	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média
QCCO_Média	Não		54	34,1667	4,78500	,65116
	Sim		36	34,3333	4,84621	,80770

2.2.3. Correlações de Pearson (r)

Nas Tabelas 33, 34, e 35 verifica-se que o valor de *p-value* é ,000, sendo menor do que 0,01. Logo, rejeita-se H_0 , uma vez que este valor evidencia uma correlação significativa entre ambas as variáveis de cada uma das tabelas (BNSG e QCCO; BNSG e CCO_Ajuda; e por fim, BNSG e CCO_Voz).

Tabela 33

Correlação de Pearson (r) – BNSG vs. QCCO

		<i>BNSG</i>	<i>QCCO</i>
<i>BNSG</i>	Correlação de Pearson	1	,391**
	Sig. (2 extremidades)		,000
	n	96	96
<i>QCCO</i>	Correlação de Pearson	,391**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	
	n	96	96

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Tabela 34

Correlação de Pearson (r) – BNSG vs. CCO_Ajuda

		<i>BNSG</i>	<i>QCCO_Ajuda</i>
<i>BNSG</i>	Correlação de Pearson	1	,391**
	Sig. (2 extremidades)		,000
	n	96	96
<i>QCCO_Ajuda</i>	Correlação de Pearson	,391**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	
	n	96	96

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Tabela 35

Correlação de Pearson (r) – BNSG vs. QCCO_Voz

		BNSG	QCCO_Voz
BNSG	Correlação de Pearson	1	,842**
	Sig. (2 extremidades)		,000
	n	96	96
QCCO_Voz	Correlação de Pearson	,842**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	
	n	96	96

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

2.3. DISCUSSÃO

O presente estudo tinha como principal objetivo verificar qual a associação existente entre a satisfação das necessidades intrínsecas, a avaliação de desempenho, e os comportamentos de cidadania organizacional dos indivíduos em contexto organizacional. Como indicado no início deste capítulo era, especificamente, esperado que existisse uma associação não só entre a satisfação e a avaliação do desempenho dos indivíduos, bem como entre os comportamentos de cidadania organizacional e a avaliação de desempenho, onde individualmente também se esperavam verificar qual a associação entre todas estas e as respetivas subescalas das necessidades consideradas na TAD de Deci e Ryan (2000). Considerando que o QCCO se relaciona diretamente com o desempenho contextual, mais especificamente como os CCO (de ajuda e voz) dos indivíduos numa organização.

De acordo às expectativas criadas, o estudo não evidenciou resultados estatisticamente significativos: ($t(94) = -0.050$; $p = 0.960$) para a BNSG/AD, e ($t(94) = -0.072$; $p = 0.943$) para o QCCO/AD, onde a variável Avaliação de Desempenho era composta por dois grupos: os indivíduos que atingiram os objetivos e aqueles que não os atingiram. Já no que diz respeito às correlações de Pearson (r) ($p = .000$), o estudo evidenciou uma correlação significativa entre a BNSG e o QCCO por se rejeitar H_0 devido ao valor obtido ser inferior a 0.01.

Tais resultados foram obtidos através dos estudos estatísticos realizados: Correlações de Pearson (r), bem como Testes-T para igualdade de médias, ainda que duas das Consistências Internas (*Alpha de Cronbach – α*) tenham sido baixas, e por isso, inaceitáveis, e as restantes aceitáveis devido aos seus valores. Assim, através dos resultados obtidos

podemos verificar que apenas parte da nossa questão de investigação foi confirmada. Isto, devido a que os resultados relativos às hipóteses 1, 2, 3, 4, 5, 6, e 7 não foram suficientemente significativos para que pudessem ser corroboradas, ao invés das últimas três hipóteses (8, 9, e 10) que devido a resultados significativos foram corroboradas. Por outras palavras, os resultados obtidos demonstraram a existência de uma associação positiva entre a SNI e os CCO corroborando apenas uma parte do nosso principal objetivo, pois relativamente ao tipo de associação existente entre a SNI/AD e os CCO/AD, os resultados não foram suficientes e conclusivos.

A ideia que temos acerca da satisfação face ao desempenho dos indivíduos é corroborada apenas pelo que os vários autores defendem. A satisfação é considerada, por Smith, Kendall & Hullin (1969) e outros autores, como sendo os sentimentos ou respostas afetivas relativas a aspetos específicos no contexto de trabalho sendo, por isso, mais próxima de estados afetivos e cognitivos do que da produtividade (Munana, 2010). Ou também poderá resultar de uma atitude generalizada face ao trabalho como Beer, Pieró, Arnold, Robertson e Cooper defendem (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007). Por outras palavras, a ideia de que os indivíduos mais satisfeitos são aqueles que demonstram melhores níveis de desempenho profissional, é considerada pela satisfação estar mais próxima de estados afetivos e cognitivos, ou ser uma consequência da atitude que o indivíduo adota face ao seu trabalho.

Contudo, apesar dos resultados obtidos não terem sido, na sua maioria, significativos para a corroborar as hipóteses (da 1 à 7), não significa isto que não possa existir algum tipo de associação entre a SNI/AD e CCO/AD. Queremos com isto dizer que, embora não tenha sido observada a existência de uma associação entre a SNI/AD e CCO/AD, poderá isto dever-se ao facto de que, relativamente ao DP os sujeitos responderam através de auto-relato, a confirmação da veracidade das suas respostas poderá não ser objetiva. Isto poderá também dever-se à contaminação da sinceridade nas respostas dos sujeitos, pela pressão vinda da hierarquia, ou ainda pelo número limitado da amostra (n=96). Embora não se tenha constatado uma associação entre a SNI/AD e CCO/AD, vários estudos mencionados ao longo do Capítulo 1 referem que existe de facto uma relação entre a ST e o DP, mas que dever-se-á continuar as investigações acerca da mesma, devido a existirem diversos fatores que podem suscitar um ou outro (ST e DP). Pelo contrário. Estes resultados poderão dever-se a inúmeras razões, tais como: os fatores externos à organização, à ausência de uma detalhada especificação das variáveis estudadas, os próprios instrumentos utilizados, os objetivos que os próprios indivíduos constituintes da amostra pretendem atingir, o tipo de sistema de avaliação de desempenho implementado na organização, entre muitos outros,

nomeadamente os que já referimos acima. Não determinando assim a existência de uma associação entre as variáveis SNI/AD e CCO/AD, mas apenas entre as variáveis SNI/CCO.

Relativamente à existência de uma associação positiva entre as variáveis SNI/CCO, observada através dos resultados obtidos, esta permitiu corroborar as restantes hipóteses formuladas neste estudo (da 8 à 10). Os resultados obtidos e relativos a estas hipóteses poderão dever-se a inúmeras razões: não determinam relações de causa-efeito, mas sim uma associação entre as variáveis (SNI/CCO), não explicitando quais as causas para que tal ocorra; ainda que tal associação tenha sido verificada, não existe qualquer efeito de causalidade entre ambas, uma vez que esta possa ter um duplo significado. Quanto à interpretação da associação verificada através das variáveis SNI/CCO, corroborada pelas hipóteses 8, 9 e 10, esta significa que quanto mais satisfeitos os sujeitos se sentirem, mais CCO (tanto de ajuda como de voz) irão adotar e colocar em prática, demonstrando isso mesmo nas suas atividades diárias tanto para com os seus colegas como para a sua organização.

No que diz respeito aos fatores externos à organização (e.g. vida pessoal, personalidade, relações entre pares, experiências vividas, etc.), segundo Gonçalves (1995, *cit. in* Munana, 2010) estes poderão influenciar consideravelmente o nível de satisfação e os sentimentos dos indivíduos face ao trabalho, e vice-versa. Assim, é observável que a satisfação propriamente dita é de natureza bastante complexa e subjetiva, uma vez que numa mesma situação e/ou contexto esta poderá variar de sujeito para sujeito. Ou seja, enquanto que um determinado sujeito, numa determinada situação/contexto, poderá reagir de forma positiva mostrando-se satisfeito; enquanto que outro perante a mesma situação poderá reagir completamente no sentido oposto. Contudo e segundo Miguez (1987 *cit. in* Munana, 2010), a insatisfação – satisfação “negativa” – não tem de ser necessariamente encarada dessa forma. A insatisfação poderá suscitar efeitos contrários, aos esperados negativos, podendo refletir-se na adoção de comportamentos criativos, dinâmicos, e outros que promovam mudanças construtivas no interior da organização. Finalmente, também nestes fatores externos, poderemos considerar a Teoria das Necessidades de Maslow (1954), uma vez que esta defende que todas as necessidades deverão ser satisfeitas, o mais e melhor possível. A nosso ver, apenas as quatro primeiras necessidades – Fisiológicas, Segurança, Sociais e Auto-Estima – são verdadeira e possivelmente satisfeitas, ao passo que a necessidade de Auto-Realização é uma necessidade quase (ou até mesmo) impossível de alcançar. A necessidade de Auto-Realização é como que inatingível pelo Homem, devido à sua natureza, nunca estar satisfeito e querer sempre mais, e mais.

De acordo com a Teoria da Definição de Objetivos de Locke e Latham (1978, 2004) também estes resultados poderão ter sido influenciados por meio da definição que cada indivíduo definiu face a si mesmo. A teoria de Locke e Latham consiste no efeito motivador da existência de objetivos, ou seja, de etapas e metas que os indivíduos tentam atingir através das suas ações. Tendo em conta que esta se baseia no poder motivacional que os objetivos têm sobre os indivíduos, procura identificar qual o tipo de objetivo que é capaz de produzir níveis mais elevados de desempenho. Assim, a nosso ver, esta poderá não ter resultado nos indivíduos que participaram no presente estudo. Isto porque, uma vez que nesta teoria de Locke e Latham se encontram os objetivos *SMART* (*S* – Específicos, mas exigentes; *M* – Mensuráveis; *A* – Acordados entre ambas as partes, e também alcançáveis; *R* – Realistas, embora desafiantes; *T* – Com cumprimento de prazos estipulado, *deadline*), tais objetivos poderão ter sido cumpridos ou não por diversas razões, como mencionado acima, caso a organização tenha este tipo de objetivos definidos (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007). Considerando ainda a teoria de Locke e Latham, estes constataram, num estudo realizado em 1981, que (em mais de 90% dos casos) em situações onde existe uma definição concreta e desafiante de objetivos (objetivos difíceis, desafiantes e realistas) o desempenho dos sujeitos apresenta, de facto, um melhor nível de desempenho, do que em situações onde este tipo de objetivos não existe.

Considerando o que já foi referido, também podemos considerar o estudo realizado por Grohman, Cunha, e Silinske (2013), no qual foi confirmado que a motivação é um antecedente para a ST, embora não constitua um antecedente para o DP. Neste estudo também se constatou que motivação e a ST exercem uma pequena influencia no DP, existindo assim a necessidade de compreender quais são os outros aspetos que interferem no DP. Segundo a nossa perspetiva, também aqui se poderão inserir e considerar os CCO, porque sendo a motivação um antecedente da ST, irá então “interferir” com os CCO. Queremos com isto dizer que quanto mais motivados os sujeitos forem, níveis mais elevados de SNI irão demonstrar, e conseqüentemente, mais CCO irão adotar e colocar em prática.

Por fim, na origem dos resultados obtidos também poderá estar o sistema de avaliação de desempenho implementado na organização, uma vez que este ainda se encontra em processo de implementação pelo Departamento de RH. Este facto foi verificado através das respostas, ou ausência delas, a alguns dos *itens* do QS aplicado à amostra. Nos *itens* referentes a este aspeto, a maioria das respostas foi nula, observando-se também uma incongruência nas poucas respostas que obtivemos. A nosso ver, isto pode refletir-se na falta de conhecimento e devida divulgação por parte de ambos os envolvidos neste processo: os colaboradores e a organização, respetivamente.

CONCLUSÕES

A presente dissertação, produto final do trajeto de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações pela Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora, debruçou-se sobre os conceitos de satisfação das necessidades intrínsecas no trabalho, de sistemas de avaliação de desempenho, e ainda de comportamentos de cidadania organizacional. Contudo, também abordámos os vários conceitos e teorias que pensamos ser pertinentes para a compreensão dos conceitos (por exemplo o conceito de motivação, conceito de ST, conceito de DP, teoria da definição de objetivos, teoria das necessidades de Maslow, teorias da equidade, e outros). Relembramos que a principal finalidade da presente dissertação prende-se com a compreensão e verificação de qual a associação existente entre a satisfação das necessidades intrínsecas, a avaliação de desempenho, e os comportamentos de cidadania organizacional dos indivíduos em contexto organizacional. Ao longo desta última parte iremos sumariar as principais conclusões apresentadas, capítulo a capítulo, e finalmente indicaremos quais as limitações sentidas no decorrer do estudo, e apresentaremos ainda propostas para possíveis investigações futuras.

Iniciando pelo Capítulo 1, as principais conclusões retiradas desta componente teórica prendem-se com a definição e distinção de conceitos e teorias: motivação, ST, TAD, DP, da avaliação e gestão de desempenho, DC, e ainda CCO; uma vez que todos estes são sobretudo de difícil distinção por estarem associados simultaneamente uns aos outros. Identificar e compreender a real importância e efeitos, que as organizações em geral têm vindo a reconhecer, dos sistemas de avaliação e gestão de desempenho no interior de uma organização quer para benefício desta quer para os indivíduos. Finalmente, terminámos este primeiro capítulo com conteúdo teórico, com base em vários e diversos autores, e também em alguns estudos apresentados pela literatura de forma a perceber então se existe de facto algum tipo de relação entre a ST, o DP, e os CCO, uma vez que estes são os principais pontos de interesse deste estudo.

No Capítulo 2 apresentámos o estudo que suscitou a presente dissertação, no qual era expectável qual o tipo de associação que iríamos encontrar entre as variáveis em estudo (satisfação das necessidades intrínsecas, a satisfação da necessidade de competência, a satisfação da necessidade de autonomia, a satisfação da necessidade de relações de pertença, a avaliação de desempenho, os comportamentos de voz, e ainda os comportamentos de ajuda), tendo sido sugerida a existência de uma associação entre a SNI no trabalho, a AD, e os CCO dos indivíduos.

Também neste capítulo reportámos os resultados do estudo empírico, bem como as principais conclusões retiradas: apenas parte dos resultados obtidos, estatisticamente significativos, corroborando apenas três das dez hipóteses por nós formuladas de forma a verificar qual o tipo de associação entre as variáveis estudadas – SNI, AD e CCO dos indivíduos em contexto organizacional, na organização que nos acolheu e colaborou connosco.

A nosso ver, este estudo apresenta algumas limitações. A primeira dessas limitações relaciona-se com a dimensão da sua amostra. Embora a consideremos satisfatória e suficiente para retirarmos conclusões minimamente relevantes, ainda seria positivo termos obtido um maior número de participantes na amostra, que provavelmente pudesse vir a contribuir para a obtenção de melhores resultados. Como mencionado no Capítulo 2, a colaboração do Departamento de RH da Delta Cafés acabou por ser um pouco limitada por questões de disponibilidade.

Uma segunda limitação que apresentamos prende-se com o facto de nos termos baseado apenas nos quadros de uma única entidade, e não tenhamos alargado o espectro de recolha de dados.

Uma terceira limitação que apontamos prende-se com as variáveis consideradas no estudo. Queremos com isto dizer, que poderíamos ter sido mais específicos relativamente às variáveis em estudo, pois na nossa ótica, as variáveis que foram consideradas tornaram-se demasiado abrangentes. As variáveis estudadas poderiam ter sido mais especificadas para que os investigadores não se dispersassem, e também para que conseguissem atingir resultados mais objetivos e conclusivos, acerca do problema da investigação. Também de encontro a estas, poderiam ser considerados os instrumentos utilizados na recolha de dados devido à impercetibilidade do documento a que os investigadores tiveram acesso para aplicarem a BNSG. Aqui, também se poderia ter utilizado o método de entrevista, caso a amostra fosse relativa apenas aos diversos departamentos de Campo Maior, independentemente da área de cada um dos seus colaboradores (e.g. apenas a fábrica – NovaDelta, S.A. – tem cerca de, pelo menos, 500 colaboradores, não esquecendo os outros departamentos e empresas afiliadas ao Grupo Nabeiro, Portugal). Caso tivesse sido possível, poderíamos ter considerado o método da entrevista, para tentar compreender melhor cada indivíduo. E, posteriormente, tentar entender qual o tipo de associação/relação (face aos sujeitos e quais os seus impactos) entre as variáveis ainda que sejam muito subjetivas e abrangentes, devido aos diversos fatores que possam influenciar uma relação deste tipo.

Apontamos outra limitação que se prende com a utilização dos instrumentos selecionados para a recolha da informação necessária. Tendo em conta as variáveis consideradas no estudo, os instrumentos poderão não ter sido os mais adequados ou os seus propósitos poderão ter sido enviesados devido a uma ausência de especificação das variáveis a estudar.

Apontamos uma quinta limitação que se prende com a impercetibilidade do documento a que tivemos acesso para a aplicação da BNSG. Como mencionado no Capítulo 2 (secção de instrumentos), o documento a que tivemos acesso, e que nos permitiu a aplicação da BNSG, induziu-nos em erro quanto à correta pontuação a ser considerada. Ainda assim, não consideramos que tal facto tenha afetado os resultados obtidos.

No seguimento da quinta limitação, apontamos uma sexta limitação que se relaciona com os resultados obtidos em duas das consistências internas do estudo, valores esses que revelaram consistências internas baixas (nas variáveis satisfação da necessidade de autonomia, e satisfação da necessidade de competência) e que poderão dever-se a inúmeros fatores, como por exemplo a má interpretação de alguns dos itens por parte dos respondentes, devido a possíveis respostas dadas de forma não refletida, entre outros.

Por fim, apontamos ainda uma sétima limitação que se prende com o facto da primeira medida considerada “*cumprimentos dos objetivos em termos de vendas de café para o ano de 2013*” (item 8 do QS) ter sido revogada devido à grande percentagem de ausência de resposta, esta relativa à AD. Logo, tal facto poderá ter limitado significativamente a informação recolhida para o seu respetivo tratamento e interpretação. A nosso ver, prende-se também com a falta de conhecimento dos colaboradores acerca do sistema de avaliação de desempenho do Grupo Nabeiro, por esta não ter ainda implementado adequadamente este sistema e assim, enviesar todo o desempenho dos seus colaboradores. Tendo em conta que a avaliação é parte integrante da gestão de desempenho.

Ainda relativamente a esta última limitação, consideramos também que a variável AD possa ter sido influenciada e subjetiva, pelo facto de que a sinceridade às respostas ao item 9 do QS (item este que se referia à AD dos sujeitos), sendo uma resposta de auto-relato, tenha sido contaminada pela pressão vinda da hierarquia.

Concluída a apresentação das limitações identificadas, passamos a apresentar algumas das sugestões de estudos futuros que possam dar continuidade ao problema de investigação desta dissertação, ou ainda assumir um impulso/incentivo para outras novas investigações que possam estar relacionadas com este tema. Uma primeira sugestão para dar seguimento a esta linha de investigação poderia ser a replicação deste estudo,

expandindo a dimensão da amostra (incluindo todas as vertentes e dimensões do Grupo-Nabeiro), de modo a verificar se os resultados obtidos são ou não replicáveis, permitindo melhorar as conclusões obtidas e avaliar se estas se manifestam em toda a dimensão do Grupo Nabeiro. Outra possível investigação futura passa pela replicação deste estudo com outros sujeitos em/de diferentes organizações, de forma a compreender se as conclusões retiradas do estudo realizado se verificam ou não noutros contextos organizacionais. Também consideramos pertinente proceder-se a uma cuidada e detalhada especificação das variáveis que se pretende estudar, podendo recorrer-se aos mesmos e a novos instrumentos (que sejam mais específicos e que possam ir de encontro à especificação das variáveis em estudo), de forma a corroborar, ou não, as expectativas resultantes das novas variáveis. Poderíamos também recorrer a um estudo de exploratório correlacional utilizando como principal metodologia variados instrumentos mais concretos face às variáveis em estudo: *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ), o *Job in General Scale* (JIG), o *Job Diagnostic Survey* (JDS); bem como o QCCO referido em ambos os capítulos e utilizado no estudo desta dissertação, com o intuito de verificar qual a associação existente entre a SNI que leva os indivíduos a adotar, ou não, este tipo de comportamentos, podendo vir a refletir-se mais tarde no seu DP.

Continuando este tema das investigações futuras, propomos ainda a possibilidade de se delinear um estudo de natureza qualitativa, envolvendo variáveis mais concretas, específicas, e limitadas que qualifiquem o sentimento de identificação e satisfação de cada uma das necessidades psicológicas básicas. Isto, a fim de conhecer as possíveis causas e/ou fatores externos que poderão influenciar os sentimentos de satisfação/identificação dos sujeitos. Poderão adicionalmente ser consideradas algumas variáveis relacionadas com a dinâmica relacional e social no local de trabalho (e.g. *Leader-Member Exchange* (LMX) *cit.* in Fialho, 2013) com o intuito de estabelecer uma relação de causa-efeito entre as variáveis qualitativas e quantitativas.

Consideramos ainda a possibilidade de um estudo de causa-efeito, onde se possa compreender o porquê de um indivíduo se sentir satisfeito embora não cumpra necessariamente os requisitos exigidos, ou vice-versa. Posteriormente à aplicação de questionários ou semelhantes, a entrevista como metodologia poderia ser um complemento de “ligação” final, que poderia também permitir a verificação dos diversos efeitos registados, embora não possa necessariamente corroborar a ocorrência de causalidades.

Esperamos que com a presente dissertação e estudo apresentado, tenhamos contribuído, de alguma forma, para alguns aspetos ao nível da Psicologia do Trabalho e das Organizações, como também com que a mesma seja mais bem vista e tida em conta nas

organizações portuguesas. Esperamos assim ter contribuído para reforçar não só a importância da satisfação (e das motivações que lhe estão inerentes) dos indivíduos em contexto organizacional, como também da necessidade de uma adequada e correta implementação de sistemas eficazes de avaliação de desempenho nas organizações, com o intuito de promover (a motivação para) o desempenho, prevenindo efeitos nocivos que possam surgir para ambas as partes. Referindo-nos ainda à importância da satisfação (e motivação que lhe é inerente) para o alcance dos resultados pretendidos, esperamos ter contribuído para a sensibilização das empresas para a implementação de sistemas eficazes quer de avaliação de desempenho quer de estratégias para a promoção da motivação dos indivíduos de forma a diminuir efeitos nocivos que possam surgir, melhorando o seu desempenho em geral.

REFERÊNCIAS

- Abreu, R. (2007). *Comportamentos de cidadania organizacional: Um estudo exploratório com uma amostra de alunos da academia militar*. Dissertação de mestrado não publicada, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.
- Adams, J. S. (1971). Études expérimentales en matière d'inégalités de salaires, de productivité et de qualité du travail. In C. Faucheux & S. Moscovici (Eds.), *Psychologie sociale théorique et expérimentale* (pp. 193-204). Paris: Mouton.
- Almeida, F. N. (1999). *O gestor: A arte de liderar*. Lisboa: Editorial Presença.
- Almeida, P. (2007). *A relação desempenho-satisfação no serviço autárquico*. Dissertação de mestrado não publicada, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Amaratunga, D., & Baldry, D. (2002). Moving from performance measurement to performance management. *Facilities*, 20 (5-6), 217-223.
- American Psychological Association. (2010). *Publication manual of the American Psychological Association*. (6th ed.). Washington, DC: Author.
- Andrade, A. (2011). *Gestão e avaliação de desempenho: Shell Cabo Verde, Sarl*. Dissertação de licenciatura não publicada, Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais de Mindelo.
- Apple-Silva, M., Wendt, G., & Argimon, I. (2010). A teoria da autodeterminação e as influências socioculturais sobre a identidade. *Psicologia em Revista, Belo Horizonte*, 16 (2), 351-369.
- Arruda, J. F., & Rodriguez, M. R. (2012). Remuneração por desempenho gera mais satisfação no colaborador? Estudo de caso de empresa comercial. In *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*.
- Arvey, R. D., & Murphy, K. R. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual Review of Psychology*, 49, 141-168.
- Aveira, J. B. (2013). *A inteligência emocional o desempenho e a satisfação laboral em funções comerciais*. Dissertação de mestrado não publicada, Instituto Superior de Psicologia Aplicada de Lisboa.

- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology, 34*, 2045-2068.
- Bacal, R. (2002). *Gestão empresarial do desempenho*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Baptista, V. (2013). *Relações entre a delinquência juvenil e a vinculação*. Dissertação de mestrado não publicada, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade de Évora.
- Barbosa, J. (2013). *A satisfação com as recompensas e a motivação da força de vendas em Portugal*. Dissertação de mestrado não publicada, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Barradas, C. (2013). *Preditores da virtuosidade organizacional: Um estudo no 3.º setor*. Dissertação de mestrado não publicada, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.
- Bastos, A., Brandão, M., & Pinho, A. (1997). Comprometimento organizacional: Uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. *RAC, 1* (2), 97-120.
- Bell, J. (2008). *Como realizar um projecto de investigação*. (4.ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Bernardo, F. (2011). *Necessidades psicológicas de proximidade e autonomia: Relação com bem-estar e mal-estar psicológicos*. Dissertação de mestrado não publicada, Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.
- Bendassolli, P. (2012). Desempenho no trabalho: revisão da literatura. *Psicologia Argumentos, 30* (68), 171-186.
- Boazinha, I. (2014). *Atitudes e práticas na gestão de talentos e inteligência emocional: suas interações*. Dissertação de mestrado não publicada, Faculdade de Ciências Sociais da Universidade de Évora.
- Borba, D., & Gomes, D. (2011). Motivação no Trabalho. In D. Gomes (Ed.), *Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos* (pp.241-319). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Brandão, C. (2010). *O Desempenho Individual de dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa: Um contributo para o desenvolvimento de uma taxonomia*

comportamental e motivacional. Dissertação de doutoramento não publicada, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.

- Brandão, H., & Guimarães, T. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 41 (1), 8-15.
- Broadbent, J., & Laughlin, R. (2009). Performance management systems: A conceptual model. *Management Accounting Research*, 20, 283-295.
- Caetano, A. (1996). *Avaliação de Desempenho: metáforas, conceitos e práticas*. (1.^a ed.). Lisboa: RH Editora.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. (3.^a ed.). Lisboa: RH Editora.
- Camara, P. (2012). *Manual de gestão e avaliação de desempenho*. Lisboa: RH Editora.
- Camardella, M. J. (2003). Effective management of the performance-appraisal process. *Employment Relations Today*, 30 (1), 103-107.
- Camelo, C., Pimentão, C., Vasconcelos, J., & Cunha, P. (2008). *Pessoas, inovação e qualidade organizacional: Um projecto para a gestão de desempenho na FFP/UFP*. “Gestão de Recursos Humanos numa Instituição de Ensino”, 8.º Congresso RH – Criação de valor através das pessoas. Porto.
- Cardoso, L. (2007). Gestão do conhecimento e competitividade organizacional: Um modelo estrutural. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13 (2), 191-211.
- Carvalho, E. (2007). *Aprendizagem e satisfação: perspectivas de alunos dos 2.º e 3.º Ciclos do ensino básico*. Dissertação de mestrado não publicada, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.
- Celestino, A. (s.d.). Papel da satisfação laboral no desempenho organizacional – Banco de fomento Angola, agências do Huambo. *Sol Nascente – Revista do Centro de Investigação sobre Ética Aplicada, CISEA*, 90-203.
- Chiaventao, I. (2001). *Desempenho humano nas empresas – Como desenhar cargos e avaliar o desempenho*. (5.^a ed.). São Paulo: Editora Atlas, S.A.

- Costa, G. (2011). *“Avaliação da satisfação dos utentes do Hospital de dia de especialidades médicas do Hospital de Egas Moniz”*. Dissertação de mestrado não publicada, Escola Nacional de Saúde Pública da Universidade de Lisboa.
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and validation. In R. Kramer, & T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations* (pp.302-330). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cunha, M. P., & Marques, C. A. (1990). Relação entre objectivos/feedback e desempenho/envolvimento/satisfação. *Análise Psicológica*, 3 (VIII), 295-305.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (6.ª ed.). Lisboa: RH Editora.
- Cunha, M. P., & Rodrigues, S. B. (2002). *Manual de estudos organizacionais: Temas de psicologia, psicossociologia e sociologia das organizações*. Lisboa: RH Editora.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19, 109-134.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychology Inquiry*, 11 (4), 227-268.
- Deci, E. L., & Vansteenkiste, M. (2004). Self-determination theory and basic need satisfaction: Understanding human development in positive psychology. *Ricerche di Psicologia*, 27, 17-34.
- DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *Management and Organization Review*, 2 (2), 253-277.
- (2001). *Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea*. Academia das Ciências de Lisboa: Verbo.
- Dialamícu, M. D. (2014). *A influência da motivação intrínseca e das características da função do desempenho profissional dos trabalhadores da indústria hoteleira*. Dissertação de mestrado não publicada, Faculdade de Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional da Universidade Lusíada de Lisboa.
- Duarte, M. (2012). *Os comportamentos de cidadania organizacional dos enfermeiros hospitalares: A influência dos focos e dimensões de empenhamento e dos motivos de*

gestão das impressões. Dissertação de doutoramento publicada, Universidade do Minho.

Dolan, S. L., Cabrera, R. V., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tempos de transformación*. (3.^a ed.). Madrid: McGraw-Hill Interamerica de España, S.A.U.

Domingos, S. (2014). *Alimentação com conta, peso e medida: Um estudo exploratório da representação mental e da quantificação subjetiva do consumo de carne vermelha, numa amostra de idosos*. Dissertação de mestrado não publicada, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade de Évora.

dos Santos, N. R. (2011). O Desempenho e a sua Avaliação: Dicotomias na prática, desafios para a investigação. In D. Gomes (Ed.), *Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos* (pp.579-613). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

Drenth, P. J. D. (1984). *Handbook of work and organizational psychology*. New York: John Wiley & Sons.

Ericsson, K. A., & Lehman, A. C. (1996). Expert and exceptional performance evidence of maximal adaptation to task constraints. *Annual Review of Psychology*, 46, 273-305.

Fachada, D. (2012). *Avaliação de desempenho: Satisfação dos funcionários da administração pública*. Dissertação de mestrado não publicada, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Fernandes, A. (2010). *As forças positivas a moderarem a relação entre o coaching e o desempenho*. Dissertação de mestrado não publicada, Instituto Superior de Psicologia Aplicada de Lisboa.

Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20, 263-282.

Ferreira, J. M. C., Neves, J., Abreu, P. N., & Caetano, A. (1996). *Psicossociologia das organizações*. McGraw-Hill.

Fialho, P., dos Santos, N., & Semedo, C. (2009). Ethical positioning and organizational citizenship behavior: An exploratory study. In *Congresso da EAWOP*. Santiago de Compostela.

- Fialho, P. (2013). *Eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho e confiança organizacional*. Dissertação de doutoramento não publicada, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade de Évora.
- Filho, D., & Júnior, J. (2009). Desvendando os mistérios do coeficiente de correlação de Pearson (r). *Revista Política Hoje*, 18 (1), 115-146.
- Folan, P., & Browne, J. (2005). A review of performance measurement: Towards performance management. *Computer in Industry*, 56, 663-680.
- Fonseca, M. (2012). *Relação entre a regulação da satisfação das necessidades psicológicas, funcionamento esquemático e alexitimia*. Dissertação de mestrado não publicada, Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Gonçalves, S. (2014). *Psicossociologia do trabalho e das organizações: princípios e práticas*. Lisboa: Pactor.
- Granjo, M., & Peixoto, F. (s.d.). Adaptação da escala “Basic Need Satisfaction at Work” para professores. *Actas do 12.º Colóquio de Psicologia e Educação*, 381-394.
- Grohmann, M. Z., Cunha, L. V., & Silinske, J. (2013). Relações entre motivação, satisfação, comprometimento e desempenho no trabalho: Estudo em um hospital público. *In IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*. Brasília.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21, 123-136.
- Guimarães, S., & Boruchovitch, E. (2004). Estilo motivacional do professor e a motivação intrínseca dos estudantes: Uma perspectiva da Teoria da Autodeterminação. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 17 (2), 143-150.
- Henriques, A. (2003). *Comportamentos de cidadania organizacional: O papel da confiança na chefia*. Dissertação de mestrado não publicada, Instituto Superior de Psicologia Aplicada de Lisboa.
- Henriques, M. M. (2009). *Satisfação profissional, cultura organizacional e desempenho profissional*. Dissertação de mestrado não publicada, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade do Algarve.

- Hogan, J., & Holland, B. (2003). Using theory to evaluate personality and job-performance relations. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 100-112.
- Ivancevich, J. M. (2007). *Gestão de recursos humanos* (10.^a ed.). São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil, Ltda.
- Jordão, F. (1998). *Uma abordagem cognitiva das organizações: Estudos de mapeamento cognitivo na banca portuguesa*. Dissertação de Doutoramento não publicada, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.
- Lage, L. (2008). *Qualidade e satisfação nos serviços públicos: O caso de uma empresa municipal – EMARVR*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Lemos, M. C., & Passos, J. P. (2012). Satisfação e frustração no desempenho do trabalho docente em enfermagem. *REME – Rev. Min. Enferm.*, 16 (1), 48-55.
- Lemos, S. (2011). *Análise da satisfação de estudantes num curso em E-Learning no ensino superior*. Dissertação de mestrado não publicada, Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.
- Lira, S. (2004). *Análise de correlação: Abordagem teórica e de construção dos coeficientes com aplicações*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade Federal do Paraná.
- Lisboa, J. (2004). *Avaliação do desempenho numa empresa químico farmacêutica*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade Aberta.
- Lisboa, J. (2005). Avaliação do desempenho: O desafio da produtividade. *Revista Pessoal*, 34, II, 46-49.
- Lourenço, M. (2014). *A importância dos valores de vida e qualidade de vida no trabalho no compromisso à organização*. Dissertação de mestrado não publicada, Faculdade de Ciências Sociais da Universidade de Évora.
- Machado, J. P. (1981). *Grande dicionário de língua portuguesa*. (2.^a ed.). Lisboa: Sociedade de Língua Portuguesa/Amigos do Livro, Editores, Lda.
- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia* 4 (1), 65-90. Lisboa: ISPA.

- Marôco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. (5.^a ed.). Pero Pinheiro: Report Number.
- Marqueze, E. C., & Moreno, C. R. C. (2005). Satisfação no trabalho – Uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30 (112), 69-79.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Mauthner, E. (2006). *Inteligência emocional, percepções de liderança e desempenho. Algo a acrescentar?* Dissertação de mestrado não publicada, Instituto Superior de Psicologia Aplicada de Lisboa.
- Miranda, C. (2007). *Qualidade do serviço e satisfação do cliente: O caso da Vodafone*. Dissertação não publicada, Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa do Centro Regional do Porto.
- Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 41 (3), 8-19.
- Mota, N. (2013). *Efeitos da virtuosidade e cidadania organizacional no desempenho individual: Estudo de caso da multinacional Grenke Renting*. Dissertação de mestrado não publicada, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71-83.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In W. Borman, D. Ilgen, R. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology, Volume 12: Industrial and Organizational Psychology* (pp.39-53). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Motta, P. R. (2001). *Desempenho em equipas de saúde: Manual*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Moura, R. (1991). *Gestão e desenvolvimento sócio-organizacional*. Lisboa: CIDEDEC.
- Moura, S. (2012). *Satisfação dos profissionais de enfermagem*. Dissertação de mestrado não publicada, Instituto Politécnico de Bragança.
- Müller, C. (2003). *Modelo de gestão integrando planeamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de*

- Estratégia, Indicadores e Operações*). Dissertação de pós-graduação não publicada, Escola de Engenharia da Universidade de Federal do Rio Grande do Sul.
- Munana, G. (2010). *Estudo da satisfação profissional dos professores angolanos em função de variáveis sociodemográficas e profissionais*. Dissertação de mestrado não publicada, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: Why now and what next? *International Journal of Operations and Production Management*, 19 (2), 205-228.
- Neely, A. (2002). *Avaliação do desempenho das empresas: porquê, o quê e como*. Lisboa: Editorial Caminho.
- Neves, A. L. (2002). *Motivação para o trabalho*. Lisboa: RH Editora.
- Neves, P., & Cerdeira, J. (2013). Competências de liderança e comportamentos de cidadania organizacional em escolas. *Revisões Temáticas*, 7, 163-165.
- Neves, P. C., & Paixão, R. (2014). Comportamentos de cidadania organizacional: Uma revisão do conceito. *EXEDRA – Revista Científica ESEC*, (9), 33-49.
- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., & Eby, L. T. (2006). Locus of control at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1057-1087.
- Nilsson, F., & Kald, M. (2002). Recent advances in performance management: The nordic case. *European Management Journal*, 20 (3), 235-245.
- Oliveira Rocha, J. A. (1999). *Gestão de recursos humanos*. (2.^a ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2011). Código Deontológico da Ordem dos Psicólogos Portugueses. Disponível online em: <https://www.ordemdopsicologos.pt/ficheiros/documentos/PCD.pdf> (Acedido a 5 de Março de 2015).
- Pacheco, J. (2012). *Valores de trabalho, satisfação global com o trabalho e satisfação com a vida: Um estudo exploratório das diferenças sócio-demográficas em institutos de saúde*. Dissertação de mestrado não publicada, Faculdade de Psicologia da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias de Lisboa.

- Pedro, N. (2011). Auto-eficácia e satisfação profissional dos professores: Colocando os construtos em relação num grupo de professores do ensino básico e secundário. *Revista de Educação, XVIII (1)*, 23-47.
- Pedro, T. D. (s.d.). *Determinantes do desempenho dos vendedores: Um estudo na indústria farmacêutica*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade de Coimbra.
- Pereira, J. (2005). *A satisfação no trabalho: Uma aplicação ao sector hoteleiro da ilha de São Miguel*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade dos Açores.
- Peretti, J. M. (1997). *Recursos humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pimenta, A. (2014). *Workaholism, work engagement e burnout: Distinção empírica e sua relação com os recursos e as exigências laborais*. Dissertação de mestrado não publicada, Faculdade de Ciências Sociais da Universidade de Évora.
- Portugal, Assembleia da República. Lei n.º 10/04. Criação do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública. Diário da República. Lisboa, I Série-A, n.º 69, 22 de Março de 2004, 1586-1589.
- Rebocho, R., Semedo, C., & dos Santos, N. R. (2011). Recursos laborais, engagement e desempenho dos trabalhadores: Um estudo numa empresa da área da grande distribuição. *Psychologica, 55*, 291-314.
- Rocha, J. A. O. (1999). *Gestão de recursos humanos*. (2.ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Rôxo, A. (2011). *Autarquias e avaliação de desempenho dos trabalhadores: Uma experiência na Câmara Municipal de Porto Moniz*. Dissertação de mestrado não publicada, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Ryan, R. M., Chirkov, V. I., Little, T. D., Sheldon, K. M., Timoshina, E., & Deci, E. L. (1999). The American Dream in Russia: Extrinsic aspirations and well-being in two cultures. *Personality and Social Psychology Bulletin, 25*, 1509-1524.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). The darker and brighter sides of human existence: Basic psychological needs as a unifying concept. *Psychological Inquiry, 11*, 319-338.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2006). Self-regulation and the problem of human autonomy: Does psychology need choice, self-determination, and will? *Journal of Personality, 74*, 1557-1586.

- Santos, A. (2011). *Comportamentos de cidadania organizacional: Investigando novas e velhas relações*. Dissertação de mestrado não publicada, ISCTE Business School do Instituto Universitário de Lisboa.
- Santos, B. (2012). *Satisfação no trabalho: O caso de um banco*. Dissertação de mestrado não publicada, Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.
- Santos, M. (2009). *A satisfação do consumidor e as intenções de comportamento: O caso da companhia aérea Ryanair*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Shah, J. B., & Murphy, J. (1995). Performance appraisals for improved productivity. *Journal of Management in Engineering*, 11 (2), 26-29.
- Silva, A. (2012). *Valores sociais e cidadania organizacional: Um estudo com voluntários*. Dissertação de mestrado não publicada, Faculdade de Psicologia da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias de Lisboa.
- Silva, E. (2013). *O sistema de avaliação de desempenho na Universidade Nacional de Timor Lorosa'e*. Dissertação de mestrado não publicada, Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.
- Silva, K. F., Fernandes, V. L. N. A., & Dandaro, F. (2013). Motivação como aumento da satisfação e melhoria de desempenho na empresa de materiais rodantes. *Revista Eletrônica "Diálogos Acadêmicos"*, 4 (1), 23-45.
- Siqueira, M. (2003). Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. *RAC*, 165-184.
- Spector, P. E. (2006). *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos: Métodos e práticas*. (8.ª ed.). Lisboa: Lidel-Edições Técnicas.
- Sousa, S. S., Ribeiro, J. L. P., Palmeira, A. L., Teixeira, P. J., & Silva, M. N. (2012). Estudo da *Basic Need Satisfaction In General Scale* para a língua portuguesa. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 13 (2), 209-219.
- Fowler, S. (2014). Motivating people: What Maslow's hierarchy won't tell you about motivation. *Harvard Business Review*. Disponível online em:

<https://hbr.org/2014/11/what-maslows-hierarchy-wont-tell-you-about-motivation/>
(Acedido a 18 de Agosto de 2015).

Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. London, UK: Harper & Brothers.

Teixeira, S. (1998). *Gestão das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

Tontini, G., & Sant'ana, A. J. (2007). Identificação de atributos críticos de satisfação em um serviço através da análise competitiva do *gap* de melhoria. *Gest. Prod.* 14 (1), 43-54.

Tudury, G. (2012). *A motivação na prática da patinação artística: Uma revisão de literatura*. Dissertação de mestrado não publicada, Escola de Educação Física da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1995). Extrarole behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.

Van Dyne, L., & LePine, M. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41 (1), 108-119.

Vilelas, J. (2009). *Investigação: O processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.

Worley, C. (2003). *Analysis of Travis County Performance Appraisal Systems*. Texas State University: Political Science Department.

ANEXOS

ANEXO I – DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

No âmbito do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações da Universidade de Évora, estou a realizar um estudo sobre Desempenho e Satisfação dos Comerciais da Manuel Rui Azinhais Nabeiro, Lda..

Solicito a sua colaboração respondendo às questões que se seguem. As respostas são confidenciais e serão apenas processadas globalmente. A sua participação neste estudo é voluntária podendo, a qualquer momento, abandonar a sua participação. Prevejo que as respostas a estas questões não tomem mais do que 10 minutos do seu tempo.

Os resultados globais serão utilizados para fins de investigação e poderão vir a ser utilizados para implementação de melhorias dos processos internos na empresa. Garanto, porém, que em caso nenhum as respostas serão abordadas de outra forma que não a global. Garanto também que não haverá consequências para o respondente em função das respostas que tenha dado. Apenas a equipa de investigação (da Universidade de Évora) terá acesso às respostas individuais.

Os resultados serão incluídos na minha Tese de Mestrado (mestranda abaixo indicada). Será entregue um relatório dos resultados à empresa. Será ainda realizada uma conferência de apresentação dos mesmos, para a qual serão convidados/as todos/as os/as participantes. Assim, caso pretenda receber o convite solicito que me entregue (investigadora abaixo indicada) o seu endereço de *e-mail*.

Caso surja alguma dúvida relativamente ao estudo, bem como à sua participação no mesmo poderá entrar em contacto através dos seguintes contactos:

Marta Martelo Robalo Lisboa

(Mestranda Investigadora)

Telemóvel: 926264649

E-mail: martamrlisboa@gmail.com

Nuno Rebelo dos Santos

(Supervisor Científico)

E-mail: nrs@uevora.pt

Solicito a sua colaboração nos termos que explicitarei na presente carta.

Data: 3 de Fevereiro de 2014

Paula Martelo Botelho Lisboa

A Investigadora

Declaro que tomei conhecimento das condições do estudo aqui apresentado e aceito participar no mesmo.

Data: ___/___/_____

Assinatura

NOTA: Destaque esta folha das restantes do presente questionário para que a mesma seja devolvida num outro envelope de modo a garantir o anonimato.

*Caso pretenda receber convite para a conferência da apresentação dos resultados obtidos no estudo realizado, indique abaixo o seu endereço de *e-mail*: _____

ANEXO II – BASIC NEED SATISFACTION IN GENERAL (BNSG)

VERSÃO PORTUGUESA

Por favor, leia cuidadosamente cada uma das seguintes afirmações, pense como se relacionam com a sua vida e indique se é verdadeira para si. Utilize a seguinte escala para responder, indicando para cada um dos itens aquele que mais se adequa a si, à sua situação.

1. Discordo Totalmente	2. Discordo	3. Discordo em Parte	4. Concordo em Parte	5. Concordo	6. Concordo Totalmente	Nível de Concordância					
						1	2	3	4	5	6
1. Sinto-me livre para decidir por mim próprio como viver a minha vida											
2. Eu gosto das pessoas com quem convivo											
3. Frequentemente, não me sinto muito competente											
4. Sinto pressão na minha vida											
5. As pessoas que conheço dizem-me que sou bom naquilo que faço											
6. Dou-me bem com as pessoas com quem contacto											
7. Sou uma pessoa reservada e não tenho muitos relacionamentos sociais											
8. Geralmente sinto-me livre para expressar as minhas ideias e opiniões											
9. Considero as pessoas com quem contacto regularmente como minhas amigas											
10. Fui capaz de aprender recentemente novas competências interessantes											
11. Na minha vida diária tenho de fazer frequentemente o que me mandam											
12. Sinto que as pessoas que me rodeiam no dia-a-dia se preocupam comigo											
13. Na maioria dos dias sinto-me realizado com aquilo que faço											
14. As pessoas com quem convivo diariamente costumam ter em consideração os meus sentimentos											
15. Na minha vida não tenho muitas hipóteses de demonstrar aquilo de que sou capaz											
16. Não há muitas pessoas a quem me sinta próximo											
17. Sinto que posso ser eu próprio no meu dia-a-dia											
18. As pessoas com quem convivo regularmente não parecem gostar muito de mim											
19. Frequentemente não me sinto muito capaz											
20. Não tenho muitas oportunidades de decidir por mim próprio como fazer as coisas no meu dia-a-dia											
21. Geralmente as pessoas são muito simpáticas comigo											

ANEXO III – QUESTIONÁRIO DE COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL (QCCO)

Diga até que ponto concorda com as seguintes afirmações sobre as diversas práticas relacionadas com o seu trabalho, tendo como referência a organização/empresa onde exerce atualmente a sua atividade profissional ou, no caso de mais do que um local de trabalho, tendo como referência aquele que considera mais representativo da sua atividade profissional. Assim, assinale em cada um dos itens qual o nível que se adequa mais à sua situação, de acordo com a seguinte escala.

1.Discordo Totalmente	2.Discordo Bastante	3.Discordo Ligeiramente	4.Não Concordo nem Discordo	5.Concordo Ligeiramente	6.Concordo Bastante	7.Concordo Totalmente			
Itens - Afirmações			Nível de Concordância						
			1	2	3	4	5	6	7
1. Voluntário-me para fazer coisas pelo grupo de trabalho a que pertença									
2. Desenvolvo e faço sugestões acerca de problemas que afectem o grupo de trabalho a que pertença									
3. Dou resposta a tarefas que ajudem o grupo de trabalho a que pertença									
4. Dou a minha opinião e encorajo outros elementos do grupo a envolverem-se em assuntos que afectem o grupo de trabalho									
5. Envolve-me em actividades que beneficiem o grupo de trabalho a que pertença									
6. Comunico a minha opinião acerca de assuntos de trabalho a outros elementos do meu grupo de trabalho, mesmo que a minha opinião seja diferente e os outros elementos do grupo discordem de mim									
7. Ajudo outros elementos do meu grupo nas suas responsabilidades de trabalho									
8. Mantenho-me bem informado acerca de assuntos acerca dos quais a minha opinião possa ser útil para o grupo de trabalho a que pertença									
9. Ajudo a orientar os novos funcionários do grupo de trabalho a que pertença									
10. Envolve-me em resultados que afectem a qualidade de vida no trabalho do grupo de trabalho a que pertença									
11. Dou assistência a outras pessoas do grupo no seu trabalho para benefício de todo o grupo									
12. Dou a minha opinião junto do grupo de trabalho acerca de ideias de novos projectos para melhorar ou mudar procedimentos existentes									
13. Ajudo outros elementos do grupo a aprenderem mais acerca do seu trabalho									

ANEXO IV – QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO

1. **Idade:** _____

2. **Sexo:**

- Masculino
- Feminino

3. **Estado Civil:**

- Solteiro(a)
- Casado(a) ou União de Facto
- Divorciado(a) ou separado(a)
- Viúvo(a)

4. **Habilitações Literárias**

- Não Completou o 1.º Ciclo
- 1.º Ciclo (4.ª Classe)
- 2.º Ciclo (6.º Ano)
- 3.º Ciclo (9.º Ano)
- Ensino Secundário
- Ensino Superior
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

5. **Antiguidade na Profissão (anos):** _____

6. **Que tipo de contrato tem com a organização?** _____

7. **Categoria profissional ou função desempenhada:** _____

8. **Classificação obtida na última avaliação de desempenho:** _____

9. Atingiu os objetivos definidos em termos de vendas de café no ano de 2013?

Sim

Não

Superou