

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

**PREDITORES DA SATISFAÇÃO COM AS PERSPECTIVAS
DE CARREIRA**

Cláudia Sofia Lourenço Farinha

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de
MESTRE EM PSICOLOGIA SOCIAL E DAS ORGANIZAÇÕES

Especialidade em Comportamento Organizacional

Orientador:

Professor Doutor António Caetano

Setembro 2008

Resumo

O presente estudo testa um modelo dos preditores da satisfação com as perspectivas de carreira e o papel mediador que o empenhamento afectivo tem na relação destas variáveis.

A amostra do estudo é constituída por 1107 participantes, todos colaboradores de uma empresa de serviços com actividade ao longo de todo o país. Os dados foram recolhidos por intermédio de um questionário, o qual estava exposto na intranet da empresa.

Os resultados suportaram todas as hipóteses, comprovando-se a relação significativa da percepção da avaliação de desempenho e da importância das fontes de informação relativamente à satisfação com as perspectivas de carreira. Quanto ao papel mediador do empenhamento afectivo, percebemos que este medeia parcialmente a relação entre a percepção da avaliação de desempenho e a satisfação com as perspectivas de carreira, e, totalmente, a relação entre a importância das fontes de informação e a satisfação com as perspectivas de carreira.

A importância atribuída às fontes de informação sobre a avaliação de desempenho revelaram ter um contributo diminuto para a explicação da satisfação com as perspectivas de carreira, todavia, importa salientar a sua influência para as percepções dos colaboradores acerca da avaliação de desempenho.

São também descritas as implicações teóricas e práticas e as limitações e sugestões de estudos futuros.

Palavras-chave: Satisfação com as Perspectivas de Carreira; Avaliação de Desempenho; Empenhamento Afectivo; Mediação.

Abstract

The current study tests a model of some predictors of the satisfaction with the career perspectives and the mediating role that the affective commitment has in this variables.

The sample had 1107 participants, all of them workers in a service company all over the country. The Data were collected using web forms inside the companies' intranet.

The results confirmed all hypothesis, supporting the significant relation between perception's performance appraisal and the importance of information's sources related to the satisfaction with career perspectives. Regarding the mediator's role of affective commitment, we found that this variable partially mediates the relation between perception's performance appraisal and the satisfaction with career perspectives. Furthermore, affective commitment mediates the total relation between the importance of source information and the satisfaction with career perspectives.

The importance of source information had little contribution to the explanation of satisfaction with career perspectives, however, it is important to note the influence of this variable in the perception's performance appraisal.

The theoretical and practical implications, limitations and suggestions for future studies are also described.

Keywords: Satisfaction with Career Perspectives; Performance Appraisal; Affective Commitment; Mediation.

Agradecimentos

O mestrado em Psicologia Social e das Organizações foi para mim o culminar de uma etapa importante na minha vida académica, que me permitiu reunir as ferramentas essenciais para a corporização de uma visão global e crítica nas mais diversas questões futuras.

Foram várias as pessoas que contribuíram para a realização e finalização da dissertação, razão pela qual não é possível deixar de expressar o meu profundo agradecimento a um conjunto de pessoas, que contribuíram de forma incansável para este momento.

O meu primeiro agradecimento é dirigido aos meus pais e avó que durante todo este período me apoiaram. Em segundo lugar gostaria de agradecer ao João pela dedicação, paciência e empenho que demonstrou ao longo de todo este processo de construção.

De seguida, saliento a importância do Professor Doutor António Caetano, o meu Orientador, pelos conselhos e visão prática, pelas orientações e pela motivação que me incutiu, não só enquanto Orientador, mas também ao longo de todo o percurso académico enquanto Professor.

Gostaria de agradecer, a todos os docentes e colegas com quem me cruzei, principalmente, à Margarida, pois graças a todas estas pessoas desenvolvi as minhas competências pessoais e profissionais.

Por fim, mas não menos importante, agradeço à Eliana e à Adriana pela compreensão, disponibilidade e apoio demonstrados, permitindo-me conciliar a vida académica com a vida profissional.

Índice

1. Introdução	1
2. Satisfação no Trabalho	3
3. Satisfação com as Perspectivas de Carreira	6
4. Empenhamento Afectivo	10
5. Avaliação de Desempenho	12
6. Objectivos do Estudo	15
7. Método	17
7.1 Participantes	17
7.2 Procedimento	18
7.3 Operacionalização das variáveis	18
8. Resultados	22
9. Discussão	29
9.1 Implicações Teóricas e Práticas	30
9.2 Limitações do estudo	31
10. Referências	33

1. Introdução

O capital humano constitui hoje uma grande mais-valia das empresas, sendo provavelmente um dos factores de competitividade com maior relevância, na medida em que se conjectura, que quanto maior for a motivação e o empenho dos colaboradores, maior será o seu índice de produtividade. A importância inerente aos activos humanos obriga as empresas a preocuparem-se com os seus colaboradores, ganhando grande destaque os temas como a satisfação no trabalho, o empenhamento afectivo e a avaliação de desempenho.

O interesse pela satisfação no trabalho surgiu aquando os estudos de Hawthorne (Mayo, 1933) finais dos anos 20, altura em que se começou a valorizar o factor humano nas organizações. Desde esse momento a satisfação no trabalho foi uma das variáveis dependentes mais estudadas. A sua associação com as variáveis essenciais para as empresas como o desempenho ou o turnover, levaram a que os teóricos se focalizassem nesta, de modo a perceberem quais as suas causas e consequências.

A satisfação no trabalho pode-se subdividir em diversas partes como a satisfação com a organização, colegas de trabalho, condições de trabalho, progressões na carreira, perspectivas de promoção, recompensas salariais, estabilidade do emprego, entre outras. A satisfação com a progressão na carreira assume grande importância, tanto para as organizações como para os indivíduos. Nas organizações a gestão de carreiras contribui, não só para a gestão das suas necessidades no que respeita aos recursos humanos, como também permite contribuir para a satisfação dos seus colaboradores. Paralelamente, o trabalho é um dos aspectos que mais influência tem na vida do indivíduo. É nas empresas que os indivíduos passam a maior parte do seu tempo, sendo a satisfação com a progressão na carreira um dos aspectos que contribui para o bem-estar geral dos indivíduos.

Por sua vez, a avaliação de desempenho surge como um factor bastante crítico nas práticas de gestão e repercute-se no funcionamento quotidiano da organização. Este instrumento é utilizado como uma ferramenta de gestão das pessoas, adquirindo importância em áreas como a selecção dos colaboradores, as necessidades de formação existentes na organização, o sistema de recompensas e os sistemas de promoção e desenvolvimento de pessoal.

O sistema de avaliação de desempenho implementado numa organização é normalmente alvo de críticas, quer pelos avaliados quer pelos avaliadores, sendo raro encontrar uma

Preditores da satisfação com as perspectivas de carreira

organização em que 50% dos colaboradores estejam satisfeitos com o sistema em causa (Caetano, 2008). As críticas podem incidir sobre o próprio instrumento de avaliação, o procedimento, a subjectividade da avaliação ou as consequências que aportam para o colaborador e para a sua vida na organização.

Para além disto, sabe-se que alguns avaliadores fazem uma aplicação pouco eficiente do sistema de avaliação de desempenho, realizando, por vezes, avaliações distorcidas devido a factores cognitivos ou políticos (Bretz & Milkovich, 1992; Longenecker e col. 1987).

A importância que o sistema de avaliação de desempenho assume nas organizações, originou a realização de inúmeras investigações e o estudo das relações que tem com outras variáveis. Como referido anteriormente, o sistema de avaliação de desempenho pode introduzir um período conturbado e a percepção que os colaboradores têm do sistema pode não ser tão satisfatória quanto seria desejável.

2. Satisfação no Trabalho

O estudo sobre a satisfação no trabalho começou a ganhar interesse quando se criticou o modelo taylorista, em que o homem é visto como uma máquina, fazendo-se corresponder, o que é produzido ao respectivo salário. Os princípios da organização científica do trabalho, tiveram como consequência a degradação do ambiente laboral, surgindo nos finais dos anos 20 e ao longo da década de 30 os trabalhos de Elton Mayo (1933), destacando-se a experiência de Hawthorne. Enquanto Taylor (1911) se enquadrava no movimento da escola psico-económica, Elton Mayo (1933), fez emergir a escola das relações humanas, na qual a empresa tem uma função não só técnica, mas também social, sendo a satisfação dos activos humanos uma das suas preocupações.

Apesar dos inúmeros estudos efectuados ao longo dos anos, ainda não existe uma definição consensual sobre satisfação no trabalho, aceite por todos os teóricos. Alguns defendem que o conceito de satisfação no trabalho se refere a um estado emocional, sentimentos ou respostas afectivas (Locke, 1976; Newstrom e Davis, 1993; Muller e McCloskey, 1990). Por sua vez, outros autores consideram a satisfação no trabalho como uma atitude (Beer, 1964; Salancik e Pfeffer, 1977). Peiró e Prieto (2002) definem a satisfação no trabalho como “uma atitude ou conjunto de atitudes desenroladas por uma pessoa perante a sua situação de trabalho. Estas atitudes podem ser referentes ao trabalho em geral ou a facetas específicas do mesmo” (pág. 347). Segundo Mitchell e Lasan (1987), a satisfação no trabalho é não só, a atitude mais importante no estudo do comportamento organizacional, como também a mais estudada.

São inúmeros os estudos que investigam quais as suas causas e consequências, podendo os mesmos serem agrupados de formas diferentes. Em relação às causas, segundo Spector (1997) podemos dividi-las em duas categorias: por um lado, os factores relacionados com o ambiente de trabalho e os factores associados com o próprio trabalho em si; por outro lado, existem os factores individuais. Os primeiros factores englobam variáveis como: as características da função (Herzberg, 1968; Hackman e Oldham, 1980), o sistema de remuneração (Rice, Phillips e McFarlin, 1990), o stress no trabalho (Warr e Payne, 1983), entre outros.

Relativamente aos factores individuais, as variáveis como o sexo, a idade, o tipo de profissão, não apresentam um significado claro em termos teóricos, não tendo igualmente consistência interorganizações (Spector, 1997).

No que respeita às consequências, a satisfação no trabalho pode afectar o desempenho (Iaffaldano e Muchinsky, 1985; Petty, McGee e Cavender, 1984). Apesar das correlações encontradas, entre estas duas variáveis, serem fracas, Jacobs e Solomon (1977) demonstraram que as correlações seriam mais elevadas nos casos em que o bom desempenho era compensado. Para além da relação entre o desempenho e a satisfação no trabalho, a relação entre o turnover e a satisfação no trabalho tem sido muito estudada, uma vez que põe em causa a eficiência das organizações. Neste caso as pessoas que não se encontram satisfeitas com o seu emprego, tentam encontrar alternativas por forma a sair da organização (Crampton e Wagner, 1994; Hullin, Roznowski & Hachiya, 1985). Nesta mesma linha de orientação foram encontradas correlações entre o absentismo e a satisfação no trabalho (Steers e Rhodes, 1978; Tharenou, 1993), nas quais o indivíduo não sai da organização, mas a sua ausência irá prejudicar o funcionamento da organização, elevando os custos com os recursos humanos.

O empenhamento tem sido estudado enquanto causa e consequência da satisfação no trabalho, tendo sido estabelecido que a sua elevada correlação se deve aos antecedentes que ambos os indicadores têm em comum, sendo ambas importantes em modelos que pretendem explicar fenómenos como o turnover e o absentismo (Curry, Wakefield, Price e Mueller, 1986). Por exemplo, (Price e Mueller, 1986, citado por Curry, Wakefield, Price e Mueller, 1986) afirmaram que o commitment tem uma papel mediador entre a satisfação no trabalho e o turnover.

A vida quotidiana de uma grande parte dos indivíduos, que se encontram empregados, é passada a trabalhar. Deste modo, efectuaram-se estudos por forma a comprovar que a satisfação no trabalho e a satisfação com a vida estão positivamente relacionadas (Judge e Watanabe, 1993; Lance e col., 1989). As consequências da satisfação podem estender-se ao comportamento da cidadania organizacional, na medida em que os colaboradores mais satisfeitos deverão demonstrar comportamentos mais prestáveis relativamente aos seus colegas (Schnake, 1991; Farh, Podsakoff e Organ, 1990).

Para além das questões relacionadas com os determinantes e consequentes da satisfação no trabalho, é igualmente importante debater a questão das suas dimensões. Enquanto algumas definições fazem referência à satisfação como um conceito unidimensional, ou seja, uma atitude ou estado emocional global relativamente ao trabalho (Vitales, 1953). Outras definições consideram a satisfação no trabalho um conceito multidimensional, o

qual é influenciado por múltiplos factores relacionados com o trabalho, podendo cada aspecto do trabalho ser medido separadamente. Locke (1976) destaca nove dimensões, nomeadamente a satisfação com o trabalho em si, o salário, as promoções, o reconhecimento, os benefícios, a chefia, os colegas de trabalho, as condições de trabalho e a organização. O autor defende que um posto de trabalho, resulta de relações complexas entre tarefas, papéis, responsabilidades, interacções, incentivos e recompensas. No entanto, existe alguma controvérsia relativamente a esta questão. Scarpello e Campbell (1983) chegaram à conclusão de que a medida de satisfação global abrange partes que as medidas específicas não incluem. No entanto, deixam a questão em aberto, se será mais pertinente os investigadores concentrarem-se em questões relevantes para o estudo do comportamento organizacional, como o turnover, e relacionar os mesmos com as diversas partes da satisfação no trabalho.

Lima, Vala e Monteiro (1994) confrontaram as abordagens mais comuns para a explicação da satisfação no trabalho, dividindo-as em três níveis: situacionais, individuais e de interacção social. Na abordagem situacional destacam-se as características da função em que se analisa as tarefas; as características do processo de tomada de decisão relativamente à participação dos trabalhadores nas decisões; e, as características do reforço, incluindo tanto o reforço extrínseco como o intrínseco. Relativamente às individuais, os autores estudaram a discrepância entre as expectativas e a resposta organizacional. No que concerne à interacção social evidenciaram a comparação social, que se baseia na comparação entre os investimentos efectuados pelos colaboradores e as suas recompensas; o processamento social da informação, que evidencia a importância da informação social disponível e os processos de influência social associados; e, a construção social da realidade organizacional corresponde à cultura organizacional.

Os resultados demonstraram que o modelo das expectativas, o da participação na tomada de decisão e o da construção social da realidade organizacional são os modelos que mais contribuem para a explicação da satisfação no trabalho. Os autores chegaram igualmente à conclusão de que a satisfação com o trabalho, a remuneração, o departamento e as expectativas de promoção foram as medidas específicas que mais contribuíram para a satisfação geral, mais precisamente 73% da variância.

3. Satisfação com as perspectivas de carreira

Em geral as pessoas passam a maior parte das suas vidas no trabalho, tendo-se alterado bastante a visão sobre o mesmo. Enquanto outrora era possível iniciar a vida profissional numa empresa e permanecer nesta até ao período da reforma, tendo o desenvolvimento da sua carreira aqui ocorrido, actualmente o mesmo já não se verifica. As empresas deparam-se com mudanças rápidas, estando inseridas num meio competitivo em constante alteração. Neste contexto, o activo humano é um dos factores que poderá fazer a diferença no mercado global, havendo uma maior preocupação com a gestão dos recursos humanos. O turnover é um dos problemas com que algumas empresas se confrontam, sendo relevante as organizações terem em atenção as motivações e expectativas dos seus colaboradores, uma vez que a satisfação com a carreira está relacionada com aquele aspecto (Jiang e Klein, 2002).

Os trabalhadores, além das recompensas monetárias, pretendem também realizar-se profissionalmente. O foco que a profissão de cada individuo tem na vida deste, leva a que experiências como o despedimento, uma mudança na direcção da carreira ou o conflito entre o trabalho e a família sejam bastante negativas para o indivíduo. A satisfação com a carreira é um dos aspectos mais importante na vida dos indivíduos, sendo o mesmo comprovado na associação positiva existente entre a satisfação com a carreira e a satisfação com a vida (London e col., 1977; Burke, 2001).

O desenvolvimento profissional pode ser diferente de pessoa para pessoa e de organização para organização. Schein (1971) defende que o progresso na carreira pode ser medido por intermédio de três dimensões: movimentos horizontais; movimentos verticais e movimentos internos.

Os movimentos horizontais são referentes a alterações ao nível da função, departamento ou divisão. Esta alteração pode dever-se ao desenvolvimento de competências do colaborador, aos objectivos atingidos ou a uma oportunidade que tenha surgido na empresa devido a movimentos antecedentes ou à alteração do seu posicionamento no mercado.

Os movimentos verticais correspondem aos movimentos de ascensão possíveis dentro da empresa, ou seja, mudança hierárquica de escalão formal, sendo possível medir o sucesso na carreira por intermédio do posicionamento no nível hierárquico, normalmente pré-definido, na organização.

Preditores da satisfação com as perspectivas de carreira

Os movimentos internos relacionam-se com a pertença a grupos sociais que têm poder e que sejam influentes na empresa.

Estes três tipos de movimentos podem ocorrer isoladamente na experiência de cada indivíduo ou poderá haver uma dinâmica de interação, em que por exemplo um movimento vertical esteja simultaneamente associado a um movimento horizontal e possivelmente até interno. Outra questão fundamental nesta teoria, é o facto de para que um indivíduo para que possa aceder a uma destas formas de mobilidade torna-se essencial que seja aceite, anteriormente, pelos membros do grupo onde pretende actuar.

A experiência de carreira que cada pessoa desenvolve ao longo da sua vida, depende não só de factores individuais, mas também de factores contextuais, como o meio, as condições económicas e sociais que afectam o funcionamento das empresas e as próprias oportunidades de desenvolvimento de carreira. Neste âmbito podemos falar em dois tipos de carreira nomeadamente a carreira externa e a carreira interna.

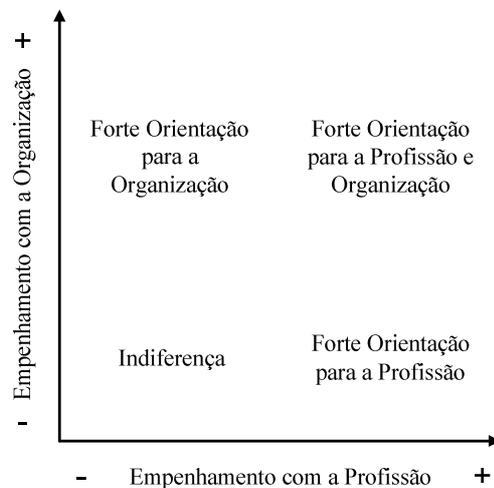
Na carreira externa são avaliadas as oportunidades e constrangimentos que a organização “oferece” para o desenvolvimento de carreira, havendo segundo Derr (1986) duas formas distintas em que o conceito de desenvolvimento de carreira é aplicado na gestão dos activos humanos. Por um lado, podemos estar perante a intensificação da carreira, em que existe uma preocupação por parte da empresa, em atender às necessidades dos seus colaboradores, de modo a que estes atinjam os seus objectivos individuais. Por outro lado, a gestão de carreira pode, também, ser considerada como uma estratégia para o desenvolvimento profissional. Enquanto a primeira se foca no indivíduo, a segunda centra-se na organização, de modo a que consiga colmatar as suas necessidades através de uma melhor planificação dos recursos humanos.

A conciliação entre as necessidades de mudança dos indivíduos e das próprias organizações é um dos problemas que as organizações enfrentam actualmente, surgindo a questão se será pertinente a construção de sistemas de desenvolvimento de carreira. Deste modo é necessário perceber a dinâmica das funções e as dinâmicas de carreira interna, ou seja, o auto-conceito que os indivíduos criam acerca do seu trabalho. Schein (1984) identificou oito âncoras de carreira, mais especificamente, segurança/estabilidade; autonomia/independência; competência técnica-funcional; competências gerais de gestão; criatividade empresarial; serviço e dedicação a uma causa; desafio; estilo de vida nas quais

Preditores da satisfação com as perspectivas de carreira

os indivíduos se baseiam para efectuarem as suas decisões de carreira. Estas âncoras são auto-conceitos que ajudam a definir em que aspectos o indivíduo é mais competente, quais as suas necessidades, motivações e valores que influenciam as suas decisões. Deste modo, as organizações devem ter em consideração, não só o futuro conteúdo funcional do trabalho, como também os interesses dos indivíduos. É necessário que os gestores conheçam as prioridades dos colaboradores, para que possam efectuar as decisões que mais se adequam à estratégia da organização. Existem trabalhadores cujo objectivo principal se rege pela dedicação à função de modo a desenvolver o conhecimento profissional. Esta postura é designada de “cosmopolita”, uma vez que estes indivíduos não se encontram vinculados a uma organização, podendo sair da mesma quando vislumbram uma hipótese de desenvolver a sua prática profissional noutra organização. Em contrapartida, outros indivíduos guiam-se pelo valor de lealdade à organização, desenvolvendo as suas competências para colmatar as necessidades da mesma, designando-se esta atitude por “localismo” (Miller e Wager, 1971; Flippo, 1981).

Figura 1: Empenhamento organizacional versus Empenhamento Profissional



Pela Figura 1, podemos distinguir quatro tipos de atitudes: 1) indiferença; 2) forte orientação para a profissão; 3) forte orientação para a organização; e, 4) forte orientação para a profissão e organização, verificando, assim, que o empenhamento pode interferir no desenvolvimento profissional.

Preditores da satisfação com as perspectivas de carreira

Uma das formas que os gestores têm para facilitar as suas decisões relativamente ao sistema de gestão de carreiras relaciona-se com a utilização da avaliação de desempenho enquanto instrumento para este fim.

4. Empenhamento Afectivo

O empenhamento organizacional exprime “a força relativa da identificação e envolvimento, relativamente a uma determinada empresa” (Mowday, Porter & Steer, 1982, pág. 27). Este constructo é de grande relevância para a organização, uma vez que os colaboradores empenhados contribuem para a eficácia e a sobrevivência da organização. Meyer e Allen (1991a) identificaram que as diversas definições existentes tinham em comum o facto de considerarem o empenhamento como um “estado psicológico que caracteriza a relação entre o colaborador e a organização e o facto de ter implicações na decisão de permanecer na empresa” (pág. 67). O que mais divergia entre as definições era a natureza do estado psicológico, passando o empenhamento afectivo a ser considerado um constructo multidimensional. Meyer e Allen (1991b) conceptualizaram um modelo de três componentes: o empenhamento afectivo, o empenhamento de continuidade e o empenhamento normativo. No empenhamento afectivo, o colaborador identifica-se com a organização, existindo uma ligação emocional e um entrosamento com os valores da organização. Neste caso os colaboradores permanecem na empresa porque querem.

O empenhamento de continuidade relaciona-se com a intenção de permanecer na empresa, devido aos custos associados à sua saída, assim, o colaborador permanece na empresa porque precisa. O empenhamento normativo refere-se às situações em que o colaborador percebe que tem a obrigação de permanecer na organização por questões de pressão social, sendo este estado psicológico influenciado por experiências individuais como é o caso da socialização organizacional. Deste modo, o colaborador permanece porque sente que o deve fazer.

Os estudos empíricos têm demonstrado que o empenhamento afectivo e normativo, tendem a evidenciar correlações semelhantes com os seus antecedentes e consequentes, diferenciando-se, todavia, as suas intensidades, uma vez que o empenhamento afectivo patenteia correlações mais fortes. Por sua vez, o empenhamento de continuidade não evidencia associação, quer com o empenhamento afectivo quer com o empenhamento normativo (Susana Tavares, 2001). Dos três estados psicológicos anteriormente descritos o empenhamento afectivo é o mais desejável na organização, focando-se, deste modo, grande parte dos estudos nos antecedentes e consequentes da dimensão afectiva do empenhamento.

Um dos rumos da investigação sobre o empenhamento organizacional, tem sido a sua relação com as práticas de gestão de recursos humanos. Esta linha de investigação e o

consequente conhecimento daí derivado, tem a grande vantagem de as empresas poderem actuar directamente sobre as políticas de recursos humanos, por forma a atingirem os seus objectivos relativamente à ligação do indivíduo à organização.

Uma das áreas estudadas incide sobre o impacto do sistema de promoções no empenhamento afectivo dos colaboradores, cujos resultados têm demonstrado efeitos positivos. Schwarzwald, Koslowsky e Shalit (1992) demonstraram que uma política de promoção interna tem efeitos positivos na vinculação dos colaboradores à organização, destacando-se igualmente a importância da justiça procedimental e a percepção de suporte organizacional enquanto variáveis moderadoras nesta relação. Por sua vez, Gaertner e Nollen (1989) observaram que a existência de oportunidades de promoção pode ser entendida como uma preocupação da organização relativamente aos seus trabalhadores. Assim, quanto maior for a percepção dos colaboradores de que a organização se preocupa com eles, maior será o seu empenhamento afectivo (Eisenberger, Hutchison e Sowa, 1986). Relativamente à avaliação de desempenho, a investigação empírica revelou existir uma relação positiva entre a avaliação de desempenho e o empenhamento organizacional. Allen e Meyer (1991) tal como Samad e Hassen (2007) verificaram que o empenhamento afectivo se correlaciona positiva e significativamente com a avaliação de desempenho. Caetano (1996) investigou a influência do sistema de avaliação no empenhamento. Neste âmbito, analisou três aspectos do sistema de avaliação, nomeadamente a *percepção dos objectivos*, a qual incluía a relação da avaliação com a gestão de salários e remunerações e a relação da avaliação com o desenvolvimento profissional individual, a *percepção da qualidade do instrumento* e a *percepção da negociação*, referente à abertura da discussão na avaliação com a chefia e à negociação da auto-avaliação. Para além disto, introduziu ainda duas variáveis, a percepção da exactidão e a satisfação com a avaliação. Concluiu que o empenhamento no trabalho é significativamente determinado pela satisfação com a avaliação e pela percepção dos objectivos do sistema de avaliação. A percepção da qualidade do instrumento influencia indirectamente o empenhamento através da percepção da exactidão. Por fim, a percepção da negociação influencia indirectamente, por intermédio da satisfação e da exactidão, o empenhamento no trabalho.

5. Avaliação de Desempenho

O tema avaliação de desempenho ocupa na psicologia organizacional um aspecto central, na medida em que o seu estudo se iniciou praticamente quando a psicologia organizacional se constituiu enquanto área científica. Adicionalmente é visto como um instrumento fundamental na gestão de recursos humanos, uma vez que, não só, se considera que a avaliação pode ter influência sobre o desempenho dos colaboradores, como, pode ter repercussões na selecção, na definição das necessidades de formação, no sistema de recompensas e no desenvolvimento profissional dos colaboradores (Caetano, 1996).

São inúmeros os estudos existentes nesta área, todavia, ainda existem muitas controvérsias, havendo por vezes dificuldade em interligar a teoria à prática. Para facilitar a orientação das investigações empíricas, podemos dizer que os estudos realizados se enquadram nos pressupostos teóricos de três metáforas: a metáfora do teste, a metáfora do processador de informação e a metáfora política (Caetano, 2008).

Segundo a metáfora do teste, a qual domina grande parte da investigação, a avaliação de desempenho é comparada aos testes psicológicos, dependendo a sua eficácia da medida utilizada. O objectivo principal é minimizar os erros de cotação ou de classificação dos instrumentos utilizados, garantindo as suas qualidades psicométricas, de modo a que os julgamentos do avaliador possam ser considerados objectivos. Neste caso pressupõe-se que o avaliador está motivado para expressar com exactidão as classificações dadas a cada colaborador. Banks & Roberson (1985) defendiam que era essencial melhorar a qualidade dos testes para a obtenção da eficácia da avaliação de desempenho. Outra questão levantada era o treino dos avaliadores, para que os mesmos usassem apropriadamente os instrumentos. São inúmeras as pesquisas neste campo, em que por exemplo Hedge e Kavanagh (1988) demonstraram que a formação sobre como minimizar os erros diminuiu os efeitos de halo. De forma semelhante Athey e McIntyre (1987) evidenciaram que a formação melhorou a retenção de informação, a precisão e diminuiu o efeito de halo.

A metáfora do processador de informação considera que a eficácia desta, depende do processamento cognitivo do avaliador, passando os diversos estudos a focar-se nos processos pelos quais os avaliadores realizam os seus julgamentos. Nesta perspectiva o foco de atenção recai sobre o avaliador. Segundo Bretz & Milkovich e Read (1992) a investigação sobre os processos cognitivos divide-se em duas vertentes, a primeira relaciona-se com a influência de expectativas ou do conhecimento anterior do nível de desempenho no processamento de informação (Steiner & Rain, 1989; Huber, Neale &

Northcraft, 1987; Mount & Thompson, 1987; Hogan, 1987, Schmitt, Noe & Gottschalk, 1986), a segunda é referente ao papel da memória na classificação da avaliação (Kozlowski and Kirsch, 1987; Srinivas & Motowidlo, 1987; Smither & Reilly, 1987).

Por fim, a metáfora política tem em consideração o contexto e os jogos de interesse envolvidos na realização da avaliação de desempenho. Nesta perspectiva, assume-se que existem outros factores externos, como por exemplo o interesse de grupos ou indivíduos que influenciam na avaliação do colaborador e que em nada têm a ver com o seu desempenho.

Murphy & Cleveland (1991, citado por Poon, 2004) referem que os avaliadores podem manipular as classificações em função de objectivos pessoais ou necessidades contextuais, podendo os objectivos ser classificados em quatro categorias: objectivos de desempenho; objectivos interpessoais (exemplo: ambiente de trabalho positivo); objectivos estratégicos, e objectivos de internalização (exemplo: valores).

Poon (2004) estudou os efeitos das percepções dos motivos políticos inerentes à avaliação de desempenho sobre a satisfação no trabalho e intenções de saída. Concluiu que quando os colaboradores percepcionavam que as classificações eram manipuladas devido a questões pessoais ou com o objectivo de punição, nestes casos a satisfação no trabalho era reduzida. Adicionalmente, estas percepções também influenciam a intenção de sair, mas de um modo indirecto, mais especificamente, através da satisfação no trabalho. Seguindo esta lógica da influência da avaliação de desempenho na satisfação no trabalho, já Likert em 1966 considerou que a satisfação no trabalho e a satisfação organizacional têm uma forte relação com as percepções dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho. Hunt e colaboradores (1985) identificaram que a satisfação com a carreira está associada à percepção dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho. Por sua vez Hind e Baruch (1997) demonstraram que a satisfação com o trabalho, com a organização, com a carreira e o planeamento de carreira estão associados e influenciam as percepções sobre a avaliação. Por fim, Samad e Hassan (2007) evidenciaram que a satisfação no trabalho, as perspectivas de carreira e a satisfação com o planeamento de carreira influenciam a percepção sobre a avaliação de desempenho.

Como podemos verificar existe uma indefinição sobre a direcção da relação entre a satisfação no trabalho e a percepção da avaliação de desempenho, uma vez que alguns autores indicam que a satisfação influencia a avaliação de desempenho e outros o inverso.

Preditores da satisfação com as perspectivas de carreira

Para o presente estudo no que se refere à avaliação de desempenho, tivemos em conta tanto a percepção sobre a avaliação de desempenho, ou seja, o sistema em si e o modo como é efectuado, como a importância das fontes de informação para o conhecimento do processo da avaliação de desempenho. As fontes de informação a que nos referimos são os colegas de trabalho, a chefia e o departamento de recursos humanos. A informação disponível por estas fontes de informação pode influenciar as percepções do indivíduo relativamente ao sistema de avaliação de desempenho. Como afirmam Salancik e Pfeffer (1978), segundo a teoria do processamento da informação social, os indivíduos formam as suas atitudes com base na informação disponível no seu contexto social. O efeito da informação social pode ser directo por intermédio de guias de referência e crenças que são socialmente aceites. Em contrapartida, no efeito indirecto, o indivíduo utiliza as acções para a construção das suas atitudes, focalizando-se em determinada informação, tornando-a mais saliente, resultando assim as expectativas sobre o comportamento individual e as suas consequências. Deste modo, considerando que os colegas de trabalho, as chefias e os colaboradores do departamento de recursos humanos, são os actores organizacionais que mais interagem com os indivíduos, podendo os mesmos influenciar as atitudes de cada indivíduo.

6. Objectivo do estudo

O presente estudo pretende analisar a relação entre a percepção da avaliação de desempenho, a importância das fontes de informação para o conhecimento do processo de avaliação de desempenho, o empenhamento afectivo e a satisfação com as perspectivas de carreira.

Analisámos também o papel mediador do empenhamento afectivo na relação entre a percepção dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho e a sua satisfação com as perspectivas de carreira. O papel mediador do empenhamento afectivo foi igualmente estudado na relação entre a importância das fontes de informação para o conhecimento do sistema de avaliação de desempenho e a satisfação com as perspectivas de carreira.

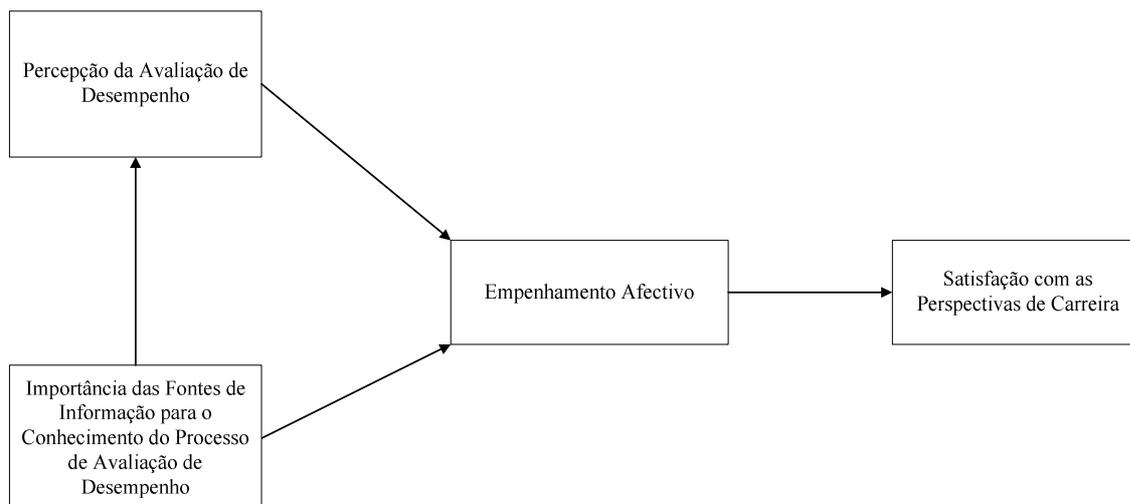
A avaliação de desempenho é das variáveis mais estudadas em psicologia organizacional, sendo evidente a sua importância enquanto instrumento de gestão nas empresas. Deste modo é relevante que se estude a influência da avaliação de desempenho noutras variáveis como a satisfação no trabalho, ou no presente estudo a satisfação com as perspectivas de carreira, de modo a que os gestores percebam qual a melhor forma de actuar.

No âmbito da avaliação de desempenho, estudámos não só a percepção dos colaboradores face a esta questão, mas também, à importância que têm as fontes de informação para o conhecimento do sistema em si, neste caso os colegas de trabalho, as chefias e o departamento de recursos humanos, podendo estes actores organizacionais influenciar a percepção dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho.

Optámos por estudar estas relações relativamente à satisfação com as perspectivas de carreira, na medida em que a avaliação de desempenho é, por vezes, um instrumento utilizado para decidir sobre o desenvolvimento profissional.

Por fim, não temos conhecimento de estudos que relacionem as percepções da avaliação de desempenho (sobre o sistema em si e a importância das fontes) com o empenhamento afectivo e com a satisfação sobre as expectativas de progresso na carreira.

Figura 2: Modelo em análise



As hipóteses do estudo em análise relacionam-se com os preditores da satisfação com a progressão na carreira e com a mediação existente entre as variáveis predictoras e a variável critério, sendo o empenhamento afectivo a variável mediadora.

H1) Quanto mais os colaboradores tiverem uma percepção favorável sobre a avaliação de desempenho, maior será a sua satisfação com as perspectivas de carreira.

H2) Quanto mais os colaboradores considerarem importantes as fontes de informação para o conhecimento do sistema de avaliação de desempenho, maior será a satisfação com as perspectivas de carreira.

H3) Quanto maior for o empenhamento afectivo dos colaboradores, maior será a satisfação com as perspectivas de carreira.

H4) A relação entre a percepção sobre a avaliação de desempenho e a satisfação com as perspectivas de carreira é mediada pelo empenhamento afectivo.

H5) A relação entre a importância das fontes de informação para o conhecimento do sistema de avaliação de desempenho e a satisfação com as perspectivas de carreira é mediada pelo empenhamento afectivo.

H6) A importância das fontes de informação para o conhecimento do processo de avaliação de desempenho influencia positivamente a percepção sobre a avaliação de desempenho.

7. Método

7.1 Participantes

O presente estudo englobou uma amostra de 1107 participantes de ambos os sexos, com diferentes idades e antiguidades na empresa, executando desde funções mais técnicas a funções de maior responsabilidade.

Foram analisadas as características sócio-demográficas como o sexo e a idade e as de inserção organizacional como a antiguidade e a função.

Quadro 1: Caracterização da amostra

Variáveis		N=	%
		1107	
Características sócio-demográficas	Sexo		
	Masculino	362	32,7
	Feminino	743	67,1
	Não respondeu	2	0,2
	Idade		
	Até 25 anos	86	7,8
	Entre 26 e 35 anos	431	38,9
	Entre 36 e 45 anos	313	28,3
	Entre 46 e 55 anos	258	23,3
	Mais de 55 anos	19	1,7
Não respondeu	0	0	
Características de inserção organizacional	Antiguidade		
	Até 5 anos	431	38,9
	Entre 6 e os 15 anos	221	20
	Mais de 15 anos	453	40,9
	Não respondeu	2	0,2
	Função		
	Dirigentes e Chefias	187	16,9
	Quadros Superiores	204	18,4
	Técnicos	708	64
	Não respondeu	8	0,7

Preditores da satisfação com as perspectivas de carreira

Como se pode observar no Quadro 1, relativamente às características sócio-demográficas, 32,7% são do sexo masculino, enquanto 67,1% são do sexo feminino. A maioria dos colaboradores tem idades compreendidas entre os 26 e os 46 anos, havendo 38,9% de trabalhadores com idades entre os 26 e 35 anos e 28,3% com idades entre os 36 e os 46 anos.

No que concerne às características de inserção organizacional, a análise realizada à antiguidade revela-nos que grande parte das pessoas já se encontram vinculadas à empresa há bastante tempo, sendo de destacar o facto de 40,9% dos colaboradores já trabalharem na empresa há mais de 15 anos. Todavia a mesma também aposta em colaboradores mais recentes, na medida em que 38,9% dos trabalhadores encontram-se no máximo há 5 anos na empresa.

Em relação à função que os colaboradores desempenham 16,9% têm cargos de dirigentes e chefias, 18,4% são quadros superiores e 64% exercem funções enquanto técnicos.

7.2 Procedimento

A recolha dos dados foi realizada por intermédio da aplicação de um questionário numa empresa de serviços com actividade em todo o país. O questionário foi aplicado durante o horário de trabalho, em suporte informático, estando o mesmo disponível durante duas semanas na Intranet. O preenchimento do questionário era anónimo e voluntário, sendo garantida a confidencialidade das respostas.

7.3 Operacionalização das Variáveis

Neste estudo foram considerados quatro indicadores: as percepções sobre a avaliação de desempenho, a importância das fontes de informação para o conhecimento do sistema de avaliação de desempenho, o empenhamento afectivo e a satisfação com as expectativas de progressão na carreira. O questionário foi construído pela empresa, sendo os itens adaptados à realidade da mesma.

De modo a ter a certeza que os participantes discriminavam os quatro indicadores, foi realizada uma Análise Factorial Exploratória.

Preditores da satisfação com as perspectivas de carreira

Quadro 2: Resultados da Análise Factorial em Componentes Principais (varimax)

Itens	Pesos factoriais			
	1	2	3	4
Percepção sobre a Avaliação de Desempenho				
“Considero o sistema de avaliação útil, porque me permite analisar o meu desempenho de forma mais sistematizada, reflectindo sobre o que devo melhorar”	0,881	0,165	0,092	-0,042
“Considero o sistema de avaliação útil por contribuir para a melhoria da comunicação com a minha chefia através da possibilidade de se dialogar abertamente sobre o meu desempenho e as dificuldades encontradas”	0,861	0,179	0,109	0,071
“Considero o sistema de avaliação útil, porque permite o reconhecimento do meu desempenho pela empresa”	0,843	0,187	0,095	0,085
“Considero útil a auto-avaliação e a reflexão sobre o meu desempenho, a fim de o melhorar”	0,800	0,176	0,119	-0,186
“Considero que a minha avaliação reflecte adequadamente o meu desempenho”	0,772	0,149	0,038	0,333
“Considero que os benefícios da avaliação superam o esforço necessário ao correcto desenvolvimento do processo”	0,756	0,172	0,089	0,306
“Considero que o meu avaliador demonstra interesse na minha auto-avaliação”	0,756	0,227	0,001	0,230
Empenhamento Afectivo				
“Recomendo aos amigos e pessoas da família a minha empresa com um bom lugar para trabalhar”	0,158	0,845	0,058	0,105
“Recomendo aos amigos e pessoas da família o Grupo X como um bom lugar para trabalhar”	0,142	0,841	0,110	0,033
“Tenho orgulho em trabalhar na minha empresa”	0,260	0,813	0,074	0,203
“Tenho orgulho em trabalhar no Grupo X”	0,239	0,799	0,100	0,064
“Quero continuar a trabalhar no Grupo X”	0,164	0,776	0,129	0,040
“Considero que a empresa onde trabalho é melhor do que as concorrentes”	0,103	0,752	0,084	0,148
Importância das Fontes de Informação para o conhecimento do processo de Avaliação de Desempenho				
“Informação fornecida pela chefia”	0,065	0,076	0,794	0,085
“Informação fornecida directamente pelo Departamento de Recursos Humanos”	0,109	0,063	0,757	0,201
“Informação fornecida por outros colaboradores”	0,109	0,242	0,701	-0,231
Satisfação com as Perspectivas de Carreira				
“A minha empresa oferece-me oportunidades de realização profissional”.	0,318	0,504	0,097	0,658
“A empresa satisfaz as minhas expectativas profissionais”	0,273	0,577	0,130	0,608

No Quadro 2, podemos observar que se extraíram 4 factores correspondentes às variáveis que se pretendia estudar. É importante referir que todas as componentes têm um peso superior a .50 e que os factores em conjunto explicam 71,7% da variância comum.

Para cada uma destas variáveis foi calculado, posteriormente, o Alfa de Cronbach, de modo a avaliar a consistência interna das escalas.

A variável preditora **percepção sobre a avaliação de desempenho** foi operacionalizada com base em 7 itens: “Considero útil a auto-avaliação e a reflexão sobre o meu desempenho, a fim de o melhorar”; “Considero que o meu avaliador demonstra interesse na minha auto-avaliação”; “Considero o sistema de avaliação útil, porque me permite analisar o meu desempenho de forma mais sistematizada, reflectindo sobre o que devo melhorar”; “Considero o sistema de avaliação útil, porque permite o reconhecimento do meu desempenho pela empresa”; “Considero o sistema de avaliação útil por contribuir para a melhoria da comunicação com a minha chefia através da possibilidade de se dialogar abertamente sobre o meu desempenho e as dificuldades encontradas”; “Considero que a minha avaliação reflecte adequadamente o meu desempenho” e “Considero os benefícios da avaliação superam o esforço necessário ao correcto desenvolvimento do processo”.

Os itens foram medidos numa escala tipo Likert de 10 níveis, em que 1 correspondia à discordância total (1 = Discordo absolutamente) e 10 à concordância total do participante (10 = Concordo absolutamente). Deste modo, valores mais baixos representam uma opinião desfavorável sobre a avaliação de desempenho, enquanto os valores mais elevados equivalem a uma opinião favorável sobre a avaliação de desempenho. Foi construído um índice com base nestes 7 itens, sendo o Alpha de Cronbach de .93.

A variável preditora **importância das fontes de informação para o conhecimento do processo de avaliação de desempenho** foi operacionalizada com base em 3 itens. Neste caso foi elaborado um texto introdutório que posteriormente permitia avaliar 3 fontes de informação. O respectivo texto questionava: “Qual o grau de relevância para o conhecimento que detém do sistema e do processo de Avaliação de Desempenho Individual” seguindo-se os três itens analisados: “Informação fornecida pela chefia”; “Informação fornecida por outros colaboradores” e “Informação fornecida directamente pelo departamento de Recursos Humanos”.

Os itens foram medidos numa escala tipo Likert de 10 níveis, em que 1 correspondia a pouco importante e 10 a muito importante. Deste modo, valores mais baixos representam uma opinião desfavorável sobre a relevância das fontes de informação, enquanto os valores mais elevados equivalem a uma opinião favorável. Foi construído um índice com base nestes 3 itens, sendo o Alpha de Cronbach de .70.

A variável mediadora **empenhamento afectivo** foi operacionalizada com base em 6 itens: “Tenho orgulho em trabalhar na minha empresa”; “Tenho orgulho em trabalhar no Grupo

Preditores da satisfação com as perspectivas de carreira

X”; “Considero que a empresa onde trabalho é melhor do que as concorrentes”; “Recomendo aos amigos e pessoas da família o Grupo X como um bom lugar para trabalhar”; “Recomendo aos amigos e pessoas da família a minha empresa como um bom lugar para trabalhar” e “Quero continuar a trabalhar no Grupo X”.

Os itens foram medidos numa escala tipo Likert de 10 níveis, em que 1 correspondia à discordância total (1 = Discordo absolutamente) e 10 à concordância total do participante (10 = Concordo absolutamente). Deste modo, valores mais baixos representam um empenhamento afectivo mais fraco, enquanto os valores mais elevados equivalem a um empenhamento afectivo mais forte. Foi construído um índice com base nestes 6 itens, sendo o Alpha de Cronbach de 91.

Por fim, a variável critério **satisfação com as perspectivas de carreira** foi operacionalizada com base em 2 itens: “A empresa satisfaz as minhas expectativas profissionais” e “A minha empresa oferece-me oportunidades de realização profissional”.

Os itens foram medidos numa escala tipo Likert de 10 níveis, em que 1 correspondia à discordância total (1 = Discordo absolutamente) e 10 à concordância total do participante (10 = Concordo absolutamente). Deste modo, valores mais baixos representam uma menor satisfação organizacional e os valores mais elevados equivalem a uma satisfação organizacional mais elevada. Foi construído um índice com base nestes 2 itens, tendo a correlação entre os mesmos sido de .77 ($p < .05$).

8. Resultados

No quadro 3 são apresentadas as médias, o desvio padrão, a consistência interna e as correlações das quatro variáveis incluídas no modelo em análise.

Como podemos observar as médias das quatro variáveis são bastante elevadas, destacando-se o empenhamento afectivo, podendo deduzir-se que os colaboradores se encontram bastante vinculados à empresa. Por sua vez a variável com o valor mais baixo, apesar de se situar acima da média, é a satisfação com as perspectivas de carreira, sendo igualmente o indicador com maior discrepância como se pode observar pelo respectivo desvio-padrão.

Relativamente às correlações, verificamos que as variáveis que mais se correlacionam com a satisfação com as perspectivas de carreira é o empenhamento afectivo ($r=.68$, $p<.001$), seguindo-se a opinião sobre a avaliação de desempenho ($r=.51$, $p<.001$).

Quadro 3: Médias, Desvios-Padrão, Consistências Internas e Correlações

Varáveis	M ¹	DP ²	α ³	1	2	3
1. Percepção sobre a Avaliação de Desempenho	7,58	1,59	.93			
2. Importância das fontes de Informação para o conhecimento do processo da Avaliação de Desempenho	7,43	1,53	.70	,48*		
3. Empenhamento Afectivo	7,94	1,39	.91	,43*	,35*	
4. Satisfação com as Perspectivas de Carreira	6,67	1,92	.77	,51*	,35*	,68*

Foram testadas as variáveis sócio-demográficas e de inserção organizacional, não havendo um efeito estatisticamente significativo, razão pela qual os resultados não serão apresentados.

¹ M= Média; Escala de 1 a 10 (1= níveis mais baixo e 10= níveis mais elevado)

² DP= Desvio-Padrão; Escala de 1 a 10 (1= níveis mais baixo e 10= níveis mais elevado)

³ α = Alpha de Cronbach das variáveis, exceptuando a satisfação organizacional em que se realizou um correlação

* $p<.001$

Preditores da satisfação com as perspectivas de carreira

Para verificar se, por um lado, a percepção sobre a avaliação de desempenho e a satisfação com as perspectivas de carreira estão positivamente e significativamente relacionadas (H1), e, por outro, se a importância das fontes de informação para o conhecimento do processo de avaliação de desempenho estão positiva e significativamente relacionadas (H2), realizou-se uma regressão hierárquica⁴, cujos resultados se encontram no Quadro 4.

Quadro 4: Regressão da variável critério nas variáveis predictoras

Variáveis Predictoras	B	t	Sig.	R ²	R ² Aju.
Opinião sobre a Avaliação de Desempenho	.44	14,93	,000	,25	,25
Relevância das fontes de informação para o conhecimento do processo de Avaliação de Desempenho	.13	4,44	,000	.27	.27

Pela análise do Quadro 4, percebemos que, tanto a opinião sobre a avaliação de desempenho ($\beta = .44$, $p < .001$), como a importância das fontes de informação para o conhecimento do processo de Avaliação de Desempenho ($\beta = .13$, $p < .001$), têm um efeito positivo e significativo na satisfação com as perspectivas de carreira. Os resultados suportam as hipóteses 1 e 2. As variáveis em análise explicam, no seu conjunto, 27% da variância total da satisfação com as perspectivas de carreira. Verificámos igualmente que a variável percepção sobre a avaliação de desempenho contribui muito mais para a explicação da variância total da satisfação com as perspectivas de carreira, uma vez que enquanto esta explica 25% da variância, a importância das fontes de informação explicam apenas 2%.

Para testar se o empenhamento afectivo e a satisfação com as perspectivas de carreira estão positiva e significativamente relacionadas, realizou-se novamente uma regressão hierárquica. Neste caso, inseriu-se a variável empenhamento afectivo na regressão

⁴ Validaram-se os pressupostos de todos os modelos de regressão apresentados neste trabalho, verificando-se a linearidade do fenómeno em estudo, a não existência de multicolinearidade, a homocedasticidade e a independência e a normalidade das variáveis aleatórias.

Preditores da satisfação com as perspectivas de carreira

hierárquica anterior, de forma a perceber a contribuição de cada variável para a explicação da variável critério.

Quadro 5: Regressão da variável critério nas variáveis predictoras

Variáveis Predictoras	β	t	Sig.	R ²	R ² Aju.
Opinião sobre a Avaliação de Desempenho	.26	10,11	,000	,26	,26
Relevância das fontes de informação para o conhecimento do processo de Avaliação de Desempenho	.03	1,25	,208	,28	,28
Empenhamento afectivo	.56	23,36	,000	.52	.52

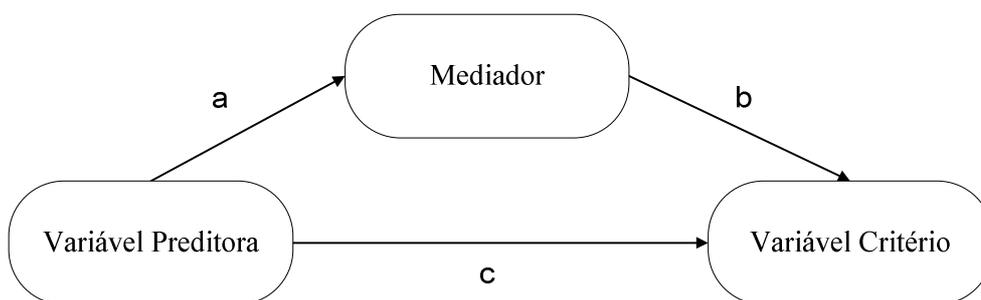
Pela observação do Quadro 5, percebemos que o empenhamento afectivo tem um efeito positivo e significativo sobre a satisfação com as perspectivas de carreira profissional ($\beta = .56$, $p < .001$). Para além disto, verificamos que a introdução desta variável no modelo alterou o efeito das variáveis predictoras sobre a variável critério. No caso da percepção sobre a avaliação de desempenho ($\beta = .26$, $p < .001$), o empenhamento afectivo diminuiu o efeito sobre a satisfação com as perspectivas de carreira, não deixando esta, no entanto, de ser significativa. Por sua vez, no caso da variável importância das fontes de informação, esta ($\beta = .03$, $p = .208$) deixou de ser significativa em relação à satisfação com as perspectivas de carreira profissional, após a introdução da variável empenhamento afectivo.

Esta situação induz que o empenhamento afectivo pode funcionar como variável mediadora, por um lado, na relação entre a percepção sobre a avaliação de desempenho e a satisfação com as perspectivas de carreira (H4) e, por outro lado, na relação entre a importância das fontes de informação para o conhecimento do processo de avaliação de desempenho e a satisfação com as perspectivas de carreira (H5).

Para se testarem as hipóteses de mediação tiveram-se em conta as considerações analíticas de Baron e Kenny (1986) utilizando-se o procedimento estatístico por estes definidos. Segundo estes autores, para se verificar a existência de uma mediação, é necessário que se

façam as seguintes equações de regressão: a) Regredir a mediadora na independente para verificar se a variável preditiva tem efeito na variável mediadora; b) Regredir a variável critério na variável preditora, para verificar se a variável preditora tem efeito na variável critério; e, c) Regredir a variável critério na variável preditora e na variável mediadora, para verificar se a variável mediadora tem efeito na variável critério.

Figura 3: Modelo de Mediação (Adaptado de Baron e Kenny, 1986)



Para que ocorra uma mediação total, é necessário que o efeito da variável preditora deixe de ser significativo, após a introdução da variável mediadora no modelo. Quando o efeito da variável preditora na variável critério diminui, não deixando, no entanto, de ser significativo, estamos perante uma mediação parcial. Neste caso, existem mais variáveis mediadoras que explicam a complexidade do fenómeno.

Para além deste procedimento estatístico, deve ser realizado o teste de Sobel (1982) para verificar se as mediações são, de facto, significativas.

Seguindo os passos do procedimento estatístico de Baron e Kenny (1986), para se verificar a existência de mediação, o primeiro passo consiste em regredir a variável mediadora na variável preditora. Deste modo realizou-se uma regressão hierárquica para testar se as variáveis predictoras têm efeito significativo na variável mediadora, ou seja, se a percepção da avaliação de desempenho e a importância das fontes de informação para o conhecimento do processo de avaliação de desempenho se encontram significativamente relacionadas com o empenhamento afectivo.

Quadro 6: Regressão da variável mediadora nas variáveis predictoras

Variáveis Predictoras	β	t	Sig.	R ²	R ² Aju.
Opinião sobre a Avaliação de Desempenho	.34	10,91	,000	,18	,18
Relevância das fontes de informação para o conhecimento do processo de Avaliação de Desempenho	.19	6,15	,000	.21	.21

Como podemos observar pelo Quadro 6, verificamos que existe uma relação positiva e significativa entre a percepção sobre a avaliação de desempenho e o empenhamento afectivo ($\beta = .34$, $p < .001$). Também podemos aferir que a importância das fontes de informação para o conhecimento do processo de avaliação de desempenho, se relaciona positiva e significativamente com o empenhamento afectivo ($\beta = .19$, $p < .001$). As variáveis em análise explicam, no seu conjunto, 21% da variância total do empenhamento afectivo.

O segundo passo consiste na regressão da variável critério na variável preditora, para verificar se a variável preditora tem efeito na variável critério, ou seja, é necessário saber se a percepção sobre a avaliação de desempenho e a importância das fontes de informação sobre o processo de avaliação de desempenho têm efeito na satisfação com as perspectivas de carreira. Esta análise já foi realizada anteriormente, podendo-se observar os resultados no Quadro 4, verificamos, assim, que, tanto a percepção sobre a avaliação de desempenho ($\beta = .44$, $p < .001$), como a importância das fontes de informação para o conhecimento do processo de avaliação de desempenho ($\beta = .13$, $p < .001$), têm um efeito positivo e significativo na satisfação com as perspectivas de carreira.

No terceiro passo é necessário regredir a variável critério na variável preditora e na variável mediadora, para verificar se a variável mediadora tem efeito na variável critério. Esta questão também já foi analisada anteriormente, podendo os resultados ser observados no quadro 5. Constatamos que o empenhamento afectivo tem um efeito positivo e significativo sobre a satisfação com as perspectivas de carreira profissional ($\beta = .56$, $p < .001$).

Preditores da satisfação com as perspectivas de carreira

Para além destes três passos é necessário que, na terceira regressão (terceiro passo – Quadro 5), a introdução do empenhamento afectivo (variável mediadora), anule os efeitos da percepção sobre a avaliação de desempenho e da importância das fontes de informação para o conhecimento do processo de avaliação de desempenho (variáveis predictoras) na satisfação com a progressão na carreira.

Pela análise realizada, podemos concluir que a hipótese H4, foi parcialmente sustentada pelos resultados, uma vez que a introdução do empenhamento afectivo como variável mediadora, apenas diminuiu o efeito da percepção sobre a avaliação de desempenho na satisfação com as perspectivas de carreira, dando origem a uma mediação parcial.

Em contrapartida, a H5 foi totalmente suportada pelos resultados, na medida em que o empenhamento afectivo medeia a relação entre a importância das fontes de informação para o conhecimento do processo da avaliação de desempenho e a satisfação com as perspectivas de carreira. As variáveis em análise explicam, no seu conjunto, 52% da variância total da satisfação com as perspectivas de carreira.

A realização do teste de Sobel (Sobel, 1982) permite medir o efeito indirecto da variável preditora na variável critério por via da mediadora. O referido teste revelou a significância da mediação total ($z = 5,94$ $p < .001$), ou seja, que o empenhamento afectivo medeia a relação entre a importância das fontes de informação para o conhecimento do processo de avaliação de desempenho. O teste de Sobel confirmou, igualmente, que a mediação parcial é significativa, ou seja, que o empenhamento afectivo medeia, parcialmente, a relação entre a percepção da avaliação de desempenho e a satisfação com as perspectivas de carreira ($z = 9,88$, $p < .001$).

Por fim, testámos se a importância das fontes de informação sobre o conhecimento do processo de avaliação de desempenho influencia a percepção que os colaboradores têm da avaliação de desempenho. Com este objectivo, regredimos a percepção sobre a avaliação de desempenho na importância sobre as fontes de informação. Os resultados demonstram que a relação é positiva e significativa ($\beta = .48$, $p < .001$). É relevante salientar que ao contrário do que se verificou anteriormente, em que a importância das fontes de informação apenas explicava 2% da variância da satisfação com as perspectivas de carreira, neste caso, a importância das fontes de informação explicam 23% da variância da percepção dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho.

Em suma, a análise dos resultados permitiu concluir que a percepção sobre a avaliação de desempenho, a importância das fontes de informação para o conhecimento do processo de

Preditores da satisfação com as perspectivas de carreira

avaliação de desempenho e o empenhamento afectivo estão positiva e significativamente relacionados com a satisfação relativamente às perspectivas de carreira. Deste modo, os resultados suportaram as hipóteses H1, H2 e H3.

Confirmou-se igualmente que o empenhamento afectivo medeia parcialmente a relação entre a percepção sobre a avaliação de desempenho e a satisfação com as perspectivas de carreira, tendo os resultados suportado parcialmente a hipótese H4. Em contrapartida, verificámos que o empenhamento afectivo medeia totalmente a relação entre a importância das fontes de informação para o conhecimento do processo de avaliação de desempenho e a satisfação com as perspectivas de carreira, suportando totalmente a hipótese H5.

Por fim, analisámos que a importância atribuída às fontes de informação sobre o conhecimento do processo da avaliação de desempenho influencia a percepção que os colaboradores têm do sistema de avaliação de desempenho, suportando os resultados a hipótese H6.

9. Discussão

O presente estudo tinha como objectivo analisar os preditores da satisfação com as perspectivas de carreira, mais especificamente nos aspectos relacionados com a avaliação de desempenho. Pretendia-se igualmente perceber o efeito mediador do empenhamento afectivo, não só, entre a percepção da avaliação de desempenho e a satisfação com as perspectivas de carreira, como também, entre a importância das fontes de informação e a satisfação com as perspectivas de carreira.

Os resultados suportaram quase todas as hipóteses em estudo. Concluiu-se, assim, que a percepção sobre a avaliação de desempenho, a importância das fontes de informação para o conhecimento do processo de avaliação de desempenho e o empenhamento afectivo se relacionam positiva e significativamente com a satisfação com as perspectivas de carreira, suportando os resultados as hipóteses H1, H2 e H3. Deste modo, quanto mais favorável for a percepção dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho, mais importância atribuem às fontes de informação e mais empenhados estejam, maior será a sua satisfação com a progressão na carreira.

Os resultados mostraram ainda o papel de mediação total do empenhamento afectivo na relação entre a importância das fontes de informação para o conhecimento do processo de avaliação de desempenho e a satisfação com as perspectivas de carreira, e o papel da mediação parcial do empenhamento afectivo entre a percepção dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho e a satisfação com a avaliação de desempenho. Confirmou-se assim que os resultados suportam parcialmente a hipótese H4 e totalmente a hipótese H5.

Por fim, a hipótese H6 de que as fontes de informação estão positiva e significativamente relacionadas com a percepção dos colaboradores, sobre a avaliação de desempenho, foi suportada pelos resultados.

Em conclusão, o modelo em análise foi suportado pelos resultados do estudo, excepto a relação entre a percepção da avaliação de desempenho e a satisfação com as perspectivas de carreira que foi apenas parcialmente mediada pelo empenhamento afectivo, percebendo-se, deste modo, que existem outros factores que influenciam nesta relação. Outro aspecto a salientar, relaciona-se com a variável fontes de informação, uma vez que o seu contributo para a explicação da satisfação com as perspectivas de carreira é bastante mais reduzida, comparativamente com a contribuição para a explicação da percepção da avaliação de desempenho.

9.1 Implicações teóricas e práticas

São poucos os estudos que analisam a relação entre factores relacionados com a avaliação de desempenho e a satisfação com as perspectivas de carreira. Este estudo analisa, não só, a relação directa entre a percepção da avaliação de desempenho e a importância das fontes de informação relativamente à satisfação com as perspectivas de carreira, como também analisa, estas duas relações de forma indirecta através do empenhamento afectivo. O papel mediador do empenhamento afectivo no modelo estudado, indica-nos que em futuros estudos que pretendam analisar a relação entre a avaliação de desempenho e a satisfação, neste caso com as perspectivas de carreira, é importante que não descurem o empenhamento afectivo do modelo em análise.

Sendo a avaliação de desempenho um dos temas mais estudados em psicologia organizacional, é de salientar que grande parte das pesquisas se centraram essencialmente em questões relacionadas com os processos cognitivos. Actualmente, já é dada a atenção ao contexto sócio-organizativo, todavia questiona-se se é pertinente a utilização dos sistemas de avaliação de desempenho enquanto ferramentas de gestão dos activos humanos. Neste sentido é necessário averiguar qual a influência que os sistemas de avaliação de desempenho têm noutros aspectos da vida organizacional, como é o caso da satisfação com as perspectivas de carreira. Normalmente o período de avaliação de desempenho afecta o funcionamento regular da organização de forma negativa, havendo uma parte dos colaboradores que se encontram insatisfeitos com o sistema de avaliação, podendo incidir por exemplo sobre o procedimento, os julgamentos avaliativos ou os instrumentos em si.

Nos últimos 20 anos surgiram novas dimensões na gestão de recursos humanos referentes ao desenvolvimento de potencial e à gestão de carreira. A satisfação com a carreira é um dos aspectos que contribui para a satisfação com a vida (London e col, 1977). Tal como a satisfação com o trabalho tem um efeito “*spillover*” sobre a satisfação com a vida, o mesmo pode acontecer com a satisfação com as perspectivas de carreira, uma vez que é no emprego que os indivíduos empregam maior parte do seu tempo útil. Neste sentido as expectativas que cada indivíduo cria relativamente aos aspectos relacionados com o trabalho, a sua concretização ou fracasso influencia bastante a satisfação no trabalho explicando 43% da sua variância (Lima, Vala e Monteiro, 1994).

Deste modo, o facto de os gestores saberem quais os factores que contribuem para a satisfação com as perspectivas de carreira, torna-se uma questão essencial, para que

possam gerir adequadamente os seus recursos humanos. O presente modelo em estudo explica 52% da variância total, contribuindo para que os gestores possam agir conscientemente sobre os factores estudados, sabendo que actuando estrategicamente sobre um indicador em estudo o mesmo influencia os restantes, uma vez que estão positiva e significativamente associados. Por exemplo, destacando a relação encontrada entre a importância atribuída às fontes de informação para o conhecimento do processo de avaliação de desempenho e a percepção que os colaboradores têm sobre o sistema de avaliação. Esta relação revela-se bastante útil, na medida em que permite uma acção directa sobre a informação a ser transmitida, tanto pelo departamento de recursos humanos como pelas chefias, sendo esta questão ainda mais sensível, quando as organizações estão perante uma mudança no sistema de avaliação de desempenho.

9.2 Limitações do estudo e sugestões para futuros estudos

O presente estudo apresenta algumas limitações metodológicas, uma das quais, o facto do questionário não ter sido construído com base em escalas validadas, uma vez que o o mesmo foi elaborado para satisfazer as necessidades e especificidades da empresa, descurando-se os aspectos metodológicos. Numa futura investigação seria importante analisar o modelo com base em escalas já previamente validadas. Apesar desta limitação, importa referir que tem de haver uma maior ligação entre as empresas e a investigação, de modo a que as suas contribuições sejam aplicadas nas organizações. Como referiram Bretz e colaboradores (1992), ainda existem fronteiras entre a investigação científica e o mundo empresarial, continuando algumas empresas com problemas relativos a questões no que concerne o sistema de avaliação de desempenho, tendo estas já sido ultrapassadas em estudos empíricos.

Outra limitação prende-se com a variância do método comum, ou seja, foi apenas utilizado um único instrumento de medida para a recolha dos dados estudados, podendo haver uma ameaça à validade interna do estudo.

Outra questão que importa salientar é o facto do presente estudo ser apenas correlacional, não se podendo efectuar ilações causais.

Apesar do modelo em análise explicar 52% da variância relativamente à satisfação com as perspectivas de carreira, importa introduzir outras variáveis que podem ter influência nas relações em causa. Por exemplo, para Schein (1984) afirma que a cultura é uma das

Preditores da satisfação com as perspectivas de carreira

variáveis mais relevantes no estudo das carreiras, na medida em que influencia como as ambições individuais são percebidas.

10. Referências

- Athey, T. R., & McIntyre, R. M. (1987). Effect of Rater Training on Rater Accuracy: Levels-of-processing Theory and Social Facilitation Theory Perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 72, 567-572.
- Banks, C. G., & Roberson, L. (1985). Performance Appraisers as Test Developers. *Academy of Management Review*, 10, 128-142.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bretz, R. D., Milkovich, G. T., & Read, W. (1992). The current state of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions, and Implications. *Journal of Management*, 18, 321-352.
- Burke, R. J. (2001). Organizational Values, Work Experiences and Satisfaction Among Managerial and Professional Women. *Journal of Management Development*, 20, 346-354.
- Caetano, A. (1996). *Avaliação de Desempenho – Conceitos, metáforas e práticas*. Lisboa: RH Editores.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho: O essencial que os avaliadores e os avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Cleveland, J. Murphy, K., & Williams, R. (1989). Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74, 130-135.
- Crampton, S. M., & Wagner, J. A., III, (1994). Percept-percept inflation in microorganizational research: An investigation of prevalence and effect. *Journal of Applied Psychology*, 79, 67-76.
- Cropanzano, R. James, K., & Konovsky, M. A. (1993). Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 595-606.

Preditores da satisfação com as perspectivas de carreira

- Curry, J., Wakefield, D., Price, J., & Mueller, C. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 29, 847-858.
- Derr, C. B. (1986). *Managing the New Careerist*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Drake, B. & Mitchell, T. (1977), The Effects of Vertical and Horizontal Power on Individual Motivation and Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20, 573-591.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Farh, J., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16, 705-721.
- Flippo, E. (1981). *Personnel Management*. Tokyo: McGraw-Hill.
- Gaertner, K. N., & Nollen, S. D. (1989). Career Experiences, Perceptions of Employment Practices, and Psychological Commitment to the Organization. *Human Relations*, 42, 975-991.
- Hackman, J. R. & Oldman, G. R. (1980), *Work Redesign*. Reading Mass: Addison-Wesley.
- Hedge, J. W., & Kavanagh, M. J. (1988). Improving the Accuracy of Performance Evaluations: Comparison of three methods of Performance appraiser training. *Journal of Applied Psychology*, 73, 68-73.
- Herzberg, F. (1968), *One More Time: How do You Motivate Employees?* Harvard Business Review, January-February.
- Hind, P., & Baruch, Y. (1997). Gender Variations in Perceptions of Job Performance Appraisal. *Women in management Review*, 12, 1-17.
- Hogan, E. A. (1987). Effects of Prior Expectations on Performance Ratings: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 30, 354-368.

- Huber, V. L., Neale, M. A., & Northcraft, G. B. (1987). Judgment by Heuristics: Effects of Ratee and Rater Characteristics and Performance standards on Performance-related judgments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40, 149-169.
- Hulin, C. L., Roznowski, M., & Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and Theoretical Discrepancies an Integration. *Psychological Bulletin*, 97, 233-250.
- Hunt, S. D., Chonko, L. B., & Wood, V. R. (1985). Organizational Commitment and Marketing. *Journal of Marketing Research*, 49, 112-126.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- Jackson, C., & Corr, P. (2002). Global Job Satisfaction and Facet Description: The Moderating Role of Facet Importance. *European Journal of Psychological Assessment*, 18, 1-8.
- Jacobs, R., & Solomon, T. (1977), Strategies for Enhancing the Prediction of Job Performance from Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 62, pp. 417-421.
- Jiang, J. J., & Klein, G. (2002). A Discrepancy Model of Information System Personnel Turnover. *Journal of Management Information Systems*, 19, 249-272.
- Judge, T. A. , & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78, 939-948.
- Kozlowski, S. W., & Kirsch, M. P. (1987). The systematic distortion hypothesis, halo, and Accuracy: An Individual-level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 72, 252-261.
- Lance, C.E., Lautenschlager, G.J., Sloan, C.E., & Varca, P.E. (1989). A comparison between bottom-up, top-down, and bidirectional models of the relationships between global and life facet satisfactions. *Journal of Personality*, 57, 601-624.
- Lewis, S. N., & Cooper, C. L. (1987). Stress in Two-Earner Couples and Stage in the Life-cycle. *Journal of Occupational Psychology*, 60, 289-303.
- Likert, R. (1966). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.

- Lima, M. L., Vala, J. e Monteiro, M. B. (1994) *A Satisfação Organizacional – Confrontos de Modelos, Psicologia Social das Organizações – Estudos em Empresas Portuguesas*, J. Vala, M.B. Monteiro, L. Lima, A. Caetano (eds.), pp. 101-122, Celta Editora, Lisboa.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of Job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed), *Handbook of industrial and organizational psychology*, pp. 1297-1349. Chicago: Rand McNally.
- London, M., Crandall, R., & Seals, G. W. (1997). The Contribution of Job and Leisure Satisfaction to Quality of Life. *Journal of Applied Psychology*, 62, 328-334.
- Longenecker, C. O., Sims, H. P. Jr., & Gioia, D. A. (1987). Behind the mask: The politics of Employee Appraisal. *Academy of Management Executive*, 1, 183-193.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: MacMillan.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991a). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. London: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991b). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Miller, G. A., & Wager L. W. (1971). Adult Socialization, Organizational Structure, and Role Orientations. *Administrative Science Quarterly*, 12, 151-162.
- Mitchell, T. R. e Larson, J. R. (1987), *People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Mount, M. K., & Thompson, D. E. (1987). Cognitive Categorization and Quality of Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 72, 240-246.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Moyle, P. (1995). The role of negative affectivity in the stress process: Tests of alternative models. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 647-668.

- Mueller, C. W., & McCloskey, J. C. (1990), Nurses' Job Satisfaction. A Proposed Measure. *Nursing. Research*, 39, 113-117.
- Newstrom, J. W. e Davis, K. (1993), *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*. London: McGraw-Hill.
- Petty, M. M., McGee, G. W., & Cavender, J. W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management Review*, 9, 712-721.
- Poon, J. M. (2004). Effects of Performance Appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. *Personnel Review*, 33, 322-334.
- Rice, R. W., Frone, M. R., & McFarlin, D. B. (1992). Work-nonwork conflict and the perceived quality of life. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 155-168.
- Rice, R. W., Philips, S. M., & McFarlin, D. B. (1990). Multiple discrepancies and pay satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 75, 386-393.
- Salancik, G., & Pfeffer, J. (1977), An examination of need-satisfaction models of job attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 22, 427-456.
- Salancik, G., & Pfeffer, J. (1978), A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Samad, S., & Hassan Z. (2007). *The Contribution of Job Attitudes and Demographic Factors on Performance Appraisal of Employees in SMEs*. In The 4th SMEs in a Global Economy Conference.
- Scarpello, V., & Campbell, J. P. (1983). Job Satisfaction: Are All the Parts There?, *Personnel Psychology*, 36, 577-600.
- Schein, E. H. (1971). The individual, the organization, and the career: a conceptual scheme. *Journal of Applied Behavioral Science*, 7, 401-426.
- Schein, E. H. (1984). Culture as an environmental context for careers. *Journal of Occupational Behavior*, 5, 71-81.

- Schmitt, N., Noe, R. A., & Gottschalk, R. (1986). Using the lens model to magnify raters' consistency, matching, and shared bias. *Academy of Management Journal*, 29, 130-139.
- Schnake, M. (1991). Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda. *Human Relations*, 44, pp. 735-759.
- Schwarzwald, J., Koslowsky, M., & Shalit, B. (1992). A Field Study of Employees' Attitudes and Behaviors After Promotion Decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77, 511-514.
- Smither, J. W., & Reilly, R. R. (1987). True Intercorrelation Among Job Components, Time Delay in Rating, and Rater Intelligence as determinants of Accuracy in Performance Ratings. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 40, 369-391
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.). *Sociological Methodology* (pp. 290-312). Washington DC: American Sociological Association.
- Spector, P. E., & O'Connell, B. J. (1994), The Contribution of Personality Traits, Negative Affectivity, Locus of Control and Type A to the Subsequent Reports of Job Stressors and Job Strain. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 1-11.
- Spector, P.E. (1982). Behavior in Organizations as a Function of Employees' Locus of Control. *Psychological Bulletin*, 91, 482-497.
- Spector, P.E., Dwyer, D. J. & Jex, S. M. (1988), Relation of Job Stressors to Affective, Health, and Performance Outcomes: A Comparison of Multiple Data Sources. *Journal of Applied Psychology*, 73, 11-19.
- Srinivas, S., & Motowidlo, S. J. (1987). Effects of Raters's stress on the dispersion and favorability of performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 72, 247-251.
- Steers, R. M., & Rhodes, S. (1978). Major influences on Employee Attendance: A process model. *Journal of Applied Psychology*, 63, 391-407.

Preditores da satisfação com as perspectivas de carreira

Steiner, D. D., Rain, J. S. (1989). Immediate and Delayed Primacy and Recency Effects in Performance Evaluation. *Journal of Applied Psychology, 74*, 136-142.

Taylor, F. W. (1911). *Scientific Management*. New York: Harper & Row.

Tharenou, P. (1993). A test of Reciprocal Causality for Absenteeism. *Journal of Organizational Behavior, 14*, 269-290.

Warr, P., & Payne, P. (1983). Affective outcomes of paid employment in a random sample of British workers. *Journal of Occupational Behavior, 4*, 91-104.