INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA

CRIAÇÃO E VALIDAÇÃO DE UM QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO COM A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Gabriela Maria Rodrigues Lima

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Politicas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientadora:

Prof.ª Doutora Alexandra Fernandes
Professora Auxiliar do Departamento de Ciências de Gestão do ISCTE

Junho de 2009

"A arte de interrogar é bem mais a arte dos mestres do que a dos discípulos; é preciso ter já aprendido muitas coisas para saber perguntar aquilo que não se sabe"

Jean Jacques Rousseau [1712-1778]
Filósofo, Escritor

Resumo

O presente estudo tem como objectivo criar e validar uma escala de satisfação com a avaliação de desempenho.

Neste sentido, e com base em vários estudos analisados, nomeadamente no artigo de Jawahar (2006a), conclui-se que o conceito teórico de satisfação com a avaliação de desempenho assenta em seis dimensões diferentes ("*satisfação com os resultados da avaliação de desempenho*", "*satisfação com o chefe*", "*satisfação com o trabalho*", "*envolvimento com a organização*", "*envolvimento com a chefia directa*" e "*intenções de abandono*") que estão significativamente correlacionadas entre si.

Deste modo, construiu-se um questionário com seis escalas, cada uma correspondendo a uma das dimensões acima referidas, contendo um total de 23 itens. Os dados foram recolhidos através do questionário disponibilizado numa página on-line, entre os meses de Junho e Setembro de 2008. Para tal contactou-se uma amostra de 254 sujeitos, através de correio electrónico, no qual foi exposto o objectivo do estudo e a pertinência da colaboração, bem como assegurada a confidencialidade e anonimato dos sujeitos e dos dados por eles fornecidos.

Relativamente à validação do questionário, nesta investigação usou-se o *alpha* de Cronbach para analisar a fidedignidade do questionário. Verificou-se que a consistência interna é considerada boa, para todos os itens do instrumento, pois exibe um *alpha* de Cronbach de 0.851 (Pestana e Gageiro, 2003; Hill e Hill, 2005) e para cada uma das dimensões separadamente os valores de *alpha* de Cronbach variam entre o 0.835 e 0.858 que são igualmente bons resultados. Embora o valor do *alpha* de Cronbach total seja de 0.5533 para todas as dimensões em conjunto, o que é considerado menos bom (Hill e Hill, 2005).

Quanto ao estudo da validade de constructo, nesta investigação procedeu-se ao cálculo de uma análise factorial exploratória e de uma análise factorial confirmatória. Os resultados da primeira corroboraram o pressuposto teórico da existência dos seis factores no constructo de satisfação com a avaliação de desempenho, correspondendo cada um dos factores a uma das seis subescalas. A análise factorial confirmatória veio confirmar estes resultados, no entanto não comprovou a existência de correlações significativas entre todas as dimensões do questionário, nomeadamente entre o "*envolvimento com a chefia directa*" e as "*intenções de abandono*" e as restantes dimensões.

Assim recomenda-se o desenvolvimento de novas investigações, de forma a validar este questionário.

Palavras-Chave: Satisfação com a Avaliação de Desempenho, Fidedignidade, Validade de Constructo e Análise Factorial Confirmatória.

JEL Classification: M12 e M59

The PsycINFO Content Classification Code System: 2200 e 3630

Abstract

This study aims to create and validate a scale of satisfaction with the *performance* appraisal.

Accordingly, and based on several studies examined, in particular the article of Jawahar (2006a), it was concluded that the theoretical concept of satisfaction with the *performance* appraisal is based on six different dimensions ("*satisfaction with performance appraisal feedback*", "*satisfaction with the manager*" "*job satisfaction*", "*organizational commitment*", "*commitment toward manager*" and "*turnover intent*") which are significantly correlated with each other.

In order to measure this dimensions a questionnaire was created with six scales, each corresponding to one of the dimensions above, containing a total of 23 items. Data was collected through the questionnaire posted on a website, between the months of June and September 2008. For that, it was contacted a sample of 254 subjects was contacted, by email, which was above the objective of the study and relevance of collaboration, and ensures the confidentiality and anonymity of subjects and data supplied by them.

Relative to the validation of the questionnaire, this research used Cronbach's *alpha* to examine the reliability of the questionnaire. It was found that internal consistency is considered good for all items of the instrument, it shows a Cronbach's *alpha* of 0.851 (Pestana e Gageiro, 2003, Hill e Hill, 2005) and for each size separately the values of *alpha* Cronbach's ranging between 0.835 and 0.858 are also good results. Although the value of Cronbach's *alpha* total is 0.5533 for all dimensions together, this is considered unacceptable (Hill e Hill, 2005).

Regarding the construct validity of the study, were used in this research to calculate an exploratory factor analysis and a confirmatory factor analysis. The results of the first factor analysis corroborated the theoretical assumption of the existence of six factors in the construct of satisfaction with *performance* appraisal, each corresponding to one of the factors of the six sub-scales. A confirmatory factor analysis confirmed these results, though not proving the existence of significant correlations between all dimensions of the questionnaire, especially between the "*commitment toward manager*" and the "*turnover intent*" and the other dimensions.

Therefore, the development of new research, is recommended to validate the questionnaire.

Keywords: Satisfaction with the Performance Appraisal, Reliability, Construct Validity and Confirmatory Factor Analysis.

JEL Classification: M12 e M59

The PsycINFO Content Classification Code System: 2200 e 3630

Résumé

La présente étude vise à créer et valider une échelle de satisfaction à l'égard de l'évaluation de la performance.

En conséquence, et en base de plusieurs études ont examiné, en particulier l'article de Jawaher (2006), s'a conclu que le concept théorique de la satisfaction avec l'évaluation des performances est basée en six dimensions différentes («*satisfaction avec les résultats de l'évaluation de la performance», «satisfaction avec le manager», «satisfaction avec le travail», «l'engagement avec l'organisation», «l'engagement avec le manager»* et *"les intentions de sortir*»), qui sont significativement corrélées unes avec les autres.

Ainsi, s'a construit un questionnaire de six échelles, chacune correspondant à une des dimensions ci-dessus référées, et qui contenant un total de 23 items. Les informations ont été collectées avec le questionnaire disponible dans une page d'Internet, pendant les mois de Juin et Septembre du 2008. Pour ça, s'a contacté un échantillon de 254 sujets par courrier électronique, où s'ont exposé l'objectif de cette étude et l'importance de la collaboration, bien comme s'ont assurée la confidentialité et l'anonymat des sujets et des informations par lui fournies.

En ce qui concerne la validation de ce questionnaire, dans cette investigation, s'a utilisé l'*alpha* de Cronbach pour examiner lui fiabilité. S'a constaté que la cohérence interne est considérée comme bonne pour tous les items de l'instrument, parce qu'elle présente un *alpha* de Cronbach de 0.851 (Pestana e Gageiro, 2003, Hill e Hill, 2005) et pour chacune des dimensions, séparément, les values de l'*alpha* de Cronbach varient entre 0.835 et 0.858 que sont également des bons résultats. Cependant, la valeur total de l'*alpha* de Cronbach est 0,5533 pour toutes les dimensions, qui est considérée comme inacceptable (Hill e Hill, 2005).

En ce qui concerne la validité de l'étude, dans cette recherche s'est procédé au calcul d'un facteur d'analyse exploratoire et d'analyse factorielle confirmatoire. Les résultats de la première, corroborent l'hypothèse de l'existence des six facteurs dans la construction de la satisfaction avec l'évaluation de la performance, représentant chacun des facteurs une des six sous-échelles. L'analyse factorielle confirmatoire a confirmé ces résultats, cependant, n'a pas prouvé l'existence de corrélations significatives entre toutes les dimensions du questionnaire, en particulier entre le «*satisfaction avec le manager*» et «*les intentions de sortir*» et les autres dimensions.

Par conséquent, se recommande le développement de nouvelles recherches, pour valider le questionnaire.

Mots-clés: Satisfaction à avec l'évaluation de la performance, de fiabilité et de validité de l'analyse factorielle de confirmation.

Classification JEL: M12 et M59

Le Système de classification du contenu PsycINFO Code: 2200 et 3630

Agradecimentos

Dirijo os meus maiores agradecimentos, na realização desta tese de mestrado, à minha orientadora, a Professora Doutora Alexandra Fernandes, que me acompanhou nesta investigação.

Agradeço em especial o Senhor Presidente Professor Doutor Luís Reto, por permitir um adiamento extra de dois meses na entrega da minha dissertação, face à situação anómala de destruição acidental do ficheiro que continha a mesma.

Saúdo todos os participantes que preencheram os questionários que possibilitaram a concretização desta dissertação.

Agradeço aos meus pais por me apoiarem incondicionalmente, e pelo suporte emocional nos momentos de maior desalento.

Ao Nuno por estar sempre ao meu lado, apoiando-me nas circunstâncias de maior desanimo e partilhando por sua vez comigo o entusiasmo da concretização deste objectivo.

Ao Carlos Rosão por se ter disponibilizado na execução do site com o instrumento de recolha de dados.

À Carla Cardoso do Observatório Nacional de Recursos Humanos por permitir uma consulta aos indicadores de lealdade e envolvimento, usados nos "Resultados Nacionais Agregados de 2008" (ONRH, Março de 2009).

Finalmente a todos os amigos, colegas e aqueles que acreditaram neste projecto, pela solidariedade demonstrada ao longo de todo este tempo

A todos aqui referidos um bem-haja.

Índice geral

Introdução geral....1
1- Avaliação de desempenho....3
1.1- Os objectivos da avaliação de desempenho....4
1.2. Definição de desempenho....6
1.2.1. A avaliação de desempenho enquanto gestão de desempenho....6
1.3. Como medir o desempenho....8
1.3.1. Abordagens centradas na personalidade....8
1.3.2. Abordagens centradas nos comportamentos....9
1.3.3. Abordagens centradas na comparação com os outros....11
1.3.4. Abordagens centradas nos resultados....12
1.4. A gestão por objectivos (GPO)....13
1.5. Fontes de avaliação de desempenho....16
1.5.1. Avaliação pelo superior hierárquico....16
1.5.2. Auto-avaliação....17
1.5.3. Avaliação pelos pares....18
1.5.4. Avaliação pelos subordinados....19
1.5.5 Avaliação a 360º....19
1.6. Qualidade psicométrica da avaliação de desempenho....20
1.6.1. Fidedignidade....21
1.6.2. Validade....21
1.6.3. Praticabilidade....21
1.6.2. Erros de cotação....22
2- Satisfação com a avaliação de desempenho....24
2.1. Relação entre feedback e satisfação com a avaliação de desempenho....25
2.2. Constructo da satisfação com a avaliação de desempenho....26
2.2.1. Satisfação com os resultados da avaliação de desempenho....26
2.2.2. Satisfação com o chefe....27
2.2.3. Satisfação com o trabalho....27
2.2.4. Envolvimento com a organização....28
2.2.5. Envolvimento com a chefia directa....28
2.2.6. Intenções de Abandono....28
Objectivos de estudo....30
3-Metodologia....31
3.1 -Amostra....31
3.2- Instrumento....35
3.3- Procedimento....37
4- Análise dos resultados....38
4.1 – Sensibilidade....38
4.2- Fidedignidade....42
4.3- Validade....45
4.4 - Correlação entre a satisfação com a avaliação de desempenho e os resultados obtidos anteriormente na mesma....53
4.5 – Resultados diferenciais....55
5- Discussão e conclusão....58
6- Referências bibliográficas....65
Anexo A....70
Questionário de Satisfação com a Avaliação de Desempenho....70

Anexo B 77
Output do SPSS relativo aos cálculos de consistência interna 77

Índice das tabelas

Tabela 1 - Caracterização da amostra reduzida em termos de género e a avaliação do desempenho.....31
Tabela 2 - Medidas de tendência central, de dispersão e de distribuição para os diferentes itens do questionário.....39
Tabela 3 - Estatística Descritiva das seis subescalas do questionário.....40
Tabela 4 - Testes de Normalidade para os diferentes itens do questionário.....41
Tabela 5 – Testes de Normalidade para as diferentes dimensões do questionário.....41
Tabela 6 – Matriz factorial do questionário em máxima verosimilhança, após rotação *varimax*.....44
Tabela 7 – *Alpha* Cronbach, Correlação item-total e *Alpha* if Item Deleted.....45
Tabela 8 – Correlações entre as diferentes dimensões.....45
Tabela 9 – Índices de ajustamento dos modelos analisados.....52
Tabela 10 – Correlações entre a satisfação com a avaliação de desempenho e os resultados obtidos anteriormente na mesma.....54
Tabela 11 - Correlações entre as diferentes dimensões da escala e os resultados obtidos anteriormente na mesma.....54

Índice dos gráficos

Gráfico 1 - Caracterização da amostra relativamente à percentagem da distribuição das Metodologias de Avaliação de Desempenho.....33
Gráfico 2 – Caracterização da amostra relativamente à percentagem da distribuição das Formas de Mensuração do Desempenho.....34

Índice das figuras

Figura 1 – Ciclos da gestão de desempenho 7
Figura 2 – Gestão por objectivos.....14
Figura 3 – Diagrama de caminhos do modelo da análise factorial confirmatória com uma estrutura unifactorial.....49
Figura 4 - Diagrama de caminhos do modelo da análise factorial confirmatória com seis factores correlacionados 50

Índice de quadros

Quadro 1 – Abordagens da avaliação de desempenho 8
Quadro 2 – Fases da gestão por objectivos.....15

Introdução geral

As práticas de avaliação de desempenho não são novas. Provavelmente, desde que um homem começou a trabalhar para outro, que o seu desempenho passou a ser a avaliado, pelo menos informalmente (Chiavenato, 1990).

No entanto, só no início do século XX, é que a avaliação de desempenho apareceu como componente da gestão de pessoal ao mesmo nível dos testes psicológicos utilizados nos processos de selecção (Fernandes e Caetano, 2000).

A realidade actual é bem diferente, as organizações encontram-se inseridas numa dinâmica de grande competitividade, desta forma procuram encontrar meios de dar resposta que permitam obter elevados níveis de produtividade nos seus desempenhos. Para Gomes (2004), torna-se assim imprescindível implementar na organização mecanismos que permitam, além de mensurar os níveis de desempenho, também desenvolvê-los.

A avaliação de desempenho insere-se assim numa óptica de desenvolvimento da organização, que permite ao empresário especificar aquilo que se espera dos empregados, a qual passa a ser um requisito fundamental para aumentar a produtividade dos recursos humanos duma organização (Cunha, 1992).

Contudo, a realidade actual coloca-nos questões mais profundas acerca da avaliação de desempenho, como é o caso da satisfação com o sistema de avaliação de desempenho em uso.

A satisfação com a avaliação de desempenho é uma das maiores reacções consequentes à avaliação de desempenho (e.g., Dorfman, *et al.*, 1986; Giles e Mossholder, 1990; Keeping e Levy, 2000). Giles e Mossholder (1990) e Organ (1988) afirmaram que o uso de critérios de específicos e orientados na mensuração da satisfação são amplos indicadores das reacções dos colaboradores à avaliação de desempenho. De facto, medidas cognitivamente orientadas, tais como a percepção de utilidade e percepção de precisão, estão positivamente relacionados com a satisfação com a avaliação de desempenho (Keeping e Levy, 2000). Além disso, porque as avaliações constituem a base de várias decisões importantes, a satisfação com a avaliação de desempenho significa reconhecimento, status e perspectivas futuras dentro da organização. Assim, os indivíduos com níveis mais elevados de satisfação com o desempenho são usualmente mais recompensados, do que os sujeitos que apresentam níveis baixos de satisfação. Estas diversas implicações psicológicas da satisfação com a avaliação de desempenho tornam-se num determinante significativo do comportamento futuro e das atitudes profissionais e organizacionais (Taylor *et al.*, 1984).

Assim face ao estudo da temática[1] verificou-se que não existia nenhum instrumento que mensurasse a satisfação com a avaliação de desempenho, na língua portuguesa.

Através da literatura analisada, observou-se que o estudo de Jawahar (2006a) apresentava um instrumento de medida, bem como o estudo da relação dos níveis de satisfação com a avaliação de desempenho e os resultados apresentados na mesma.

Assim, seguiu-se o mais fidedignamente possível a metodologia, apresentada neste artigo, pelo que se criou um questionário baseado em algumas questões do instrumento de Jawahar (2006a)[2]. Deste modo aplicou-se o questionário a 254 indivíduos, de forma a estudar-se as qualidades métricas do instrumento e a projectar-se uma validação do mesmo para a população portuguesa.

Assim sendo, esta dissertação encontra-se dividida em duas partes.

Na primeira parte apresenta-se um enquadramento teórico com as teorizações mais relevantes no domínio da satisfação com a avaliação do desempenho. No primeiro capítulo fez-se uma apresentação da teoria bem como dos autores principais, da avaliação de desempenho. Ao passo que no capítulo dois é definido o conceito teórico de satisfação com a avaliação de desempenho, bem como as dimensões teóricas em que a mesma está assente.

A segunda parte corresponde ao estudo empírico deste trabalho, o qual deu origem a um instrumento de mensuração da satisfação com a avaliação de desempenho, bem como à apresentação das qualidades psicométricas do mesmo. Assim, no capítulo três apresentou-se a metodologia aplicada para execução deste estudo. No capítulo quatro analisa-se os resultados de sensibilidade, fidedignidade e validade do questionário criado nesta dissertação. Por fim no capítulo cinco discute-se os resultados e tira-se conclusões acerca deste trabalho, avançando como propostas para novos estudos nesta área.

[1] Estudo da satisfação com a avaliação de desempenho.
[2] O questionário também contém questões baseadas noutros artigos, encontrados através da análise da literatura, contudo seguiu-se sempre as dimensões do constructo apresentado por Jawahar (2006a).

1- Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho poderá ser definida como um sistema estruturado de medir, avaliar e influenciar os atributos relacionados com o trabalho, os comportamentos e os resultados obtidos por um trabalhador, com vista a descobrir em que nível é que, nesse momento, ele se encontra quanto à sua *performance* no trabalho (Dolan e Schuler, 1987). Ou seja, quão produtivo o trabalhador é e como ele poderá produzir ainda mais eficazmente no futuro, de modo a que tanto ele como a organização e a sociedade possam vir a tirar daí benefícios.

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

O sistema de avaliação de desempenho refere-se às fontes usadas para recolher os dados de avaliação, à análise de funções que é feita para identificar os critérios apropriados que irão ser usados para avaliar os dados recolhidos, à validade ou fidedignidade dos métodos usados, às características tanto do avaliador como do avaliado que podem influenciar a avaliação, ao processo de "*feedback*", à utilização da informação retirada da avaliação e ao averiguar se esta está ou não a cumprir os objectivos para os quais tinha sido construída.

Obviamente, quanto maior e mais complexa for a organização, mais difícil se irá tornar a avaliação dos seus empregados, dada a dificuldade em avaliar a *performance* de cada um, assim como o seu potencial. A avaliação só será eficaz se o avaliador conseguir ter uma boa percepção da *performance* e do potencial de cada um, o que se torna difícil sem a existência de meios de medida justos. Só esta razão já justificava o uso de avaliação de desempenho. É desde há muito reconhecido que a avaliação de desempenho (AD), detêm um papel importante nas organizações. A avaliação de desempenho é, ou deveria ser, uma parte integrante do sistema de gestão (Koontz e Weihrich, 1988). Serve para ajudar numa infinidade de situações, como por exemplo, para fornecer uma base para a selecção de pessoal ou para o efectuar de promoções, além de ter a sua cota parte no processo de distribuição de remunerações.

A grande maioria dos estudos que tinham sido efectuados, dedicavam-se unicamente aos aspectos psicométricos da avaliação de desempenho. Hoje em dia, os estudos que se fazem, são realizados tendo como base questionários que determinam as reacções dos avaliados aos vários aspectos da avaliação de desempenho. A premissa básica para estes estudos é a de que

as opiniões dos avaliados acerca do processo de avaliação são fundamentais para a eficácia a longo prazo do sistema. Já Lawler (Lawler, 1967 citado por Dipboye e Pontbriand, 1981) tinha dado ênfase a que o sucesso de uma avaliação de desempenho depende da confiança que os avaliados tinham no processo de avaliação.

Os resultados de Landy, *et al.* (1978), sugerem que o facto de ter sido feita previamente uma definição de objectivos, vai ter um efeito positivo na credibilidade e aceitação do processo de avaliação. O mesmo acontecerá se aumentarmos a frequência das avaliações e permitirmos a participação dos avaliados em todo o processo.

Segundo Dipboye e Pontbriand (1981), a opinião dos avaliados, acerca da avaliação de desempenho, será positiva desde que acreditem que há uma oportunidade para expressar a sua maneira de ver os problemas, que os factores em que estão a ser avaliados são de alguma forma relevantes para a sua função e desde que os objectivos e planos sejam discutidos em conjunto.

Deste modo, pode-se pois afirmar que, apesar de tudo, por vezes é preferível ter um tipo qualquer de avaliação de desempenho do que não ter nenhum. (Drenth, 1984).

1.1- Os objectivos da avaliação de desempenho

Do ponto de vista organizacional, a implementação de um processo de avaliação de desempenho tem sempre um objectivo que visa ser atingido com a sua aplicação.

Caetano (1996) refere que os sistemas de avaliação de desempenho têm de ser desenhados em função das finalidades organizacionais que lhes estão subjacentes.

A avaliação de desempenho tem uma função indispensável nas organizações, nomeadamente, no provimento de dados para a atribuição de aumentos salariais, na definição do potencial dos colaboradores, na aferição de necessidades de formação em áreas específicas, no fornecimento de dados que possibilitem um melhor e mais eficaz *feedback* entre chefias e subordinados, de forma a haver uma melhor comunicação entre os diversos colaboradores, bem como, no acesso ao auto-desenvolvimento.

A literatura apresenta diversas perspectivas sobre os objectivos da avaliação de desempenho, pelo que se irá apresentar aqui algumas delas.

Para Drenth (1984), nos objectivos das avaliações de desempenho podem ser diferenciados quatro grupos.

1) Terem impacto ao nível da política salarial, remunerações extra, promoções, transferências e demissões;

2) Permitirem a melhoria do desempenho, do desenvolvimento de capacidades e motivação, através do *feedback* e da avaliação de desempenho;
3) Identificarem candidatos potenciais a lugares de chefia e direcção;
4) Constituírem o alicerce para a formulação dos critérios de selecção de pessoal e identificação de necessidades de formação.

No caso do primeiro grupo de objectivos, as recompensas são encaradas como se tratando de incentivos, às quais está ligada a relação entre meios e fins, ou a relação custo/benefício e o grau em que a pessoa avaliada encaminha a uma optimização dos mesmos. Neste caso, a ênfase é dada apenas aos aspectos positivos, ou seja, o que foi atingido pelo avaliado (resultado) e a forma como fez para o obter (processo).

Para o segundo grupo de objectivos (melhoria do desempenho) deixa de se dar especial atenção ao passado, para se passar a dar ênfase ao presente, havendo porém uma discussão sobre o futuro próximo. Esta discussão é integrada frequentemente na entrevista de avaliação. No entanto, para que a entrevista e a discussão tenham algum fundamento, deverão ser abordados, tanto os aspectos positivos como os aspectos negativos da *performance* (Drenth, 1984).

Quanto ao terceiro grupo (identificação de potenciais candidatos), a avaliação indica dois factores que antecipam o desenvolvimento, tais como, as características do comportamento e de realização pessoal que permitem fazer extrapolações e predições quanto ao que se irá passar. Deste modo, é dada importância aos factores de personalidade e capacidades do indivíduo.

O quarto e último grupo de objectivos de avaliação, enfatiza as competências consideradas essenciais pela organização, as quais são identificadas a partir da instituição de objectivos, ou seja, deduzindo-se os comportamentos e capacidades necessárias à sua concretização (Drenth, 1984).

Murphy e Cleveland (1995) encontraram quatro principais objectivos que os avaliadores têm e sistematizaram-nos do seguinte modo:

- Objectivos dirigidos para as tarefas: referem-se aos objectivos que visam "*melhorar, ou manter, os níveis de desempenho dos avaliados e prepará-los para os desafios futuros*" (Fernandes e Caetano, 2000:361);
- Objectivos interpessoais: dizem respeito a objectivos cujo fim é "*manter, ou melhorar, as relações interpessoais entre eles e os avaliados*" (Fernandes e Caetano, 2000:361);

- Objectivos estratégicos: referem-se aos objectivos que têm como finalidade "*aumentar a sua reputação ou a reputação da sua equipa de trabalho*" (Fernandes e Caetano, 2000:362);
- "*Objectivos internos: prendem-se com os objectivos que o avaliador tenta atingir para reforçar os valores e as crenças que tem face à avaliação de desempenho*" (Fernandes e Caetano, 2000:362).

Contudo, independentemente dos diferentes tipos de objectivos apontados pelos diversos autores "*normalmente, a organização, os avaliadores e os avaliados têm diferentes objectivos que pretendem alcançar com a avaliação de desempenho. As relações que se estabelecem, em resultado dos objectivos que cada um destes actores tenta atingir, vão afectar os comportamentos dos outros intervenientes e, nessa medida, a própria eficácia do sistema de avaliação"* (Fernandes e Caetano, 2000:362).

1.2. Definição de desempenho

Segundo Caetano (2008), o desempenho pode ser concebido conforme se salientam os meios (*comportamentos*) ou os fins (*resultados*).

Na concepção centrada nos *comportamentos*, a avaliação de desempenho prende-se com as tarefas que os indivíduos têm de executar no seu posto de trabalho, ou seja, está relacionado com o que *fazer* e *como* o fazer (Caetano, 2008).

Na concepção focalizada nos *resultados*, a avaliação de desempenho centra-se nos resultados dos comportamentos do indivíduo para realizar as actividades inerentes ao seu posto de trabalho, para que os objectivos organizacionais sejam cumpridos (Caetano, 2008).

Contudo tanto do ponto de vista do desempenho como *comportamento*, quer do ponto de vista como *resultados*, é necessário ter em contra o *contexto* organizacional e tecnológico enquanto factores determinantes ou moderadores dos níveis de desempenho. Por assim dizer: "*uma pessoa adopta certos comportamentos na realização de tarefas num determinado contexto para obter resultados específicos (esperados pela organização)*" (Caetano, 2008:31).

1.2.1. A avaliação de desempenho enquanto gestão de desempenho

A avaliação de desempenho tem sido realizada, nos moldes actuais da maioria das empresas, como um dispositivo de periocidade anual, onde o desempenho dos colaboradores

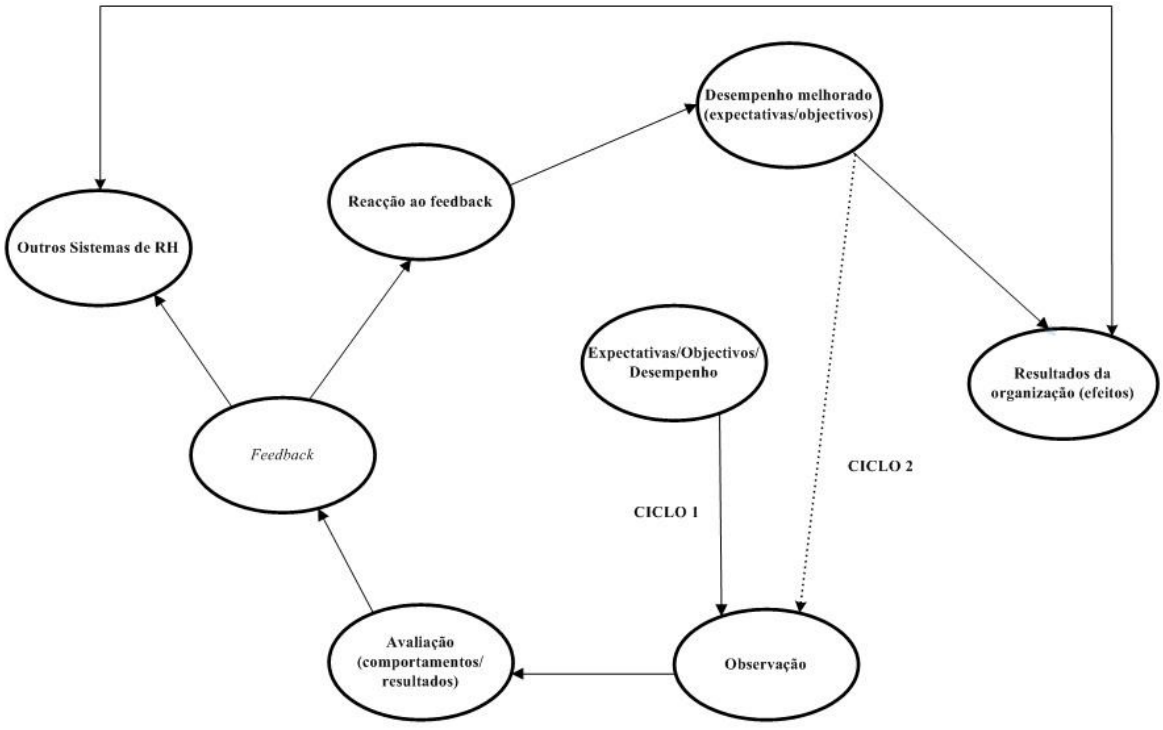
apenas é avaliado uma vez por ano. Desta forma, a avaliação de desempenho não é mais que uma ferramenta de controlo pontual e gestão dos colaboradores (Caetano, 2008).

No entanto a função da avaliação de desempenho, enquanto processo de gestão de recursos humanos, vai mais além do controlo pontual do desempenho. A avaliação de desempenho tem como propósito a gestão do desempenho ao longo de todo o ano (Caetano, 2008).

A gestão de desempenho tem como objectivo conceber circunstâncias para que o desempenho dos colaboradores contribua efectivamente para a continuação dos objectivos da organização.

Deste modo, um sistema de gestão do desempenho tem por base a observação do desempenho dos colaboradores, em confrontá-los com as expectativas e objectivos, em orientá-los e aconselhá-los sobre melhorias que é necessário introduzir e o modo de o conseguir (Caetano, 2008). Tal é possível através de um *feedback* periódico promovido pelo superior hierárquico, realizando-se tantos ciclos, quantos os necessários para os objectivos do sistema (Ver Figura 1).

Figura 1 – Ciclos da gestão de desempenho



Fonte: Caetano, (2008:28)

Assim do ponto de vista conceptual, "*a avaliação de desempenho visa identificar, observar, medir e desenvolver o desempenho dos indivíduos em consonância com a estratégia da organização*" (Caetano, 2008:28).

1.3. Como medir o desempenho[3]

"*O desempenho é avaliado como base em critérios e medidas que visam diferenciar contributos elevados de contributos médios ou fracos para a organização. Os níveis de desempenho (excelente, médio, fraco…) podem ter um carácter quantitativo ou qualitativo" Caetano (2008:32).*

Caetano (1996) refere que podemos encontrar instrumentos de medida, centrados na *personalidade*, centrados no *comportamento*, centrados na *comparação com os outros* e centrados nos *resultados*. O Quadro 1 apresenta sintetizadamente os instrumentos mais comuns tanto a nível da gestão como a nível da pesquisa experimental.

Quadro 1 – Abordagens da avaliação de desempenho

Abordagens centradas na personalidade[4]	- Escalas ancoradas em traços.
Abordagens centradas nos comportamentos	- Incidentes críticos; - Escalas de escolha forçada; - Escalas ancoradas em comportamentos; - Escalas de padrão misto; - Escalas de observação comportamental; - Listas de verificação.
Abordagens centradas na comparação com os outros	- Ordenação simples, - Comparação por pares; - Distribuição forçada.
Abordagens centradas nos resultados	- Padrões de desempenho; - Gestão por objectivos (GPO).

Fonte: Adaptado de Mohrman *et al.* (1989)

1.3.1. Abordagens centradas na personalidade

As abordagens centradas na personalidade traduzem-se usualmente em escalas ancoradas em traços (ou gráficas)[5]. Mais recentemente Caetano (2008) descreve a "medição"

[3] Na literatura, nomeadamente autores como Caetano (1996) e Fernandes e Caetano (2000), designam o modo como medir o desempenho, por instrumentos de avaliação.
[4] Caetano (2008) apresenta a "medição" das competências, como um instrumento centrado personalidade.

das competências, como uma abordagem de avaliação de desempenho, centrada na personalidade.

Escalas ancoradas em traços (ou gráficas)

Este tipo de escala foi desenvolvido por Paterson (1922) e é a mais tradicional, o qual pretendia que estas escalas permitissem ao avaliador julgar os avaliados de uma forma tão discriminada quanto fosse possível.

Este tipo de escala baseia-se na descrição de traços de personalidade, a partir dos quais o avaliador irá avaliar o avaliado, assinalando o ponto da escala que melhor corresponde ao desempenho do mesmo (Fernandes e Caetano, 2000). Estes traços de personalidade podem, ou não, estar definidos de uma forma resumida e a escala assentar em números ou adjectivos que representam as posições de desempenho (Fernandes e Caetano, 2000).

"Medição" das competências

Relativamente às competências, estas são relativas a conhecimentos, habilidades e capacidades indispensáveis para que os funcionários desempenhem as funções concretas que permitam atingir os objectivos da organização. Nesta abordagem da avaliação de desempenho o que interessa avaliar é a demonstração efectiva das competências por parte dos colaboradores, assim os avaliadores "medem" as competências através de *escalas de cotação* (estas podem ser respondidas pelo próprio, pela hierarquia, pelos pares ou pelos clientes), as quais podem ser combinadas com testes de conhecimentos (Caetano, 2008).

1.3.2. Abordagens centradas nos comportamentos

Este tipo de abordagem aparece em resposta à abordagem centrada na personalidade, mais de trinta anos depois. Na qual a investigação e a aplicação prática da avaliação de desempenho deram origem a um conjunto de instrumentos relativamente diversificado, mas que têm em comum o facto de se basearem em comportamentos (Caetano, 1996; Fernandes e Caetano, 2000).

[5] Denominação apresentada em Fernandes e Caetano (2000).

Incidentes críticos

O método dos incidentes críticos foi descrito pela primeira vez por Flanagan (1954) e consiste em registar os comportamentos que afectam significativamente o desempenho da unidade de trabalho ou da própria organização, sejam eles positivos ou negativos. "*Esta forma de mensuração constitui uma das bases mais úteis para gerir o desempenho, uma vez que possibilita ser muito específico no feedback a dar aos colaboradores e a esclarecer as expectativas de melhoria*" (Caetano, 2008:41).

Escalas de escolha forçada

Este tipo de escala foi desenvolvido pelas forças armadas americanas, após a Segunda Grande Guerra (Sisson, 1948; Berkshire e Highland, 1953).

As escalas de escolha forçada consistem em apresentar ao avaliador blocos de afirmações com descrições positivas e negativas. O avaliador é então forçado a escolher metade dos itens que melhor descrevem o desempenho do avaliado (Caetano, 1996; Fernandes e Caetano, 2000).

Escalas ancoradas em comportamentos

As escalas ancoradas em comportamentos foram propostas por Smith e Kendal (1963), como alternativa às escalas ancoradas em adjectivos. Este tipo de escalas descreve comportamentos que revelam diferentes níveis de perícia em cada dimensão a avaliar. O avaliador tem de julgar em que medida cada colaborador apresenta esses comportamentos na realização das suas tarefas (Caetano, 2008).

Escalas de padrão misto[6]

As escalas de padrões de comportamentos mistos foram propostas por Blanz e Ghiselli (1972) e são conhecidas por apresentarem três exemplos comportamentais específicos para cada dimensão. Além do mais indicam três níveis distintos de desempenho: um dos níveis descreve um desempenho *acima da média*; outro, um desempenho *dentro da média* e o último um desempenho *abaixo da média.*

[6] Caetano (1996) denomina este tipo de escala de *"escalas de padrões comportamentais mistos"*.

O avaliador responde às três questões de cada dimensão assinalando em que medida o comportamento do avaliado é *melhor* (+), *igual* (0) ou pior (-) do que o que é descrito na afirmação (Caetano, 1996).

Escalas de observação comportamental

As escalas de observação comportamental foram inicialmente desenvolvidas por Latham e Wexley (1977). De uma forma bastante resumida pode dizer-se que estas consistem em descrições precisas de comportamentos a adoptar pelos colaboradores, as quais podem ser apropriadas em certo tipo de funções pouco complexas e relativamente padronizadas (Caetano, 2008).

Listas de verificação

Segundo Caetano (1996), este tipo de abordagem de avaliação de desempenho consiste em listas de comportamentos ou traços nas quais os avaliadores assinalam os itens que melhor se adequam a cada um dos avaliados.

1.3.3. Abordagens centradas na comparação com os outros

Segundo Fernandes e Caetano (2000) este tipo de abordagem assenta no princípio de que é possível adquirir um padrão de medida resultante da comparação de indivíduos com o mesmo tipo de trabalho ou complementar. Deste modo, a avaliação de desempenho baseia-se na comparação entre indivíduos.

Ordenação Simples

Na ordenação simples ordena-se os funcionários do melhor para o pior, em função da apreciação global do seu desempenho. Esta ordenação usualmente tem em vista certas decisões administrativas (por ex.: atribuição de prémios). No entanto a sua aplicação demonstra um ambiente de trabalho fortemente hierarquizado, onde não é permitido um *feedback* de ajuda aos colaboradores para que estes melhorem o seu desempenho (Caetano, 2008).

Comparação por pares

Na comparação por pares forma-se todos os pares possíveis de colaboradores. O avaliador deve decidir quem é o melhor em cada par, tendo em conta o desempenho global de cada um. *"A posição final de cada avaliado calcula-se somando o número de vezes que tenha sido escolhido como o melhor. O resultado exprime-se numa lista com os nomes hierarquizados"* (Caetano, 1996:69).

Distribuição forçada

Na distribuição forçada, segundo Caetano (2008) comparam-se grupos de pessoas com níveis de desempenho considerados idênticos, ao invés de se compararem as pessoas umas com as outras de forma a ordená-las.

Os níveis de desempenho são pré estabelecidos, sendo por exemplo, *excelente*, *bom*, *médio*, *fraco* e *inaceitável*. O avaliador faz então corresponder uma determinada percentagem de avaliados a cada um destes níveis de desempenho já estabelecidos anteriormente. (Caetano, 1996).

1.3.4. Abordagens centradas nos resultados

Este tipo de abordagem, parte dos resultados do desempenho do avaliado e avalia de que forma estes resultados estão ajustados com os objectivos pré estabelecidos pela organização, por um determinado período de tempo (Fernandes e Caetano, 2000).

Padrões de desempenho

Esta abordagem é utilizada (sobretudo no trabalho operacional) nas organizações, desde há muito, a qual assumiu uma particular relevância com a teoria da organização cientifica do trabalho de Taylor.

Nesta abordagem, os resultados do trabalho podem ser comparados com os resultados do trabalhador, com os resultados de outros com cargos idênticos, ou com um padrão de desempenho pré estabelecido e aceite como adequado ao cargo. Este padrão pode ser definido a partir dos níveis de desempenho anteriores da empresa, ou de outras empresas do mesmo

ramo, ou ainda do estudo dos tempos e movimentos necessários para realizar um determinado trabalho, e do esforço nele envolvido (Caetano, 1996).

Assim, a mensuração desses resultados pode recair tanto sobre a quantidade como sobre a qualidade (ex.: desperdícios, número de defeitos, erros, etc.). Além do mais é importante assinalar que este processo de medida evoluiu desde os relatos feitos pelo próprio trabalhador, até ao uso dos actuais sistemas electrónicos que fazem automaticamente os cálculos de quantidade e qualidade e assinalam quaisquer desvios em relação aos padrões definidos (Caetano, 1996).

Gestão por objectivos

Esta abordagem é de tal forma pertinente e complexa que requer a elaboração de um sub capítulo específico intitulado: *gestão por objectivos.*

1.4. A gestão por objectivos (GPO)

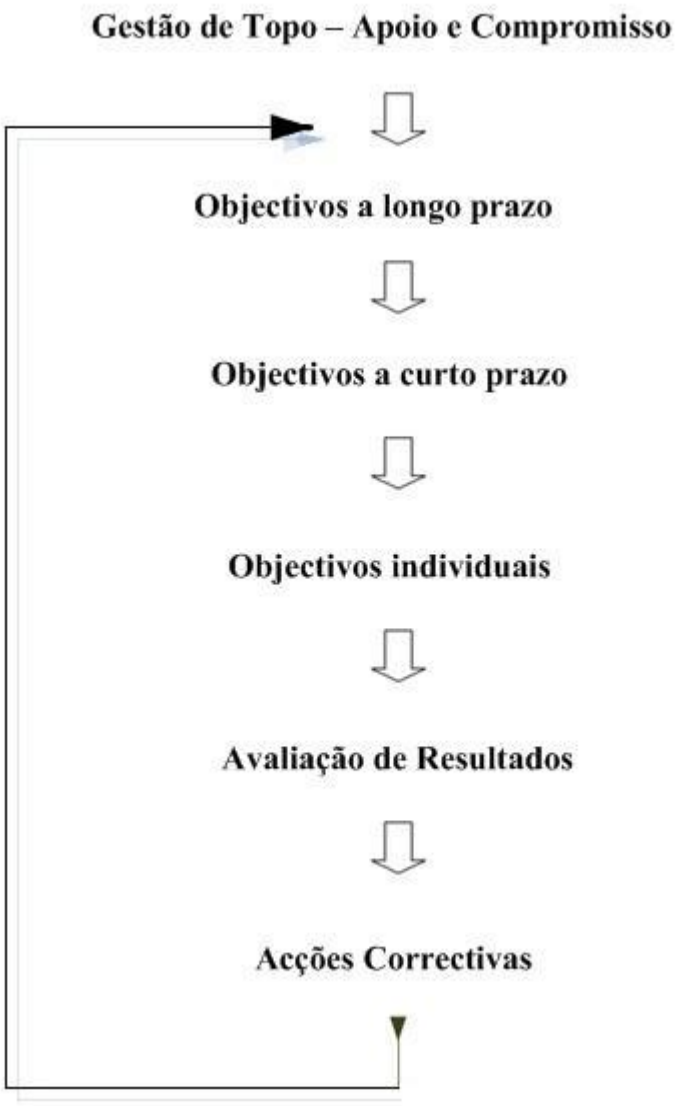
Peter Drucker (1954) introduziu a gestão por objectivos, a qual direcciona a gestão para objectivos e fins, em detrimento de processos e actividades, numa clara oposição à lógica taylorista e weberiana.

A gestão por objectivos (GPO) é uma conhecida filosofia de gestão que substituiu a preocupação de "como" gerir pela de "porque" ou "para que" gerir. A ênfase não está em fazer bem o trabalho (*the best way*), mas em fazer o trabalho essencial para o cumprimento dos objectivos da organização. Para este tipo de gestão, a actividade não é um fim em si mesma, mas um meio para atingir fins (objectivos).

Esta filosofia e técnica de gestão incluem-se dentro da teoria das organizações, na abordagem da obtenção de metas. Neste tipo de gestão, põe-se ênfase no estabelecimento de objectivos acordados entre os gestores de topo e os subordinados e estes objectivos definidos passam a ser a base fundamental dos esforços de motivação, avaliação e controlo da organização.

Para Teixeira (2005), a gestão por objectivos pode ser sintetizada em cinco fases (cuja a representação é apresentada na figura 2), convém, no entanto, salientar que para o sucesso desta é necessário o apoio e compromisso dos gestores de topo.

Figura 2 – Gestão por objectivos



Fonte: Teixeira (2005:47)

Para uma compreensão mais fácil do ciclo da gestão por objectivo, sintetizou-se no quadro 2, as diferentes fases da mesma, bem como o que cada uma compreende.

Quadro 2 – Fases da gestão por objectivos

1- Estabelecimento de objectivos de longo prazo	- *"Estes objectivos devem logicamente integrar-se no propósito básico ou fundamental da organização, ou seja, à sua missão".*
2- Definição de objectivos específicos de curto prazo para a empresa	- *"Estes objectivos devem ser enquadrados nos objectivos de longo prazo previamente definidos e, naturalmente, na missão da organização. Habitualmente, estes objectivos são mais quantificados, traduzindo-se em orçamentos que cobrem as actividades das diversas áreas funcionais (marketing, produção, finanças, recursos humanos, etc.)".*
3- Definição de objectivos individuais e padrões	- *Consiste na formação de planos de acção compreendendo objectivos simultaneamente desafiantes e atingíveis bem como os respectivos padrões de avaliação, o que deve ser feito num trabalho de interacção entre superiores e subordinados. Esta fase é muito importante sendo indispensável uma clara definição do que e quando deve ser atingido.*
4- Avaliação dos resultados	- *"É a comparação entre acções executadas e os resultados conseguidos com os standards previamente definidos. Quando a prévia definição de objectivos e standards foi correctamente efectuada, nomeadamente mediante o acordo entre superior e subordinado, a auto-avaliação e o controlo são possíveis e resultam em maior eficiência e eficácia".*
5- Acções correctivas	- *"É a última fase do processo e não tem necessariamente de ter uma conotação negativa nomeadamente pela associação de penalizações possíveis ao incumprimento dos objectivos. As acções correctivas poderão consistir em alterações no pessoal, alterações na organização ou alterações nos próprios objectivos quando se conclui, por exemplo, da falta de realismo (o que por vezes acontece). Pode ainda consistir em acções de treino e formação de gestores e pessoal para que mais facilmente se consiga executar o planeamento".*

Fonte: Teixeira (2005:47 e 48)

No fundo, a gestão por objectivos é uma abordagem muito participada, com o propósito de estabelecer objectivos organizacionais partindo dos seguintes princípios:

1- A organização no seu todo beneficia com a clarificação dos seus grandes objectivos, bem como da fixação das cargas de trabalho de cada unidade orgânica e de cada colaborador na continuação daqueles objectivos gerais;

2- Todos os colaboradores na organização beneficiam da fixação de objectivos realistas para cada ano e da sua medida e controlo periódico (avaliação de desempenho com base nos resultados);

3- O processo de fixação de metas e objectivos deve envolver um vasto número de membros da organização para que seja obtido, por um lado, um conjunto variado de ideias e, por outro, para que seja construída uma boa rede de comunicação e de implicação para todos.

Berkley e Rouse (1994) dizem que na prática, a ideia de fundo da gestão por objectivos é afirmar simplesmente que todos e cada um na organização devem ser julgados pelos seus resultados, tendo em conta os objectivos fixados, quer estes sejam iniciais ou revistos ao longo do percurso (usualmente de um ano).

Humble (1967) defende que a gestão por objectivos é um sistema dinâmico que engloba a necessidade da organização atingir os seus objectivos de lucro e de crescimento, a par da necessidade do gestor contribuir para o seu próprio desenvolvimento. É um estilo rigoroso e vantajoso de administração de empresas.

1.5. Fontes de avaliação de desempenho

Um dos pontos explorados na literatura sobre a avaliação de desempenho recai sobre quem é que deve realizar a avaliação. Usualmente, os intervenientes organizacionais que estão habilitados a realizar a avaliação de desempenho, são o superior hierárquico (chefe imediato), o próprio avaliado, os colegas ou os subordinados (Fernandes e Caetano, 2000).

Na maioria das vezes a fonte para cotar o desempenho das pessoas nas organizações é o superior hierárquico, embora existam outras fontes, as quais serão descritas já de seguida.

1.5.1. Avaliação pelo superior hierárquico

Esta é a fonte de avaliação de desempenho mais comum. O superior hierárquico directo avalia cada um dos seus subordinados, de acordo com o desempenho individual e com a

contribuição para o cumprimento dos objectivos da equipa e da empresa. No final, reúne com cada um deles, comenta a sua avaliação, revela-lhes os principais pontos fortes e fracos e, normalmente, são discutidos em conjunto os pontos fundamentais a melhorar (Camara, *et al*,. 2005).

Este tipo de avaliação apresenta como vantagem o facto de existir um avaliador em cada departamento, o que faz com que o critério de avaliação seja mais homogéneo pelo que se torna a avaliação mais objectiva e rigorosa (Camara, *et al.*, 2005).

A avaliação pelo superior hierárquico apresenta como desvantagens o facto dos avaliados não terem uma palavra a dizer durante a avaliação, o que pode fazer com que se sintam injustiçados, além do que um possível desentendimento pessoal entre o avaliador e avaliado possa interferir (incorrectamente) na avaliação (Camara, *et al*,. 2005).

1.5.2. Auto-avaliação

Camara, *et al*. (2005) afirmam que nesta fonte de registo de desempenho todos os avaliados fazem a avaliação da sua própria *performance*, num questionário igual ou semelhante ao utilizado na avaliação pelo superior hierárquico. No final, cada superior hierárquico analisa as respostas, faz a sua própria avaliação, contrapondo-a com a feita pelos avaliados e reúne com cada um deles para discutirem os resultados.

Esta fonte de avaliação de desempenho tem como vantagens as seguintes (Caetano, 1996):

- Supera as deficiências e o descontentamento dos próprios avaliados com as práticas de avaliação;

- Permite que os avaliados façam um auto-exame e que definam os seus pontos fortes e fracos, tornando-os elementos activos no processo de avaliação de desempenho;

- Diminui a tendência para se apreciar a personalidade do indivíduo, estimulando o empenho e desenvolvimento dos subordinados, pois incide mais sobre o desempenho ou acções relacionadas com os objectivos.

Apesar das vantagens acima enumeradas, esta fonte de avaliação de desempenho também apresenta as seguintes desvantagens (Caetano, 1996):

- Efeito de halo, ou seja, tendência para avaliar todos os factores segundo a classificação atribuída a um deles;

- Maior inconsistência nos resultados devido a critérios de avaliação diferentes, condicionados pelos pontos de vista individuais de cada avaliado;

- Pode haver a tendência para inflacionar as avaliações.

1.5.3. Avaliação pelos pares

A avaliação pelos pares está centralizada nas características ou comportamentos dos outros elementos do grupo.

Segundo Kane e Lawler (1978), este tipo de avaliação apresenta três métodos distintos que são: nomeação pelos pares, cotação pelos pares e ordenação pelos pares.

A nomeação pelos pares consiste em cada elemento indicar um número específico de membros como sendo, os melhores ou os piores no grupo, excluindo-se a si próprio (Caetano, 1996).

A nomeação pelos pares tem como vantagem, a capacidade de identificar os empregados que têm desempenho extremamente bons ou maus, com o fim, por exemplo, de decidir sobre promoções, despedimentos ou transferências. No entanto, como instrumento de *feedback* específico, não serve (Caetano, 1996).

A cotação pelos pares consiste em cada elemento do grupo cotar cada um dos restantes elementos em determinadas dimensões de desempenho.

Esta fonte de avaliação de desempenho tem como vantagem o facto de permitir dar *feedback* específico aos colaboradores, uma vez que os resultados da avaliação recaem sobre a *performance* de cada indivíduo e não apenas na sua comparação com os outros (Caetano, 1996).

Apesar de tudo, esta fonte revela problemas na validação psicométrica (Kane e Lawler, 1978).

A ordenação pelos pares, segundo Caetano (1996) traduz-se na elaboração de uma lista onde cada indivíduo hierarquiza todos os outros elementos do grupo, segundo determinadas dimensões. Embora esta fonte de avaliação seja a que tenha menor aplicação no meio organizacional.

Por último pode-se dizer que a avaliação pelos pares tem como vantagem o facto de apresentar propriedades psicométricas bastante aceitáveis (Caetano, 1996). Contudo demonstra a desvantagem de poder ser influenciada pelo efeito de leniência ou inflacionamento da avaliação (Murphy e Clevand, 1991).

1.5.4. Avaliação pelos subordinados

Esta fonte de avaliação de desempenho tem pouca expressão organizacional, uma vez que não se adapta com o estilo de gestão da maioria das empresas, em que os órgãos de gestão têm apreensão que este tipo de avaliação retire poder às chefias (Fernandes e Caetano, 2000).

A vantagem dos subordinados avaliarem a chefia é que os primeiros estão numa posição diferente dos restantes actores organizacionais, para observarem o desempenho da chefia (Bernardin e Beatty, 1994 citado por Fernandes e Caetano, 2000).

Como desvantagem existe sempre a possibilidade dos subordinados distorcerem a avaliação do chefe por recearem represálias por parte deste. Além do mais os subordinados, muitas das vezes não conhecem a totalidade das tarefas desempenhadas pelo chefe, para poderem avaliar com rigor a função deste (Carroll e Schneier, 1982 citado por Fernandes e Caetano, 2000).

1.5.5 Avaliação a 360º

Segundo Waldman e Atwater (1998), esta fonte método de registo de desempenho é a mais sofisticada. Todos os empregados são simultaneamente avaliadores e avaliados (daí o nome de 360º), mas num regime de anonimato, em que não há interacção entre eles. Normalmente, é o departamento de recursos humanos ou (preferencialmente) uma equipa subcontratada de especialistas, que analisa as respostas e faz um relatório final. Os resultados são normalmente comunicados a cada um dos avaliados por parte do departamento de recursos humanos ou da equipa subcontratada.

Para uma melhor compreensão desta fonte de avaliação pode-se observar a figura 2 que ilustra o ciclo da avaliação a 360º.

A avaliação a 360º apresenta como vantagem o facto dos subordinados terem a oportunidade de avaliarem o desempenho dos chefes, o que faz com que se sintam mais motivados com o processo de avaliação que são parte activa (Camara, *et al.*, 2005).

Contudo esta fonte de registo de desempenho também apresenta as seguintes desvantagens (Waldman e Atwater, 1998):

- Apesar de pressupor o anonimato das avaliações (de forma a garantir que as respostas são, de facto, fidedignas) é considerado bastante arriscado, pois pode ter efeitos nefastos ao

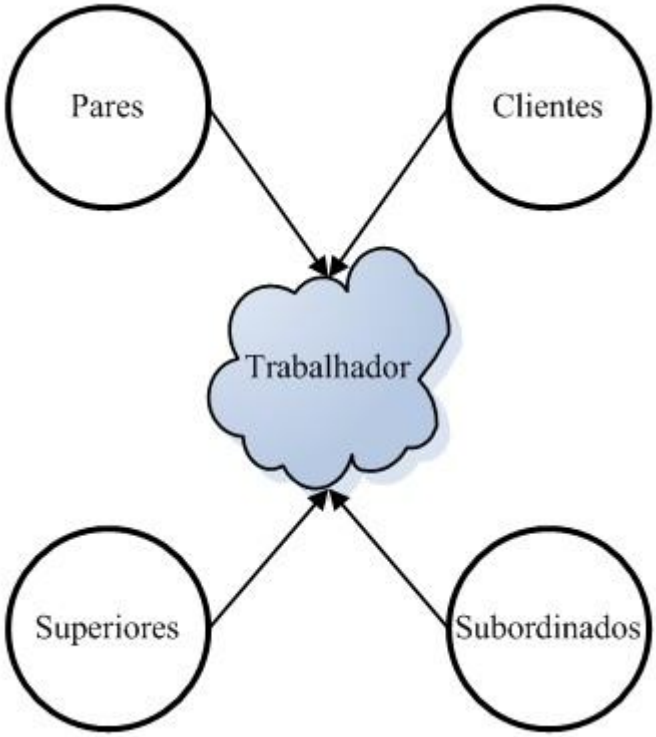
nível da motivação e dos sentimentos de auto-estima dos visados, sobretudo das pessoas em graus mais elevados da hierarquia;

- A falta de empatia com os chefes pode levar os subordinados a centrarem-se em questões pessoais e não no profissionalismo dos superiores hierárquicos, atribuindo classificações mais baixas que as merecidas;

- Os critérios da avaliação são muito variados e subjectivos;

- Não há interacção entre os avaliadores e os avaliados depois de conhecidos os resultados.

Figura 2 - *Feedback* da avaliação a 360º a partir de múltiplas perspectivas[7]



Fonte: Traduzido de Linman, 2004

1.6. Qualidade psicométrica da avaliação de desempenho

Como muitos instrumentos de medida nas ciências sociais e humanas, os instrumentos de avaliação de desempenho, necessitam de apresentar qualidade psicométrica.

[7] De notar que a autora ao mencionar os clientes refere-se aos clientes internos

Para tal, as medidas de desempenho necessitam de apresentar valores aceitáveis em critérios de validação como a *fidelidade* [8] (também designada neste trabalho por fidedignidade), *validade*[9], *praticabilidade* e *isenção de erros.*

1.6.1. Fidedignidade

Sumariamente pode-se dizer que um instrumento possui uma boa fidedignidade, quando este tem a capacidade de obter junto dos mesmos indivíduos, resultados semelhantes, em circunstâncias idênticas e em momentos diferentes.

Segundo Fernandes e Caetano (2000) foram realizados inúmeros estudos para analisar a fidedignidade na área da avaliação de desempenho. Contudo estas investigações não foram muito contributivas, pois segundo (Lumsden, 1976 citado por Fernandes e Caetano, 2000) só podemos tirar elações da fidedignidade se a relacionarmos com a validade de constructo.

1.6.2. Validade

Na tradição psicométrica, a validade de um instrumento de medida, consiste em saber se esse mesmo instrumento "*mede efectivamente aquilo que queremos medir, tudo o que queremos medir, e nada mais do que aquilo que queremos medir*" (Thorndike e Hagen, 1977:56 e 57).

Contudo, o que está realmente em causa, não é a validade do instrumento propriamente dita e sim as inferências que se podem tirar dos seus resultados (Fernandes e Caetano, 2000). "*Por exemplo, a partir do resultado obtido através de um determinado sistema de avaliação de desempenho podemos inferir que o indivíduo necessita de formação numa determinada área e que também merece receber um prémio de produtividade"* (Fernandes e Caetano, 2000:372).

1.6.3. Praticabilidade

Segundo Thorndike e Hagen (1977), a praticabilidade refere-se aos factores de economia, de conveniência e de interpretabilidade que estabelecem se um instrumento de medida é adequado para uma determinada aplicação ou não.

[8] A definição do conceito de fidelidade encontra-se descrita de uma forma mais alargada no capítulo quatro (Análise de resultados) desta dissertação.
[9] Idem

Este aspecto assume importância tanto para a organização, como para o avaliador e para o avaliado.

No que diz respeito à organização é importante apurar até que ponto o processo de avaliação de desempenho permite melhorar a gestão dos colaboradores.

Em relação aos avaliadores é pertinente verificar se o instrumento usado é fácil de utilizar.

Por último e relativamente aos avaliadores é importante perceber se estes consideram acessível o instrumento de avaliação de desempenho (Fernandes e Caetano, 2000).

1.6.2. Erros de cotação

Segundo Caetano (1996) durante os anos vinte e trinta do século XX, o desenvolvimento da pesquisa permitiu identificar um conjunto de erros de cotação. Dos quais identificaram-se três factores distintos que passaram a ser conhecidos por: *efeito de halo, efeito de leniência/severidade* e *tendência central.*

Efeito de halo

DeCoths (1977) relata que o *efeito de halo* expressa-se quando a imagem global, que se tem de uma determinada pessoa, vai influenciar os julgamentos que se fizeram ao nível das qualidades específicas.

No caso da avaliação de desempenho, este efeito pronuncia-se quando não se fazem diferenciações nos níveis de cotação das diversas categorias ou dimensões a analisar.

Erro de leniência/severidade

Para Saal e Landy (1977), o *erro de leniência* observa-se quando os avaliadores cotam por sistema, os avaliados acima do ponto médio da grelha de cotação.

Ao passo que o *erro de severidade* verifica-se quando a cotação aparece generalizadamente abaixo do ponto médio da grelha de cotação.

Erro de tendência central e restrição de amplitude

Os erros de tendência central são aqueles que derivam do avaliador limitar as suas avaliações ao ponto médio da escala, não classificando nem favorável nem desfavoravelmente os colaboradores (DeCoths, 1977).

Enquanto que os *erros de restrição de amplitude* verificam-se, quando as avaliações se agrupam apenas em torno de um ou dois pontos da grelha de cotação, não sendo possível discriminar os avaliados (Fernandes e Caetano, 2000).

2- Satisfação com a avaliação de desempenho

No capítulo anterior falou-se que para o processo de avaliação de desempenho ter sucesso era necessário que os avaliadores e avaliados o compreendessem, colaborassem e tivessem confiança no mesmo. No entanto, pode-se ainda acrescentar que é necessário que os colaboradores estejam satisfeitos com o sistema de avaliação de desempenho, pelo que este capítulo ir-se-á debruçar sobre a satisfação com a avaliação de desempenho.

A título de curiosidade Caetano (2008) refere que em mais de vinte anos de acompanhamento e investigação da avaliação de desempenho, raramente encontrou uma organização que tivesse pelo menos cinquenta por cento dos colaboradores muito satisfeitos ou satisfeitos com o processo de avaliação de desempenho, incluindo os próprios avaliadores.

Muitos dos trabalhos nesta área, estudam as diferenças na satisfação de chefias e subordinados em relação à avaliação de desempenho. Mount (1984), no seu trabalho conclui que os aspectos do sistema de avaliação que estão relacionados com a satisfação com a entrevista de avaliação são diferentes, daqueles que estão relacionados com os sistemas de avaliação na sua globalidade. Mount (1984) conclui também que existem diferenças entre chefias e subordinados, quantos às suas opiniões acerca do sistema de avaliação. As chefias sentem-se mais satisfeitas que os subordinados em relação à grande maioria dos aspectos do sistema de avaliação, o mesmo se passando quanto à entrevista de avaliação.

Para Mount (1984), as diferenças encontradas entres as percepções das chefias e dos subordinados acerca do processo de avaliação, parecem estar relacionadas com os diferentes papéis que estes ocupam no processo. O facto das chefias se sentirem mais satisfeitas que os subordinados, na maior parte dos aspecto da avaliação, pode simplesmente ficar a dever-se ao facto de terem recebido muito maior formação acerca de todo o processo de avaliação, o que lhes possibilitou uma melhor compreensão e integração no sistema. Isto leva a sugerir que a satisfação dos avaliados poderá ser aumentada se lhes for dada formação acerca do funcionamento do sistema de avaliação.

Ainda segundo Mount (1984), a satisfação tanto de avaliadores como de avaliados poderá também ser aumentada, se as fichas de avaliação utilizadas ajudarem de alguma forma, o desenrolar da entrevista de avaliação.

Pooyan e Eberhardt (1989), no estudo que realizaram sobre a satisfação de avaliadores e avaliados com a avaliação de desempenho, onde utilizaram 665 indivíduos, obtiveram resultados que mostram que os avaliadores estão substancialmente mais satisfeitos com as

avaliação de desempenho e descrevem as suas avaliações em termos mais favoráveis do que os avaliados.

Apt e Watkins (1989) chegaram a conclusões idênticas num estudo que conduziram em 1984 nos E.U.A.

Dobbins, *et al.* (1990) sugerem que a satisfação com a avaliação é função tanto do nível de avaliação que é feito, como do *feedback* que é depois fornecido. Os mesmos autores estudaram os efeitos moderadores das variáveis organizacionais na relação entre as características da avaliação e satisfação com a avaliação, e os seus resultados forneceram um substancial apoio à conceptualização da satisfação com a avaliação como uma função tanto das características da própria avaliação, como das variáveis organizacionais.

Nathan, *et al*. (1991) defendem que a satisfação com a avaliação de desempenho, depende muito da forma como decorre a entrevista de avaliação. Se as relações interpessoais entre avaliador e avaliado forem boas, se for dada oportunidade de participação aos subordinados na discussão, nomeadamente na discussão das suas carreiras, a satisfação será muito maior. Como se observa, os trabalhos sobre satisfação com a avaliação de desempenho, baseiam-se quase exclusivamente na relação da satisfação com o facto de os sujeitos serem chefias ou subordinados, avaliadores ou avaliados.

2.1. Relação entre feedback e satisfação com a avaliação de desempenho

Como se pôde verificar no sub capítulo anterior alguns autores apontam uma possível relação entre o *feedback* da avaliação de desempenho e os níveis satisfação com a mesma.

Seguidamente ir-se-á apresentar algumas perspectivas sobre esta relação.

A satisfação com a avaliação de desempenho é vista como a mais consequencial das reacções à avaliação de desempenho (e.g., Dorfman, *et al*., 1986; Giles e Mossholder, 1990; Keeping e Levy, 2000). Além do mais, as avaliações constituem a base de várias decisões importantes, a satisfação com os resultados significa reconhecimento e perspectivas futuras dentro da organização.

Jawahar (2006a) diz que a satisfação com o *feedback* da avaliação de desempenho implica a aceitação dos resultados da avaliação de desempenho e dos comentários à mesma. Assim a satisfação com esta poderá ser um melhor preditor do futuro desempenho profissional, do que o fornecimento de *feedback*, por si só.

Deste modo, será de esperar que a satisfação com o *feedback* da avaliação do desempenho passada possa influenciar resultados futuros. No entanto, apenas alguns estudos têm examinado a relação entre a satisfação com os resultados da avaliação de desempenho e a *performance*. Somente Jawahar (2006a) demonstrou que o *feedback* da avaliação de desempenho melhora o desempenho, atitudes e intenções mas esses benefícios estão provavelmente dependentes das taxas de reacção ao *feedback*.

2.2. Constructo da satisfação com a avaliação de desempenho

Até agora apresentou-se as principais correntes de ideias sobre a satisfação com a avaliação de desempenho, bem como a relação desta com o *feedback* que lhe é dado.

De seguida ir-se-á apresentar a base em que assenta o constructo de satisfação com a avaliação de desempenho.

O constructo de satisfação com a avaliação de desempenho assenta, segundo Jawahar (2006a & b), no pressuposto teórico de que esta é mensurada através de seis dimensões diferentes, as quais são: a satisfação com os resultados da avaliação de desempenho, a satisfação com o chefe[10], a satisfação com o trabalho, o envolvimento com a organização, o envolvimento com a chefia directa e as intenções de abandono.

Jawahar (2006a) criou um instrumento (baseado na literatura) que visa mensurar a satisfação com a avaliação de desempenho, o qual tem por base a premissa de que esta satisfação contém as seis dimensões referidas anteriormente.

Os resultados obtidos através desse questionário provaram que a satisfação com a avaliação de desempenho está positivamente correlacionada com o envolvimento com a organização, a satisfação com o trabalho, o envolvimento com a chefia directa, a satisfação com o chefe e a satisfação com os resultados da avaliação de desempenho. Além da satisfação com a avaliação de desempenho estar negativamente relacionada com as intenções de abandono (Jawahar, 2006a & b).

2.2.1. Satisfação com os resultados da avaliação de desempenho

A satisfação com a avaliação de desempenho implica uma aceitação dos resultados da avaliação de desempenho e dos comentários ao desempenho em si mesmo. Uma vez que os

[10] Esta satisfação com o chefe descrita por Jawahar (2006a & b) refere-se à satisfação com o chefe hierárquico imediato ao colaborador.

resultados da avaliação de desempenho constituem a base de muitas das decisões administrativas importantes dentro da organização (por exemplo, o aumento salarial e a promoção). Os resultados da avaliação de desempenho satisfatórios podem prever recompensas e melhores perspectivas no âmbito da organização, do que resultados de avaliação de desempenho insatisfatórios. Consequentemente existe uma maior probabilidade dos níveis de satisfação com os resultados da avaliação de desempenho serem mais elevados quando os resultados desta são satisfatórios (Jawahar 2006a).

2.2.2. Satisfação com o chefe

Resultados de estudos anteriores sugerem que satisfação com a avaliação de desempenho pode estar relacionada com a satisfação com o chefe. Nemeroff e Wexley (1979) relataram uma relação positiva entre a satisfação com o avaliador (chefe) e a satisfação com a avaliação de desempenho. No entanto, Nemeroff e Wexley (1979) não controlaram a influência dos resultados da avaliação de desempenho no relacionamento entre a satisfação com o chefe e a satisfação com a avaliação de desempenho. Nathan, *et al.* (1991), já controlaram os efeitos dos resultados da avaliação de desempenho embora usassem uma escala de auto-avaliação ao invés da classificação real. Apesar disso, eles encontraram uma relação positiva entre a satisfação com o avaliador (chefe) e a satisfação com a avaliação de desempenho. Além disso, a mensuração destes autores incluiu itens sobre a precisão e a imparcialidade da avaliação, o que fez com que se percepcionasse uma melhoria nas relações entre os empregados e os seus supervisores.

Jawahar (2006a) provou haver uma relação positiva entre os níveis de satisfação com a avaliação de desempenho e a satisfação com o chefe.

2.2.3. Satisfação com o trabalho

Para Lind e Tyler (1988), a satisfação com a avaliação de desempenho é susceptível de reforçar os sentimentos de auto-valorização nos empregados, além destes sentimentos positivos permanecerem dentro da organização. Consequentemente, a atitude global dos empregados directamente relacionada com o trabalho e a situação de emprego deverá melhorar, resultando em níveis mais elevados de satisfação com o trabalho (Fried e Ferris, 1987 e Lawler, 1994). Além disso, vários autores têm afirmado que a satisfação com a avaliação de desempenho tem o potencial de influenciar os níveis de satisfação com o

trabalho dos colaboradores, porque resultados como remunerações e promoções variam consoante os resultados da avaliação de desempenho (Milkovich e Wigdor, 1991 e Murphy e Cleveland, 1995).

De facto, Blau (1999) reportou que os níveis de satisfação com a avaliação de desempenho eram significativamente afectados pela satisfação com o trabalho global. No entanto, Blau (1999) mensurou a satisfação geral com a avaliação de desempenho e não a satisfação com os resultados da avaliação de desempenho. Apenas os estudos de Jawahar (2006a & b) descrevem a relação positiva entre satisfação com os resultados da avaliação de desempenho e a satisfação com o trabalho.

2.2.4. Envolvimento com a organização

O envolvimento com a organização (ou organizacional) refere-se à intensidade de identificação de um indivíduo com a organização (Allen e Meyer, 1990, Mayer e Schoorman, 1992; Meyer, *et al*., 2002; Mowday, *et al.*, 1979). Contudo, nos únicos estudos em que a relação entre satisfação e envolvimento organizacional foi examinada (Jawahar, 2006a & b) encontrou-se uma correlação positiva entre a satisfação com os resultados da avaliação de desempenho e o envolvimento com a organização.

2.2.5. Envolvimento com a chefia directa

Becker (1992) demonstra na sua investigação, que o envolvimento com a sua chefia directa por parte dos trabalhadores deve ser medido, além do envolvimento com a organização. Pois uma chefia directa desempenha um papel crucial no processo de avaliação, uma vez que avalia o desempenho, provê *feedback*, discute o desempenho futuro do empregado desenvolvendo objectivos e promove recomendações de mérito.

No entanto, apenas Jawahar (2006a) demonstrou haver uma relação positiva entre os níveis da satisfação com a avaliação de desempenho e o envolvimento com a chefia directa.

2.2.6. Intenções de Abandono

As avaliações de desempenho constituem a base do *feedback* desenvolvimental e de muitas decisões administrativas importantes (Murphy e Cleveland, 1995). Por conseguinte, os resultados da avaliação de desempenho e as decisões baseadas nesses índices são de grande

importância para os colaboradores (Klein, *et al.*, 1987). Além das consequências monetárias, o *feedback* positivo reforça uma percepção de que a contribuição do colaborador é valorizada dentro da organização (Taylor, *et al.*, 1984). Os funcionários são susceptíveis de estarem satisfeitos com o *feedback* quando pensam que as suas contribuições são devidamente avaliadas e reconhecidas. Devido à importância dentro da organização e das perspectivas dos colaboradores com o *feedback* da avaliação de desempenho, pode-se esperar que um *feedback* positivo fortaleça a intenção do indivíduo em permanecer na organização. Alternativamente, a insatisfação com *feedback* (*feedback* negativo) pode enfraquecer a intenção do indivíduo em ficar na organização.

Jawahar (2006a & b) demonstrou haver uma correlação significativamente negativa entre a satisfação com a avaliação de desempenho e as intenções de abandono da organização; ou seja, quanto mais elevado for o nível de satisfação com a avaliação de desempenho, menor a intenção de abandono.

Objectivos de estudo

Como se pode verificar através deste enquadramento a avaliação de desempenho, como técnica de recursos humanos, apresenta um elevado grau de importância dentro da organização.

Além do mais, os impactos desta no funcionamento da organização, bem como as repercussões da mesma a nível dos colaboradores, nomeadamente nos graus de satisfação destes com esta técnica, é por si só um motivo mais que suficiente para que se efectue um estudo sobre a satisfação com a avaliação de desempenho.

Para além disso, um relatório apresentado pela SHL *People Solutions Portugal* (2005) vem confirmar a larga extensão da aplicação da avaliação de desempenho (cerca de 92%) nas organizações portuguesas[11].

Deste modo é mais que pertinente, até fundamental que se estude a satisfação com a avaliação de desempenho em Portugal.

No entanto, a carência de estudos nesta área, nomeadamente no nosso país, fez com que o objectivo deste estudo passasse a ser a criação e validação de um questionário de satisfação com a avaliação de desempenho, em português, uma vez que não existe nenhum instrumento de mensuração da satisfação com a avaliação de desempenho, descrito na literatura cientifica nacional e nem mesmo na literatura cientifica de língua portuguesa.

O modo como foi operacionalizado o objectivo deste estudo, os resultados daí advenientes e as respectivas conclusões serão apresentados nos capítulos seguintes desta dissertação.

[11] Caetano realizou um estudo em 2005 na Caixa Geral de Depósitos, onde verificou que a maioria dos colaboradores tinha uma opinião negativa do sistema de avaliação de desempenho especialmente no que diz respeito aos critérios de avaliação.

3-Metodologia

3.1 -Amostra

Através um de um questionário on-line inquiriu-se 5346 sujeitos distribuídos da seguinte forma: associados do Sindicato Nacional dos Psicólogos – 13.35%, (714), assinantes da revista Recursos Humanos Maganize – 22.15% (1184), funcionários dos ISCTE – 3.18% (170) e os Alunos do ISCTE inscritos em Pós-graduações, Mestrados e Doutoramentos – 61.32% (3278).

No entanto, apenas participaram 371 indivíduos (6.94% dos inquiridos), o que ainda é mais baixo que os 10% referidos por Ghiglione e Matalon (1992), no caso dos inquéritos postais. Desta forma será mais correcto usar-se o termo de amostra reduzida, pois é apenas parte da amostra inicialmente planeada (Hill e Hill, 2005).

Contudo o objectivo do estudo é a validação do questionário sobre a satisfação com a avaliação de desempenho, assim apenas tivemos em conta os indivíduos que responderam afirmativamente a terem avaliação de desempenho. Deste modo trata-se de uma amostra reduzida (Tabela 1) em que apenas 254 (68.47%) dos inquiridos afirmou já ter sido sujeito a um processo de avaliação de desempenho. Destes, 116 são do sexo masculino (31.27%) e 138 pertencem ao sexo feminino (37.20%); no entanto 76% dos indivíduos do sexo masculino afirmaram ter um processo de avaliação de desempenho, enquanto que apenas 63% das mulheres desta amostra foram avaliadas. A média de idades da amostra é 35 anos, como uma média de 8 anos de trabalho na empresa actual (no momento em que foi inquirido). De referir ainda que 29 indivíduos desenvolvem funções no topo da hierarquia da empresa (11.4%), 127 desempenham funções intermédias (50%), 65 são operacionais (25.6%), sendo que os administrativos constituem 13% da amostra, com 33 sujeitos.

Tabela 1 - Caracterização da amostra reduzida em termos de género e a avaliação do desempenho

		Avaliação do Desempenho				**Total**	
		Sim		Não			
		N	%	N	%	N	%
Género	Masculino	116	31.27	36	9.70	152	40.97
	Feminino	138	37.20	81	21.83	219	59.03
Total		254	68.47	117	31.53	371	100

Os sujeitos apresentaram habilitações literárias distribuídas da seguinte forma: 6º ano, antigo 2º ano 0.4% (1 individuo); 9º ano 0.4% (1); 12º ano 3.1% (8); bacharelato 1.6% (4); licenciatura 35.8% (91); pós-graduação 33.9% (86); mestrado 21,3% (54); doutoramento 1.2% (3); outro tipo de habilitação 2.4% (6). Os mesmos apresentam a seguinte distribuição relativamente à actividade da empresa onde trabalham: indústria e produção 3.5% (9 sujeitos); construção 2.8% (7); comércio, transportes e distribuição 9.4% (24); bancos e seguradoras 18.9% (48); ensino 12.2% (31); saúde 10.2% (26); administração pública 16.9% (43); telecomunicações e/ou informática 3.9% (10); consultoria 7.9% (20) e outra categoria 14.2% (36).

A amostra reduzida em questão é composta por indivíduos distribuídos pelas seguintes áreas funcionais: direcção 11.8% (30 sujeitos); financeira 16.1% (41); produção bens/serviços 13% (33); comercial 7.9% (20); administrativa 16.9% (43), recursos humanos 2.8% (7) e marketing e publicidade 31.5% (80).

No que diz respeito à metodologia de avaliação de desempenho, esta amostra é caracterizada da seguinte forma: 43.7% dos indivíduos (111) disseram ser avaliados apenas pelo superior hierárquico, 29.1% (74) avaliados pelo superior hierárquico e mais por uma autoavaliação, 10 (3.9%) pelo superior hierárquico mais pelos clientes, 2.4% (6) tiveram apenas um processo de autoavaliação e outros 6 (2.4%) pelo superior hierárquico mais pelos pares, conforme ilustra o gráfico 1. Relativamente a estes resultados pode-se confirmar que a avaliação pela chefia continua a ser o método mais utilizado. Estes dados apontam para o processo da avaliação de desempenho, ser um processo da responsabilidade da chefia, tal como o concebe Armstrong (2000).

Finalmente a caracterização da amostra reduzida relativamente à forma de mensuração do desempenho, em que 19.7% dos indivíduos (42) dizem que o seu desempenho é mensurado através das competências mais os resultados (objectivos) e 42 (16.5%) referem que esta é apenas através dos resultados, como se pode ver no gráfico 2.

Gráfico 1 - Caracterização da amostra relativamente à percentagem da distribuição das Metodologias de Avaliação de Desempenho

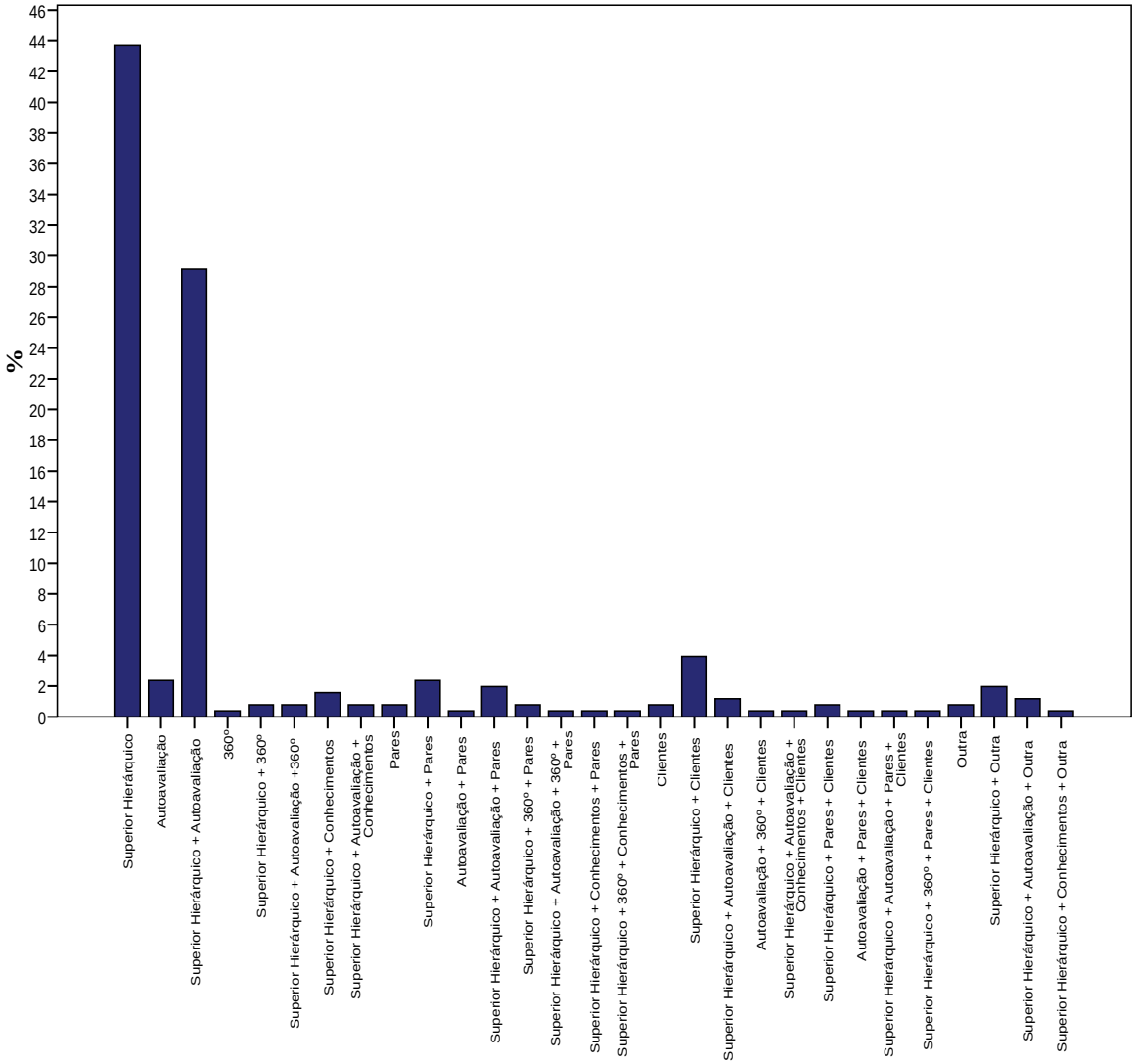
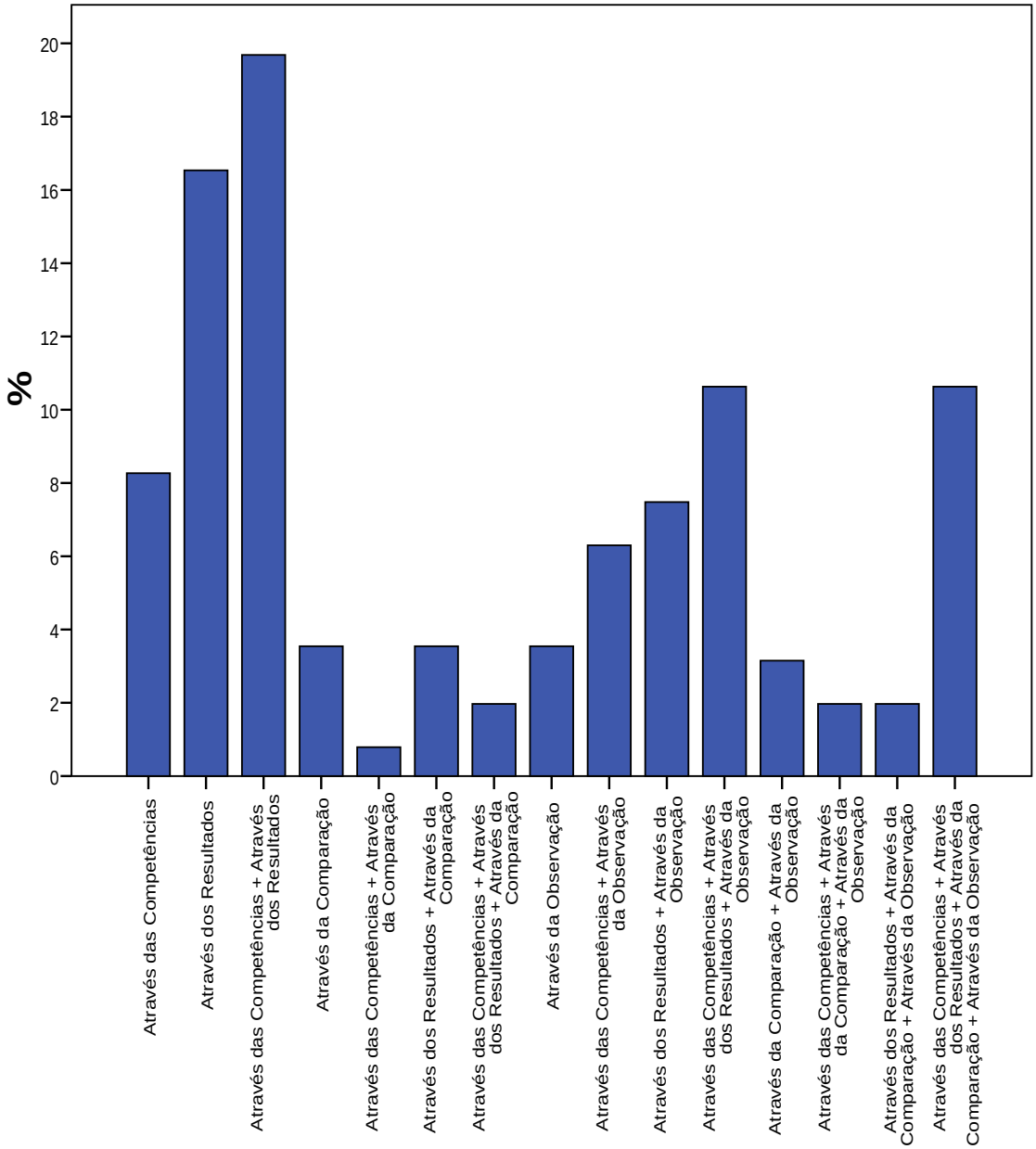


Gráfico 2 – Caracterização da amostra relativamente à percentagem da distribuição das Formas de Mensuração do Desempenho



Como se recorreu a um método de amostragem não-causal (amostragem por conveniência) por ser rápido e fácil, tem-se a limitação de que os resultados e as conclusões só se aplicarem à amostra, não podendo ser extrapolados com confiança para o Universo (Hill e Hill, 2005).

3.2- Instrumento

Para a construção deste questionário consideramos a literatura relativa à satisfação com a avaliação de desempenho a qual indicava que o instrumento a construir deveria reunir seis dimensões (Jawahar, 2006a), além dos dados demográficos.

Deste modo, elaborou-se um instrumento em que as questões se distribuem da seguinte forma:

- Uma primeira dimensão relativa a "*satisfação com os resultados da avaliação de desempenho*" cujos cinco itens foram construídos a partir de escalas já criadas por Jordan e Jordan (1993) e Jawahar (2006a).

- Uma segunda respeitante a "*satisfação com o chefe*" em que retirou-se três itens da escala de Jawahar (2006a).

- Uma terceira dimensão referente a "*satisfação com o trabalho*" com nove questões retiradas da escala de atitudes para avaliação da satisfação no trabalho (Jesuíno, *et al.*, 1983), cujas qualidades métricas já haviam sido estudadas e adaptadas para a população portuguesa.

- Uma quarta dimensão alusiva a "*envolvimento com a organização*", na qual utilizou-se três itens igualmente retirados da escala de Jawahar (2006a).

- Uma quinta dimensão relativa a "*envolvimento com a chefia directa*" cujas três questões foram construídas a partir da escala de Jawahar (2006a).

- Finalmente no que diz respeito à sexta dimensão "*intenções de abandono*" retirou-se as duas questões para o nosso instrumento da escala Jawahar (2006a).

Quanto à forma de resposta aos itens, nas dimensões dois, quatro e cinco, trata-se de uma *rating scale* de tipo *likert* de 5 pontos que varia entre "discordo totalmente" (1) e "concordo totalmente" (5). A primeira dimensão também tem uma *rating scale* de tipo *likert* de 5 pontos, embora varie entre "muito insatisfeito" (1) e "muito satisfeito". Na terceira dimensão, trata-se de uma *rating scale* de tipo *likert* que apenas tem 3 pontos, com a seguinte ordem: não, não sei e sim. Em relação à sexta dimensão foi usada uma *rating scale* de tipo *likert* de 5 pontos que varia entre "discordo totalmente" e "concordo totalmente", a cotação foi invertida em relação às dimensões dois, quatro e cinco, passando a atribuir-se o valor 1 ao "concordo totalmente" e 5 para o "discordo totalmente", pois estas questões tinham uma conotação negativa.

Para Cabral (2004) e Hill e Hill (2005) as escalas que nos pedem para concordar ou discordar são escalas de atitudes, no entanto no caso específico da dimensão dois "*satisfação*

com o chefe" usamos este critério pois na realidade o que mensuramos foi as atitudes de satisfação com o chefe.

Neste sentido aplicou-se um pré-teste a 121 indivíduos e, mediante análise factorial com extracção de factores pelo critério de Kaiser (*eigenvalue*s superiores a 1), sendo o resultado de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de 0.539, o que segundo Kaiser e Rice (1974) ou Sharma (1996) é mau mas aceitável.

Também se teve em conta a consistência interna através do cálculo do *alpha* de Cronbach[12], o qual apresentou um valor total de 0.592 que é considerado menos bom (Pestana e Gageiro, 2003; Hill e Hill, 2005). Relativamente às correlações item-total e as correlações entre itens, três questões da dimensão "*satisfação com o trabalho*" obtiveram cotações inferiores a 0.4 o que é considerado fraco (Hill e Hill, 2005); assim sendo, optou-se de retirá-las da escala final. As questões das dimensões "*envolvimento com a chefia directa*" e "*intenções de abandono*" obtiveram igualmente valores inferiores a 0.4, pelo que se teve de substitui-las por outras no questionário final.

O instrumento final que se utilizou neste estudo é composto por 35 itens subdivididos em sete grupos diferentes, pelo que o primeiro grupo é referente aos dados demográficos e as outras seis às dimensões anteriormente descritas.

As questões demográficas incidem sobre: a idade, o sexo, as habilitações literárias, a posição hierárquica, a actividade da empresa, o número de anos que trabalha na actual empresa, a área funcional do trabalhador, se já teve alguma avaliação de desempenho desde que trabalha na actual empresa, qual o método de avaliação de desempenho usado, a forma como é mensurada a avaliação de desempenho, os resultados da última avaliação de desempenho e o desempenho durante o ano anterior. Para o item do método de avaliação de desempenho colocamos as seguintes opções: *"Avaliação pelo Superior Hierárquico"*, *"Autoavaliação"*, "*Avaliação a* 360º*"*, *"Testes de Conhecimentos"*, *"Avaliação pelos pares"*, *"Avaliação pelos Clientes"* e " *Outra*", pois consideramos os critérios apontados por Marques (1992) e Camara, *et al*. (2005). Quanto à questão sobre a forma como é mensurada a avaliação de desempenho usamos as seguintes possibilidades de escolha: *"Através das Competências"*, *"Através da Comparação com os Outros (apreciação global do desempenho)"*, *"Avaliação*

[12] Este coeficiente é descrito pela primeira vez por Lee J. Cronbach, em 1951 e é um importante indicador estatístico de fidedignidade de um instrumento, sendo por vezes chamado de coeficiente de fidedignidade de uma escala. O valor do *alpha* de Cronbach é tanto maior, quanto maior for a correlação entre os itens de um instrumento, por isso também é conhecido como consistência interna do teste.

dos Resultados (objectivos)" e *"Através da Observação dos Comportamentos"*, neste caso teve-se em conta as definições apontadas por Caetano (2008). Relativamente às questões referentes aos "*resultados da última avaliação de desempenho*" e o "*desempenho durante o ano anterior*" foram baseadas em dois itens de uma escala criada por Cook e Crossman (2004).

No que diz respeita à dimensão "*envolvimento com a chefia directa*" (sexto grupo do questionário), as questões foram substituídas por três itens adaptados do questionário criado por Atwater, *et al*. (2000), cujos valores das correlações item-total e as correlações entre itens são superiores a 0.7, o que é muito bom.

Por último têm-se o sétimo grupo referente à dimensão "*intenções de abandono*" com três novas questões (em substituição das duas retiradas no pré-teste), duas das quais adaptadas do questionário de Coyne e Ong (2007) e uma da escala criada por Jawahar (2006a), também aqui os valores das correlações item-total e as correlações entre itens são superiores a 0.7.

Como acréscimo final, convém referir que o escore deste questionário vai do valor 23 ao 103, pelo que o 63 corresponde à mediana.

3.3- Procedimento

Os dados para o pré-teste deste questionário foram recolhidos através de um web survey (http://balm.no-ip.org/questfinal/)[13] disponibilizado on-line em Maio de 2008.

A recolha final dos dados fez-se através do questionário disponibilizado numa página on-line (http://www.schiu.com/Inquerito/)[14] entre os meses de Junho e Setembro de 2008. Para tal contactou-se a amostra anteriormente através de correio electrónico, no qual foi exposto o objectivo do estudo e a pertinência da colaboração, bem como assegurada a confidencialidade e anonimato dos sujeitos e dos dados por eles fornecidos.

Utilizou-se o SPSS 15.0 for Windows para efectuar as análises estatísticas deste estudo, no que toca às metodologias de estatística descritiva, análise da fidedignidade com o cálculo do *alpha* de cronbach, e análise factorial exploratória com uma extracção tipo máxima verosimilhança e uma rotação *varimax* com uma normalização de Kaiser.

Para o estudo da análise factorial confirmatória usou-se o LISREL 8.80 for Windows, no qual realizou-se uma estimativa do tipo máxima verosimilhança robusta para um modelo hexafactorial e para um modelo unifactorial.

[13] Este site já não se encontra on-line.
[14] Este site já não se encontra on-line.

4- Análise dos resultados

De acordo com os objectivos deste estudo (criação e validação de um questionário de satisfação com a avaliação de desempenho) é necessário proceder-se a uma análise das qualidades métricas do instrumento.

Desta forma iremos estudar a sensibilidade, a fidedignidade e a validade do mesmo.

4.1 – Sensibilidade

Para o estudo da sensibilidade[15] procedeu-se ao cálculo de medidas de tendência central, de dispersão e de distribuição tanto para os diferentes itens do questionário, como para as diversas dimensões (escalas).

Além de que também se efectuou testes de normalidade (Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk) para todos itens e para as diversas dimensões do instrumento.

Através dos resultados das medidas de tendência central, dispersão e distribuição para cada item separadamente (Tabela 2), verifica-se que os coeficientes de assimetria para os itens 9; 10; 11; 12; 18 e 20 são menores que zero (na casa do -1), o que quer dizer que não estão associados a uma distribuição normal, sendo assim não possuem uma boa capacidade para discriminar os indivíduos nessas questões. Neste caso como os valores para a assimetria são menores que zero diz-se que a distribuição é assimétrica à direita[16]. Os índices dos outros itens estão relativamente próximos do zero pelo que podem ser associados a uma distribuição normal e consequentemente possuem uma boa capacidade para discriminar os sujeitos nessas questões.

No que diz respeito aos coeficientes de curtose pode-se verificar que esta atinge um valor inferior a zero (na casa do -1) no item 18, o que equivale a uma distribuição platicúrtica[17], não diferenciando os sujeitos neste item.

[15] Sensibilidade de um questionário depende da sua capacidade para discriminar os sujeitos face aos diferentes itens e dimensões a avaliar.

[16] Quando os valores do coeficiente de assimetria são menor que zero, diz-se que a distribuição é assimétrica à direita. Quando os valores do coeficiente de assimetria são maiores que zero, a distribuição é assimétrica à esquerda.

[17] Quando os valores do coeficiente de curtose são inferiores a zero esta representa uma distribuição platicúrtica, ou seja, mais "achatada" que a distribuição normal. Quando os valores do coeficiente de curtose são superiores a zero, estes representam uma distribuição leptocúrtica, ou seja mais "afunilada" que a distribuição normal. A uma distribuição normal chama-se mesocúrtica.

Procedeu-se também ao estudo das medidas de tendência central, dispersão e distribuição para as diferentes dimensões do questionário (Tabela 3). Obtiveram-se coeficientes de assimetria superiores a zero nas escalas: "*satisfação com trabalho*" e "*envolvimento com a chefia directa*", as quais não discriminam os sujeitos face às dimensões a avaliar (apresentam distribuições assimétricas à direita). Relativamente às restantes escalas, os valores são próximos de zero, que podem ser associados a uma distribuição normal, que equivale a uma boa capacidade de discriminar os sujeitos face às dimensões a avaliar.

Tabela 2 - Medidas de tendência central, de dispersão e de distribuição para os diferentes itens do questionário

Itens	*M*	*Md*	*DP*	*Min.*	*Max.*	C. Assimetria	C. Curtose
1- …Os resultados recebidos quando considera a quantidade de trabalho que fez?	3.24	4	1.090	1	5	-0.563	-0.618
2- …Os resultados recebidos quando comparados com os resultados dos outros?	3.13	3	1.145	1	5	-0.121	-0.770
3- …Os resultados recebidos quando comparados com a melhoria ou declínio do seu desempenho?	3.23	3	0.977	1	5	-0.378	-0.072
4- …Os resultados da entrevista de avaliação de desempenho?	3.18	3	1.117	1	5	-0.329	-0.517
5- …Os resultados recebidos quando considera a qualidade do trabalho que fez?	3.22	3,5	1.155	1	5	-0.408	-0.786
6- Eu estou satisfeito com o meu chefe.	3.28	4	1.195	1	5	-0.409	-0.783
7- Eu simpatizo realmente com o meu chefe.	3.57	4	1.115	1	5	-0.670	-0.195
8- Eu falo bem do meu chefe aos outros.	3.52	4	1.073	1	5	-0.496	-0.115
9- O meu trabalho é frustrante.	2.56	3	0.719	1	3	-1.304	0.181
10- O meu trabalho é desencorajante	2.50	3	0.721	1	3	-1.084	-0.251
11- O meu trabalho dá satisfação.	2.49	3	0.726	1	3	-1.064	-0.308
12- O meu trabalho proporciona um sentimento de respeito por mim próprio.	2.56	3	0.673	1	3	-1.252	0.270
13- O meu trabalho permite-me aprender bastante.	2.44	3	0.786	1	3	-0.945	-0.729
14- O meu trabalho é estimulante.	2.40	3	0.772	1	3	-0.821	-0.844
15- Eu sinto uma grande lealdade para com esta organização.	3.52	4	1.099	1	5	-0.448	-0.408
16- Para mim esta é uma das melhores organizações para se trabalhar.	3.03	3	1.096	1	5	0.028	-0.809
17- Eu sinto orgulho de dizer aos outros que faço parte desta organização.	3.48	4	0.997	1	5	-0.369	-0.197
18- Eu não costumo ter dificuldade em concordar com o meu chefe directo em questões relacionadas com o trabalho.	3.96	4	0.921	1	5	-1.092	1.501
19- Eu estou disposto a fazer um esforço para além do que normalmente se espera, para que o meu chefe directo seja bem sucedido.	3.63	4	0.938	1	5	-0,675	0.116
20- Eu tenho um sentimento de lealdade para com o meu chefe directo.	4.38	5	0.820	2	5	-1.157	0.490
21- No presente momento, tenho intenção de sair desta empresa.	3.70	4	1.371	1	5	-0.645	-0.928
22- Eu penso frequentemente em sair desta empresa.	3.25	4	1.185	1	5	-0.534	-0.737
23- É muito possível que no próximo ano, eu venha a procurar emprego noutra empresa.	2.78	3	1.060	1	5	0.138	-0.395

Tabela 3 - Estatística Descritiva das seis subescalas do questionário

Dimensões (*Escalas)*	***M***	***Md***	***DP***	***Min.***	***Max.***	***C. Assimetria***	***C. Curtose***
Satisfação com os resultados da Avaliação de Desempenho	3.201	3.300	0.9338	1	5	-0.341	-0.517
Satisfação com o Chefe	3.456	3.666	1.0333	1	5	-0.485	-0.335
Satisfação com o Trabalho	2.491	2.666	0.5955	1	3	-1.046	-0.037
Envolvimento com a Organização	3.343	3.333	0.9497	1	5	-0.232	-0.362
Envolvimento com a Chefia Directa	3.992	4.333	0.8029	1.67	5	-1.106	0.514
Intenções de Abandono	3.240	3.333	1.0264	1	5	-0.646	-0.410

Afim de proceder-se à aplicação de outras técnicas estatísticas, nomeadamente a análise factorial, avaliou-se a normalidade da distribuição através de dois testes; o teste de Kolmogorov-Smirnov (com correcção de Lilliefors) e o teste de Shapiro-Wilk. Estas técnicas foram utilizadas tanto para todos os itens do questionário, como para as diferentes dimensões do mesmo.

No caso da análise dos diferentes itens do questionário (Tabela 4), verificou-se que o nível de significância era zero em todas as questões, o que quer dizer que são significativos, mas como no caso destes testes uma distribuição só pode ser considerada adequadamente normal quando o nível de significância é não significativo. Logo, segundo estes resultados rejeita-se a hipótese de normalidade para todos os itens.

Para a análise da normalidade das dimensões do questionário (Tabela 5) também se verificou um nível de significância igual a zero, em todas elas. Assim tendo em conta as premissas anteriormente descritas, mais uma vez se rejeita a hipótese de normalidade, neste caso especifico para as dimensões avaliadas pelo instrumento.

Deste modo, a capacidade de diferenciação dos indivíduos através dos itens deste questionário (sensibilidade) está de alguma forma comprometida, pois a hipótese de normalidade está rejeitada, nesta amostra.

Tabela 4 - Testes de Normalidade para os diferentes itens do questionário

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
1- …Os resultados recebidos quando considera a quantidade de trabalho que fez?	0.281	254	0.000	0.862	254	0.000
2- …Os resultados recebidos quando comparados com os resultados dos outros?	0.173	254	0.000	0.916	254	0.000
3- …Os resultados recebidos quando comparados com a melhoria ou declínio do seu desempenho?	0.213	254	0.000	0.893	254	0.000
4- …Os resultados da entrevista de avaliação de desempenho?	0.192	254	0.000	0.905	254	0.000
5- …Os resultados recebidos quando considera a qualidade do trabalho que fez?	0.250	254	0.000	0.888	254	0.000
6- Eu estou satisfeito com o meu chefe.	0.237	254	0.000	0.894	254	0.000
7- Eu simpatizo realmente com o meu chefe.	0.257	254	0.000	0.877	254	0.000
8- Eu falo bem do meu chefe aos outros.	0.196	254	0.000	0.889	254	0.000
9- O meu trabalho é frustrante.	0.423	254	0.000	0.625	254	0.000
10- O meu trabalho é desencorajante	0.390	254	0.000	0.677	254	0.000
11- O meu trabalho dá satisfação.	0.388	254	0.000	0.680	254	0.000
12- O meu trabalho proporciona um sentimento de respeito por mim próprio.	0.407	254	0.000	0.653	254	0.000
13- O meu trabalho permite-me aprender bastante.	0.385	254	0.000	0.679	254	0.000
14- O meu trabalho é estimulante.	0.357	254	0.000	0.715	254	0.000
15- Eu sinto uma grande lealdade para com esta organização.	0.207	254	0.000	0.897	254	0.000
16- Para mim esta é uma das melhores organizações para se trabalhar	0.177	254	0.000	0.911	254	0.000
17- Eu sinto orgulho de dizer aos outros que faço parte desta organização.	0.212	254	0.000	0.897	254	0.000
18- Eu não costumo ter dificuldade em concordar com o meu chefe directo em questões relacionadas com o trabalho.	0.291	254	0.000	0.817	254	0.000
19- Eu estou disposto a fazer um esforço para além do que normalmente se espera, para que o meu chefe directo seja bem sucedido.	0.287	254	0.000	0.866	254	0.000
20- Eu tenho um sentimento de lealdade para com o meu chefe directo.	0.342	254	0.000	0.734	254	0.000
21- No presente momento, tenho intenção de sair desta empresa.	0.238	254	0.000	0.826	254	0.000
22- Eu penso frequentemente em sair desta empresa.	0.273	254	0.000	0.869	254	0.000
23- É muito possível que no próximo ano, eu venha a procurar emprego noutra empresa.	0.202	254	0.000	0.909	254	0.000

a Lilliefors Significance Correction

Tabela 5 – Testes de Normalidade para as diferentes dimensões do questionário

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Satisfação com os resultados da Avaliação de Desempenho	0.117	254	0.000	0.972	254	0.000
Satisfação com o Chefe	0.130	254	0.000	0.951	254	0.000
Satisfação com o Trabalho	0.201	254	0.000	0.817	254	0.000
Envolvimento com a Organização	0.106	254	0.000	0.970	254	0.000
Envolvimento com a Chefia Directa	0.204	254	0.000	0.873	254	0.000
Intenções de Abandono	0.217	254	0.000	0.906	254	0.000

a Lilliefors Significance Correction

4.2- Fidedignidade[18]

Um instrumento (questionário ou outros) possui uma boa fidedignidade quando os resultados fornecidos por ele são *precisos* ou *fiáveis*, ou seja, quando variam relativamente pouco de uma ocasião ou contexto para outro (Moreira, 2004). Isto é, a fidedignidade dos resultados obtidos reporta-se à constância dos resultados totais ou à consistência interna dos itens. De acordo com o primeiro sentido, assegura-se que o mesmo teste, aplicado duas vezes aos mesmos sujeitos, nas mesmas condições, dará resultados muito equivalentes. Relativamente ao segundo, diz-se que os itens que compõem o teste se apresentam como um todo homogéneo e, por tal, há uniformidade e coerência nas respostas dos indivíduos a cada um dos itens que compõem o questionário.

Anastasi e Urbina (1997) dizem-nos que uma vez que a fidedignidade prende-se com o grau de consistência ou acordo entre duas ou mais amostras independentes, existe um conjunto de técnicas de estimação que a permitem calcular.

Esses métodos para estimar a fidedignidade que podem ser do tipo: teste-reteste, formas paralelas, de split-half[19] e consistência interna do tipo *alpha* de Cronbach ou também conhecido por fidedignidade interna *alpha* de Cronbach (Hill e Hill, 2005 e Moreira, 2004).

O método de teste-reteste é "*a forma mais simples de obter duas medidas paralelas da mesma variável, …*repetindo *o mesmo procedimento de medida após um intervalo de tempo relativamente curto"* (Moreira, 2004, pp. 246). Já o método das formas paralelas "*consiste em, logo durante a construção da escala, elaborar, não uma, mas duas escalas semelhantes, com o mesmo número de itens de igual formato e destinadas a medir a mesma variável"* (Moreira, 2004, pp. 250). O método de split-half "*aplica-se o questionário, apenas uma vez, a uma amostra de pessoas e em seguida, divide-se o conjunto de itens do questionário em duas parte iguais A e B…* e calcula-se *o valor observado para cada pessoa e, para cada parte, separadamente*" (Hill e Hill, 2005, pp. 145). O *alpha* de Cronbach (desenvolvido em 1951) é ó método mais comummente utilizado em psicometria[20]. Este é um índice de consistência interna que apresenta valores entre 0 e 1 e onde α é um coeficiente de correlação ao quadrado que mede a homogeneidade das perguntas correlacionando as médias de todos os itens para estimar a consistência do instrumento.

[18] Existem autores que denominam este conceito de *fidelidade* ou de *fiabilidade*.
[19] Também conhecido por método de bipartição, se os autores adoptarem a terminologia portuguesa.
[20] Medição das funções psíquicas através de testes normalizados destinados a estabelecer uma base quantificável das diferenças entre indivíduos.

Neste estudo, usou-se o *alpha* de Cronbach para analisar a fidedignidade do questionário, uma vez que é o método mais usado nas revistas cientificas da especialidade[21] (John e Benet-Martinez (2000) em Fernandes (2007).

Inicialmente, procedeu-se a um estudo do *alpha* de Cronbach para todos os itens do questionário e obteve-se um α total de 0,851; o que é considerado bom (Pestana e Gageiro, 2003; Hill e Hill, 2005) (Tabela 6). Também se calculou o coeficiente item-total corrigido, no entanto para as questões 9; 12; 18; 19, 20, 21; 22 e 23, este apresentou valores abaixo do 0.4 referido por Hill e Hill (2005), o que indica que estes itens têm índices de correlação fracos entre si. Quanto aos valores de *alpha* se o item for apagado (*Alpha if Item Deleted*), situam-se entre o 0.835 e 0.858 (ver Anexo B); o que por si só revelaria bons indícios de uma boa consistência interna do questionário.

Face a estes resultados, calculou-se também o coeficiente *alpha* de Cronbach para cada uma das dimensões avaliadas do questionário, os quais variaram entre o 0.803 e 0.904 (Tabela 6), pelo que mais uma vez estimaria uma boa consistência interna. No entanto o valor do α de Cronbach total é de 0.5533 para todas as dimensões em conjunto (Tabela 7), o que é considerado menos bom (Hill e Hill, 2005). Também os valores de correlação item-total corrigido, mostraram uma fraca correlação entre as diferentes dimensões do questionário pois variam entre -0.0070 e 0.5234. No que diz respeito aos resultados de *alpha* se o item for apagado alternam entre 0.3882 e 0.6115, estimando uma fraca consistência interna entre as dimensões avaliada por este instrumento.

Por último efectuou-se o estudo das correlações entre as diferentes dimensões do questionário (Tabela 8), através coeficiente de correlação Rho de Spearman[22], pois este não necessita que o princípio de normalidade se verifique. Desta forma, verificaram-se correlações significativas com p = 0.001 entre as dimensões: "*satisfação com os resultados da avaliação de desempenho*" e "*satisfação com o chefe*" (0.458**); "*satisfação com os resultados da avaliação de desempenho*" e "*satisfação com o trabalho*" (0.337**); "*satisfação com os resultados da avaliação de desempenho*" e "*envolvimento na organização*" (0.428**); "*satisfação com o chefe*" e "*satisfação com o trabalho*" (0.332**); "*satisfação com o chefe*" e "*envolvimento na organização*" (0.408**) e por último entre a "*satisfação com o trabalho*" e

[21] Designadamente, Journal of Personality and Social Psychology e o Personality and Social Psychology Bulletin.
[22] *"O coeficiente de correlação Rho de Spearman mede a intensidade da relação entre variáveis ordinais. Utiliza em vez do valor nele observado apenas a ordem das observações. Deste modo, este coeficiente não é sensível a assimetrias na distribuição, nem à presença de outliers, não exigindo que os dados provenham de duas populações normais."* (Pestana e Gageiro, 2003:185).

o "*envolvimento na organização*". As dimensões envolvimento com a chefia directa e intenções de abandono não apresentaram qualquer correlação com as outras dimensões.

Tabela 6 – Matriz factorial do questionário em máxima verosimilhança, após rotação *varimax*

Itens		F1	F2	F3	F4	F5	F6	h^2	r
14- O meu trabalho é estimulante.	ST	**0.842**	0.117	0.112	-0.032	0.170	-0.045	0.767	0.497
13- O meu trabalho permite-me aprender bastante.	ST	**0.818**	0.077	0.026	-0.080	0.165	0.013	0.710	0.431
11- O meu trabalho dá satisfação.	ST	**0.775**	0.129	0.085	-0.023	0.137	-0.007	0.644	0.476
10- O meu trabalho é desencorajante	ST	**0.687**	0.103	0.109	0.007	0.069	-0.014	0.499	0.421
12- O meu trabalho proporciona um sentimento de respeito por mim próprio.	ST	**0.674**	0.081	0.073	-0.010	0.149	-0.066	0.493	0.398
9- O meu trabalho é frustrante.	ST	**0.660**	0.085	0.049	-0.001	0.094	-0.064	0.458	0.380
5- …Os resultados recebidos quando considera a qualidade do trabalho que fez?	SAD	0.137	**0.867**	0.177	0.043	0.107	0.086	0.822	0.656
1- …Os resultados recebidos quando considera a quantidade de trabalho que fez?	SAD	0.076	**0.864**	0.173	0.030	0.098	0.037	0.793	0.604
3- …Os resultados recebidos quando comparados com a melhoria ou declínio do seu desempenho?	SAD	0.106	**0.766**	0.120	0.008	0.148	0.033	0.636	0.584
2- …Os resultados recebidos quando comparados com os resultados dos outros?	SAD	0.077	**0.730**	0.101	0.034	0.098	0.022	0.560	0.522
4- …Os resultados da entrevista de avaliação de desempenho?	SAD	0.233	**0.643**	0.216	0.022	0.167	0.013	0,543	0.616
7- Eu simpatizo realmente com o meu chefe.	SC	0.116	0.242	**0.888**	0.018	0.153	0.027	0.885	0.559
6- Eu estou satisfeito com o meu chefe.	SC	0.150	0.270	**0.783**	-0.063	0.134	-0.048	0.732	0.511
8- Eu falo bem do meu chefe aos outros.	SC	0.127	0.199	**0.774**	-0.028	0.175	0.029	0.687	0.508
19- Eu estou disposto a fazer um esforço para além do que normalmente se espera, para que o meu chefe directo seja bem sucedido.	EC	0.006	0.004	-0.01	**0.856**	-0.01	0.050	0.735	0.118
18- Eu não costumo ter dificuldade em concordar com o meu chefe directo em questões relacionadas com o trabalho.	EC	-0.05	0.039	-0.02	**0.825**	0.01	-0.017	0.686	0.097
20- Eu tenho um sentimento de lealdade para com o meu chefe directo.	EC	-0.05	0.055	-0.02	**0.798**	-0.02	-0.023	0.644	0.100
17- Eu sinto orgulho de dizer aos outros que faço parte desta organização.	EO	0.338	0.172	0.173	-0.008	**0.817**	-0.012	0.842	0.574
16- Para mim esta é uma das melhores organizações para se trabalhar.	EO	0.271	0.227	0.229	0.018	**0.768**	-0.009	0.768	0.600
15- Eu sinto uma grande lealdade para com esta organização.	EO	0.223	0.215	0.127	-0.034	**0.644**	0.110	0.540	0.500
22- Eu penso frequentemente em sair desta empresa.	IA	-0.03	0.012	0.044	-0.002	-0.05	**0.899**	0.813	0.149
23- É muito possível que no próximo ano, eu venha a procurar emprego noutra empresa.	IA	-0.05	0.016	-0.010	-0.089	0.099	**0.716**	0.533	0.143
21- No presente momento, tenho intenção de sair desta empresa.	IA	-0.06	0.100	-0.018	0.096	0.005	**0.688**	0.495	0.172
Valor Próprio (*Eigenvalue*)		3.737	3.404	2.274	2.086	1.949	1.834		
% Variância Total Explicada		16.247	14.801	9.887	9.069	8.475	7.973	$\sum = 66.453$	
Alpha de Cronbach		0.896	0.904	0.903	0.865	0.872	0.803		
***Alpha* de Cronbach Total**	0.851								

Legenda: ST – Satisfação com o trabalho
SAD – Satisfação com os resultados da avaliação de desempenho
SC – Satisfação com o chefe
EC – Envolvimento relativamente à chefia directa
EO – Envolvimento com a organização
IA – Intenções de abandono
h^2 - Comunalidades
r – Validade interna dos itens (coeficiente item-total corrigido)

Tabela 7 – *Alpha* Cronbach, Correlação item-total e *Alpha* if Item Deleted

Dimensões		***r***	***Alpha if Item Deleted***
Satisfação com os resultados da Avaliação de Desempenho		0.4889	0.3882
Satisfação com o Chefe		0.4430	0.4428
Satisfação com o Trabalho		0.3309	0.4902
Envolvimento com a Organização		0.5234	0.4160
Envolvimento com a Chefia Directa		-0.0070	0.6063
Intenções de Abandono		0.0332	0.6115
***Alpha* de Cronbach Total**	0.5533		

Legenda: r - Validade interna dos itens (coeficiente item-total corrigido)

Tabela 8 – Correlações entre as diferentes dimensões

	Nº de itens	**Correlações**					
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Satisfação com os resultados da Avaliação de Desempenho	5	1	0.458**	0.337**	0.428**	0.020	0.094
Satisfação com o Chefe	3	-	1	0.332**	0.408**	-0.045	0.021
Satisfação com o Trabalho	6	-	-	1	0.491**	-0.056	-0.084
Envolvimento com a Organização	3	-	-	-	1	-0.068	0.039
Envolvimento com a Chefia Directa	3	-	-	-	-	1	0.061
Intenções de Abandono	3	-	-	-	-	-	1

** Correlação significativa p = 0,01

Deste modo, pode-se então concluir que apesar do coeficiente *alpha* de Cronbach e os valores de *alpha* se o item for apagado serem considerados bons na análise dos itens em separado, já não o são para a análise das diferentes dimensões do questionário. Além de que o coeficiente de correlação item-total corrigido é bastante fraco para alguns itens, bem como para três das diferentes dimensões do questionário. Para acrescentar, nem todas as dimensões se encontram relacionadas entre si.

Assim é adequado ter-se alguma cautela no que respeita a afirmar que este questionário possui uma boa consistência interna.

4.3- Validade

Messick (1989, p.13) define a validade como "*um julgamento avaliativo integrado acerca do grau em que os dados empíricos e as explicações teóricas apoiam a convicção de que as inferências e as acções baseadas nos resultados dos testes ou outras formas de avaliação são adequadas e apropriadas*". Hill e Hill (2005) acrescentam que uma medida

pode ter boa fidedignidade e ter pouca validade mas, sem fidedignidade adequada, a medida não pode ter validade ajustada.

Contudo, devemos ter em conta que existem diferentes tipos de validade: validade de conteúdo, validade de critério ou prática e validade de constructo ou teórica (Moreira, 2004). Schweigert (1994) fala-nos também da validade facial ("*face validity*").

Haynes, *et al.* (1995) dizem que por validade de conteúdo entende-se o grau em que os conteúdos incluídos na escala se referem de modo adequado àquilo que se pretende medir, isto é, pretende-se que o conteúdo dos itens se refira claramente à característica que se quer avaliar.

A validade de critério ou validade prática é o grau com que um método de medição se correlaciona com outros métodos já estabelecidos para o mesmo fenómeno. Existem dois tipos de validade de critério: preditiva (*predictive validity*) e concorrente ou simultânea (*concurrent validity*). A validade preditiva é o grau com que o resultado de um teste (ou medida) prevê o comportamento futuro do indivíduo. Em geral para avaliar a validade preditiva de um método é necessário conduzir um estudo paralelo onde se guardam algumas das medidas do fenómeno a predizer e posteriormente se correlacionam com outras medidas obtidas directamente após a ocorrência do mesmo. A validade concorrente é o grau com que um novo método se correlaciona com outro já existente e tido como válido.

A validade facial diz respeito ao grau que o método aparenta medir aquilo que de facto pretende medir. Este tipo de validade afigura-se ser o que tem menos importância na investigação científica. Isto acontece porque um método pode ter elevada validade facial e no entanto não possuir nenhum outro tipo de validade ou fiabilidade.

Validade de constructo ou téorica consiste em descobrir se o instrumento criado pelo investigador mede a variável latente que se pretende medir. Hill e Hill (2005) chamam-nos à atenção para o facto deste tipo de validade se subdividir em três grupos: a validade convergente[23], a validade discriminante[24] e validade factorial. Esta última é avaliada por meio de uma técnica estatística denominada análise factorial. Para mensurar a validade de constructo são utilizadas duas técnicas: análise de consistência interna (nomeadamente através do *alpha* de Cronbach) e a análise factorial.

[23] Uma medida (X) da variável latente (Y) tem validade convergente se a medida estar de acordo com outras medidas da mesma variável (Hill e Hill, 2005).

[24] Uma medida (pode ser um questionário por exemplo) da variável latente (Y) tem uma validade discrimininante se não tiver uma correlação significativa com medidas de outras variáveis que teoricamente não estão relacionadas com a variável (Y) (Hill e Hill, 2005).

No caso especifico deste trabalho, recorreu-se ao estudo da validade de constructo através da estimação da consistência interna (*alpha* de Cronbach) e da análise factorial. Convêm referir que se utilizou dois tipos de análise factorial: primeiro recorreu-se à análise factorial exploratória e posteriormente à análise factorial confirmatória.

Não deixa de ser importante frisar que inicialmente recorreu-se ao uso da análise factorial exploratória (AFE), porque não existia uma ideia prévia da estrutura dos dados, isto é sobre: o número de factores comuns, o número de indicadores de cada factor e os indicadores que representam cada factor. Ao passo que na análise factorial confirmatória (AFC) já existia uma ideia sobre a estrutura dos dados, por assim dizer, a análise factorial confirmatória teve como função avaliar a adequação da organização dos conteúdos da satisfação com a avaliação de desempenho (neste caso) à estrutura proposta pela teoria e pelos dados da análise factorial exploratória.

Deste modo, calculou-se uma análise factorial exploratória com uma extracção tipo máxima verosimilhança[25] e uma rotação *varimax* com uma normalização de Kaiser. O coeficiente de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) apresentou valor 0.83 o que segundo Kaiser e Rice (1974) ou Sharma (1996) é considerado bom e, portanto, é sensato fazer uma análise factorial.

Assim sendo, obteve-se uma estrutura hexafactorial que no seu conjunto explica 66,453% da variância dos resultados (Tabela 6).

O primeiro factor corresponde à dimensão "*satisfação com trabalho*" e explica 16.247% do total da variância, o segundo factor equivale à dimensão "*satisfação com os resultados da avaliação de desempenho*" e explica 14.801% do total da variância, o terceiro factor extraído corresponde à dimensão "*satisfação com o chefe*" e explica 9.887% do total da variância, o quarto factor a ser extraído equivale à dimensão "*envolvimento com a chefia directa*", explicando 9.069% do total da variância, o quinto factor corresponde à dimensão "*envolvimento com a organização*" e explica 8.475% do total da variância e o sexto é ultimo factor a ser extraído equivale à dimensão "*intenções de abandono*" explicando apenas 7.979% do total da variância.

[25] Existem autores que recorrem a uma extracção de factores do tipo componentes principais, no entanto este tipo de análise não corresponde na realidade a uma análise factorial exploratória e sim a outro procedimento estatístico similar (Maroco, 2003). Ao passo que o método de extracção de factores recomendado (para a análise factorial exploratória) é o da máxima verosimilhança com uma rotação varimax, pois permite verificar se os itens são ortogonais ou não.

De notar que os coeficientes de saturação e os valores de comunalidade são bons para todos os itens, sendo quase todos superiores a 0.50 (Tabela 6). Apenas a comunalidade do item 21 "*No presente momento tenho intenção de sair desta empresa"* é inferior.

Por sua vez, a análise dos valores de *alpha* de Cronbach revelam uma boa consistência interna para as seis dimensões do questionário, com o coeficiente α variando entre 0.803 e 0.904; o que é bom ou mesmo excelente, além do que o coeficiente *alpha* de Cronbach total é 0.851.

No que diz respeita à validade interna dos itens (coeficiente item-total), os resultados são mais modestos, pois alguns itens apresentam coeficientes de correlação abaixo do 0,4 recomendado pela literatura (Hill e Hill, 2005). Como é o caso dos itens 9 e 12 da dimensão "*satisfação com o trabalho*"; 18; 19 e 20 todos itens da dimensão "*envolvimento com a chefia*" e as questões 21, 22 e 23 correspondentes à dimensão "*intenções de abandono*" (Tabela 6), o que já referido anteriormente no sub capítulo da fiabilidade.

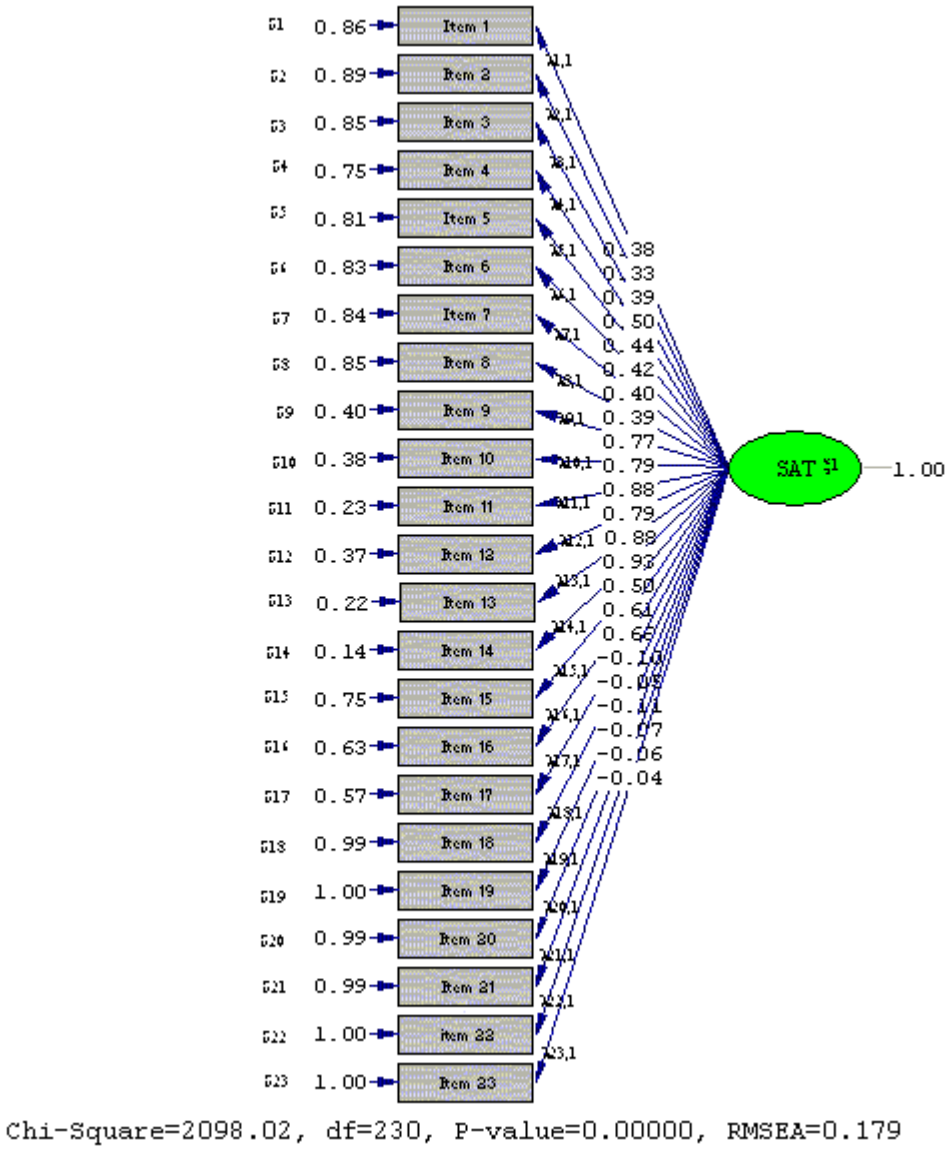
Por sua vez, a análise dos coeficientes de correlação das diferentes dimensões - factores (Tabela 8) demonstram que nem todas as dimensões – factores estão correlacionados entre si, como já foi exposto no sub capitulo anterior.

No entanto o teste de bondade de ajustamento apresenta um nível de significância inferior a 0.10 (cerca 0.000), o que indica que o modelo da análise factorial exploratória com seis factores comuns não reproduz a estrutura de correlação na população.

No que diz respeito à análise factorial confirmatória, a realização desta técnica permitiu testar em que medida o modelo teórico subjacente ao questionário se ajusta a estes dados empíricos. Nesta análise testou-se dois modelos, que se encontravam descritos na literatura[26]. O *Modelo 1* (Figura 1) assenta numa estrutura unifactorial, onde se faz tábua rasa das dimensões teóricas e encontradas no anterior processo de análise factorial exploratória.

[26] Jawahar (2006a)

Figura 3 – Diagrama de caminhos do modelo da análise factorial confirmatória com uma estrutura unifactorial



Legenda: SAT – Satisfação com a Avaliação de Desempenho

δ- (delta) Erro de medida de X (neste caso do item correspondente)

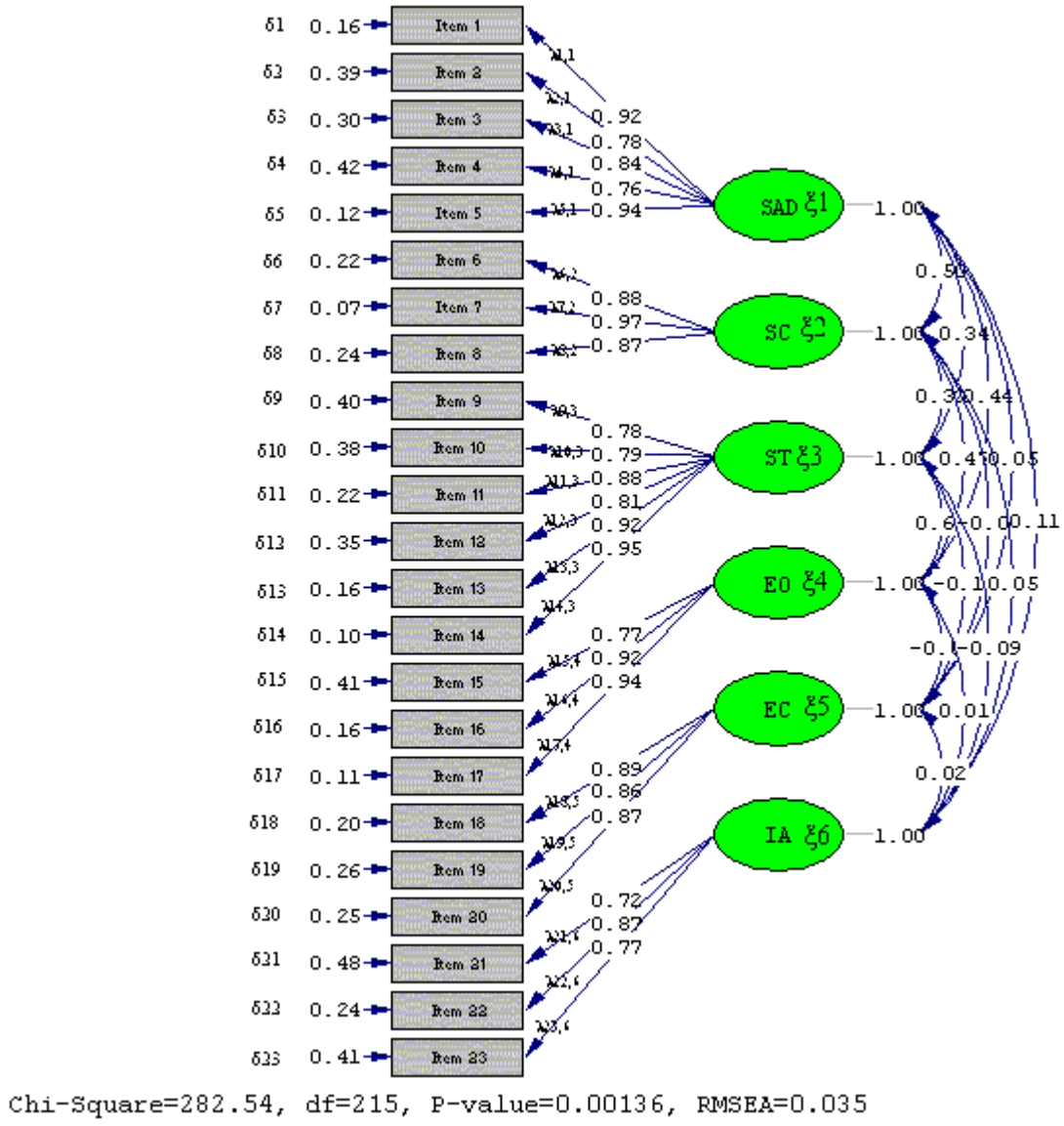
ξ – (ksi) Variável latente independente

λ- (lambda) coeficiente de regressão de X sobre ξ

Por sua vez, o *Modelo 2* (Figura 2) pressupõe a existência de correlação entre as seis dimensões teóricas, também correspondentes à estrutura hexafactorial apresentada pela análise factorial exploratória. O que não é totalmente verificado neste estudo, pois apenas se verificou correlações significativas entre a primeira dimensão e a segunda (0.50), terceira

(0.34) e quarta (0.44), entre a segunda dimensão e a terceira (0.32) e quarta (0.47) e finalmente entre a terceira dimensão e a quarta (0.60), com *p-value* igual a 0.00136.

Figura 4 - Diagrama de caminhos do modelo da análise factorial confirmatória com seis factores correlacionados



Legenda: SAD – Satisfação com os resultados da Avaliação de Desempenho
SC – Satisfação com o Chefe
ST- Satisfação com o Trabalho
EO – Envolvimento com a Organização
EC – Envolvimento com a Chefia Directa
IA – Intenções de Abandono
δ- (delta) Erro de medida de X (neste caso do item correspondente)
ξ – (ksi) Variável latente independente
λ- (lambda) coeficiente de regressão de X sobre ξ

Contudo a interpretação dos dados na Análise Factorial Confirmatória deve ser feita com base na análise de diversos indicadores (Salgueiro, 2008).

Segundo Salgueiro (2008) os índices devem ser escolhidos de diferentes famílias de medidas (de ajustamento absoluto, incremental, *parsimonious* e de comparação de modelos e medidas baseadas no erro de aproximação à população). Além de que são preferíveis índices que entrem em consideração os graus de liberdade dos modelo.

Desta forma, neste estudo utilizou-se os seguintes índices.

Para as medidas de ajustamento absoluto, têm-se:

- O χ^2 (*Qui-Quadrado*) que avalia a discrepância entre o modelo analisado e a matriz de covariância dos dados. No qual para se rejeitar a hipótese nula de que o modelo especificado reproduz a estrutura de variâncias-covariâncias da população, o *p-value* tem que ser maior ou igual ao nível de significância α desejado (Salgueiro, 2008).

- O RMR_{st} (*Root Mean Square Residual – Standardized*) que representa a diferença entre a matriz de co-variância original e a matriz ajustada, informando sobre a magnitude dos resíduos do modelo (idealmente, esta diferença deveria ser igual a zero) (Boomsma, 2000).

Para as medidas de ajustamento incremental, têm-se:

- O NNFI (*Bentler-Bonett – Nonnormed Fit index* – também conhecido por TLI – *Tucker Lewis Índex*) que compara o modelo analisado com o modelo nulo sendo adequado para a comparação de modelos hierárquicos – este índice é influenciado pelo tamanho da amostra quando esta é pequena (Boomsma, 2000; Nunnally, Bernstein 1994).

- O CFI (*Comparative Fit Index*) que compara o modelo proposto pelo investigador com o modelo nulo o que é igualmente indicado para a comparação de modelos hierárquicos, oferecendo a vantagem de já ter em consideração a dimensão da amostra e de ser relativamente independente desta (Bentler, 1988).

Para as medidas de ajustamento *parsimonious* e de comparação de modelos, têm-se:

- O χ^2/gl – a sua interpretação não é consensual entre os autores. As interpretações mais liberais adoptam a razão (χ^2/gl) menor que cinco como indicativo de bom ajuste do modelo (Garcia e Sanchez, 1992). As análise mais conservadoras consideram coeficientes menores que dois como critério de adequação do modelo (Ullman, 1996). Porém as interpretações mais adequadas são as que adoptam índices entre dois e três como indicadores de adequação do modelo teórico aos dados observados (Kline, 1994).

Para as medidas baseadas no erro de aproximação à população, têm-se:

- RMSEA (*Root Mean Square Error Aproximation* – Browne e Cudeck, 1993), que analisa a aproximação do ajustamento do modelo analisado ao modelo populacional possuindo um intervalo de confiança (Curran, *et al.*, 2003).

Para estes indicadores, os valores que permitem aceitar um ajustamento dos modelos aos dados empíricos são:

χ^2 com *p* estatisticamente não significativo ou, no caso deste ser significativo, $\chi^2/gl \leq 5$ (o cálculo deste rácio tenta corrigir a sensibilidade do χ^2 à dimensão da amostra permitindo que se aceite o ajustamento do modelo se $\chi^2/gl \leq 5$, ainda que χ^2 seja estatisticamente significativo); NNFI>0.90; CFI>0.90; RMR_{st}<0.05 (Kline, 1994 e Salgueiro, 2008); RMSEA<0.05 (Browne e Cudeck, 1993).

No entanto, calculou-se mais duas medidas de ajustamento *parsimonious* e de comparação de modelos, afim de apontarmos o melhor modelo. Estas medidas são o AIC[27] (*Akaike Information Criterion*) e o ECVI[28] (*single sample Cross Validation Index*), segundo as quais o melhor modelo é o que apresentar valores mais baixos nestas medidas (Salgueiro, 2008).

Como se pode verificar (Tabela 9), o melhor modelo é o que apresenta a estrutura com seis factores correlacionados, pois é o que exibe valores de AIC e ECVI menores.

Tabela 9 – Índices de ajustamento dos modelos analisados

Modelos	χ^2	***gl***	χ^2/gl	***NNFI***	***CFI***	RMR_{st}	***RMSEA***	***AIC***	***ECVI***
M1	2098.02*	230	9.121	0.75	0.77	0.19	0.18	2190.03	8.66
M2	282.54	215	1.314	0.99	0.99	0.049	0.035	404.54	1.60

Legenda: *M1- Modelo com uma estrutura unifactorial; M2-* Modelo *estrutura hexafactorial;* χ^2 *– Qui-Quadrado; gl – graus de liberdade; rácio* χ^2/gl*; NNFI – Bentler-Bonnett Nonnormed Fit Index; CFI – Comparative Fit Index;* RMR_{st} *– Root Mean-Squared Residuals (standardized); RMSEA – Root Mean-Squared Error of Aproximation; AIC - Akaike Information Criterion; ECVI - single sample Cross Validation Index; ** χ^2 estatisticamente significativo para p < 0,001.

Relativamente aos indicadores estes apresentam índices que permitem que se aceite o ajustamento do modelo com os seis factores correlacionados (Tabela 9). Pois NNFI (0.99)>0.90; CFI (0.99)>0.90; RMR_{st} (0.049)<0.05; RMSEA (0.035)<0.05. Além do mais χ^2/gl (1.314) ≤ 5.

[27] *"O AIC é um critério de comparação de modelos, especialmente de modelos com diferentes número de parâmetros"* (Salgueiro, 2008:49).

[28] *" É uma medida da discrepância entre a matriz de variância-covariância ajustada, com base na amostra analisada, e uma matriz de variância-covariância esperada, a ser obtida com base noutra amostra da mesma dimensão."* (Salgueiro, 2008:49).

Apesar destes valores serem considerados bons, este modelo não apresentou correlações significativas entre todas as dimensões como já foi referido anteriormente, fazendo com que se coloquem algumas reservas quanto a aceitar o modelo 2 (modelo com seis factores correlacionados) para esta amostra.

4.4 - Correlação entre a satisfação com a avaliação de desempenho e os resultados obtidos anteriormente na mesma.

Afim de se perceber se existe uma relação entre os níveis de satisfação com a avaliação de desempenho e os resultados obtidos, anteriormente pelos sujeitos, em processos de avaliação de desempenho. Colocou-se duas questões[29] (ver anexo A) sobre o mesmo (uma vez que não era possível ter-se acesso aos resultados reais das avaliações de desempenho dos indivíduos da amostra).

Para tal, procedeu-se ao estudo das correlações entre a satisfação[30] com a avaliação de desempenho[31], os resultados da última avaliação de desempenho e o desempenho do ano passado comparado com os outros anos (Tabela 10), através do coeficiente de correlação Rho de Spearman, pois este não necessita que o princípio de normalidade se verifique – como é o presente caso. Os resultados revelaram uma correlação significativa entre os resultados da última avaliação de desempenho com a satisfação com a avaliação de desempenho, o que vem confirmar a literatura (Jawahar, 2006a), no entanto já não se verifica uma correlação significativa entre a satisfação com a avaliação de desempenho e o desempenho do ano passado comparado com o dos outros anos.

[29] A primeira questão é relativa aos resultados da última avaliação de desempenho. Ao passo que a segunda diz respeito à comparação entre os resultados da última avaliação de desempenho e outras aplicadas em anos anteriores.

[30] A satisfação com a avaliação de desempenho é uma variável criada a partir do somatório dos valores apresentados nos restantes 23 itens do questionário.

[31] De notar que a nova variável "satisfação com a avaliação de desempenho" apresenta uma correlação significativa com todas as dimensões do questionário.

Tabela 10 – Correlações entre a satisfação com a avaliação de desempenho e os resultados obtidos anteriormente na mesma

	Nº de itens	**Correlações**	
		Resultados da última avaliação de desempenho	Desempenho do ano passado comparado com o dos outros anos
Satisfação com a Avaliação de Desempenho	23	0.369**	0.018

** Correlação significativa p = 0.01

Jawahar (2006a) diz que os resultados anteriores da avaliação de desempenho têm correlações significativas com a satisfação com o chefe e o envolvimento com a chefia directa. Desta forma, procedeu-se ao cálculo dos coeficientes de Rho de Spearman entre as diferentes dimensões do questionário e as variáveis "*resultados da última avaliação de desempenho*" e "*desempenho do ano passado comparado com o dos outros anos*". Contudo obteve-se correlações significativas entre "*resultados da última avaliação de desempenho*" e as dimensões "*satisfação com os resultados da avaliação de desempenho*" (0.514, p=0.01), "*satisfação com o chefe*" (0.333, p=0.01) e "*envolvimento com a organização*" (0.164, p=0.01) (Tabela 11). Além do mais o "*desempenho do ano passado comparado com o dos outros anos*" apresentou uma correlação significativa com a "*satisfação com o trabalho*" (0.135, p=0.05)

Tabela 11 - Correlações entre as diferentes dimensões da escala e os resultados obtidos anteriormente na mesma

	Nº de itens	**Correlações**	
		Resultados da última avaliação de desempenho	Desempenho do ano passado comparado com o dos outros anos
Satisfação com os resultados da Avaliação de Desempenho	5	0.514**	0.098
Satisfação com o Chefe	3	0.333**	0.114
Satisfação com o Trabalho	6	0.075	0.135*
Envolvimento com a Organização	3	0.164**	0.086
Envolvimento com a Chefia Directa	3	0.004	0.001
Intenções de Abandono	3	0.036	-0.068

** Correlação significativa p = 0,01
* Correlação significativa p = 0,05

4.5 – Resultados diferenciais

Com o propósito de se encontrar diferenças entre os grupos nas variáveis (género, idade[32], habilitações literárias, posição hierárquica, actividade da empresa, anos de trabalho na empresa[33], área funcional do trabalhador, método de avaliação do desempenho e forma de mensuração do desempenho) e o constructo satisfação com a avaliação de desempenho e entre as seis dimensões do questionário; recorreu-se ao teste não paramétrico Kruskal-Wallis, uma vez que os três pressupostos[34] para a aplicação da One-Way Anova não se verificaram. No entanto o teste de Kruskal-Wallis, "*consiste numa alternativa não paramétrica ao teste One-Way ANOVA utilizada quando não se encontram reunidos os pressupostos da normalidade ou da igualdade das variâncias*" (Pestana e Gageiro, 2003:434). Contudo o teste de Kruskal-Wallis não tem a capacidade de reconhecer quais são os grupos específicos em que as variáveis apresentam diferenças. Deste modo, recorreu-se ao teste de Scheffe quando houve diferenças significativas entre os grupos detectada pelo teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, uma vez que para Reis *et al* (1997 in Fernandes) o teste de Scheffe é um teste robusto "*cuja a validade não é alterada pela violação dos pressupostos que lhes estão subjacentes (da normalidade e da igualdade de variâncias)*" (p.299).

Face a tudo isto, não se verificou diferenças significativas entre grupos nas variáveis dependentes (género, idade, habilitações literárias, área funcional do trabalhador, método de avaliação do desempenho e forma de mensuração do desempenho) e o constructo satisfação com a avaliação de desempenho e ou as variáveis independentes (satisfação com os resultados da avaliação de desempenho, satisfação com o chefe, satisfação com o trabalho, envolvimento com a organização, envolvimento com a chefia directa e intenções de abandono) – correspondentes às dimensões do questionário.

[32] Para tornar mais fácil os cálculos, criou-se uma nova variável (escalões etários) com sete escalões diferentes, os quais variaram entre menores de 25 anos, num primeiro escalão, e maiores de 50 anos no último escalão. Pelo que os escalões tinham diferenças de cincos anos entre eles.

[33] Esta variável também foi recalculada numa outra, onde os escalões de anos na empresa correspondem aos escalões apresentados no balanço social, preenchido anualmente por todas as organizações.

[34] A aplicação da One-Way ANOVA pressupõe três condições que são necessárias verificar para a sua aplicação:

1- As observações dentro de cada grupo terem distribuição normal;

2- As observações serem independentes;

3- As variâncias de cada grupo serem iguais entre si, ou seja, existir homocedasticidade (Pestana e Gageiro, 2003).

Através do cálculo do teste não paramétrico de Kruskal-Wallis foram detectadas diferenças significativas entre os diferentes grupos (Asymp. Sig = 0.007[35]) de posições hierárquicas para a variável independente "*satisfação com a avaliação de desempenho*". Assim sendo e seguindo as indicações de Reis *et al.* (1997, in Fernandes, 2007), calculou-se o teste de Scheffe a fim de se reconhecer quais os grupos específicos que divergiam em relação ao constructo. Desta forma, verificou-se assim que os grupos de topo e operacional apresentavam diferenças significativas (Sig 0.018 para *p* 0.05 level) entre si.

Com o propósito de saber quais as dimensões mais contribuíam para esta diferença entre grupos, procedeu-se ao cálculo do teste não paramétrico de Kruskal-Wallis para as variáveis independentes "*satisfação com os resultados da avaliação de desempenho*", "*satisfação com o chefe*", "*satisfação com o trabalho*", "*envolvimento com a organização*", "*envolvimento com a chefia directa*" e "*intenções de abandono*". Assim, foram detectadas diferenças significativas entre os diferentes grupos de posições hierárquicas para as variáveis "*satisfação com os resultados da avaliação de desempenho*" (Asymp. Sig = 0.002) e "*envolvimento com a organização*" (Asymp. Sig = 0.027). Mais uma vez se procedeu ao cálculo do teste de Scheffe para cada uma destas variáveis independentes. Para a variável "*satisfação com os resultados da avaliação de desempenho*" obteve-se diferenças significativas entre o grupo de topo relativamente ao intermédio (Sig 0.017 para *p* 0.05 level) e relativamente ao operacional (Sig 0.016 para *p* 0.05 level). Curiosamente para a variável "*envolvimento com a organização*" o teste de Scheffe não encontrou diferenças significativas entre os diferentes grupos de posições hierárquicas.

Quanto à variável dependente "*anos de trabalho na empresa*" através do cálculo do teste de Kruskal-Wallis apresentou diferenças significativas entre os diferentes grupos relativamente à "*satisfação com a avaliação de desempenho*" (Asymp. Sig = 0.042). Contudo o teste de Scheffe não apresentou diferenças significativas entre os diferentes grupos de "*anos de trabalho na empresa*" em relação à "*satisfação com a avaliação de desempenho*".

Afim de se saber quais as dimensões que mais contribuíam para que pelo menos um dos grupos se diferenciasse, procedeu-se mais uma vez, ao cálculo do teste não paramétrico de Kruskal-Wallis para as variáveis independentes "*satisfação com os resultados da avaliação de desempenho*", "*satisfação com o chefe*", "*satisfação com o trabalho*", "*envolvimento com a organização*", "*envolvimento com a chefia directa*" e "*intenções de abandono*". Todavia

[35] No teste não paramétrico de Kruskal- Wallis rejeita-se H0 ("as distribuições dos diferentes grupos são iguais em tendencial central), quando o nível de significância (Asymp. Sig) for superior a 0.05 (Pestana e Gageiro, 2003).

nenhuma das dimensões revelou diferenças significativas entre os diferentes grupos de "*anos de trabalho na empresa*".

A variável dependente "*actividade empresarial*" através do teste de Kruskal-Wallis apresentou diferenças significativas entre os grupos (Asymp. Sig = 0.038) em relação à variável "*satisfação com a avaliação de desempenho*". No entanto o teste de Scheffe não mostrou diferenças significativas entre os diferentes grupos de "*actividade empresarial*" no que se refere à "*satisfação com a avaliação de desempenho*".

Com o objectivo de saber quais as dimensões mais contribuíam para esta diferença entre grupos, procedeu-se ao cálculo do teste de Kruskal-Wallis para as variáveis independentes "*satisfação com os resultados da avaliação de desempenho*", "*satisfação com o chefe*", "*satisfação com o trabalho*", "*envolvimento com a organização*", "*envolvimento com a chefia directa*" e "*intenções de abandono*". Assim, foram detectadas diferenças significativas entre as diferentes actividades empresariais para a variável independente "*satisfação com o trabalho*" (Asymp. Sig = 0.002). No entanto, com o recurso ao teste de Scheffe, não se verificaram diferenças significativas entre elas.

Para finalizar pode-se afirmar com segurança que este questionário permite diferenciar os indivíduos com diferentes posições hierárquicas, nomeadamente entre a posição de topo e a operacional. A subescala de "*satisfação com os resultados da avaliação de desempenho*" tem a capacidade de diferenciar os indivíduos das posições de topo e intermédia e entre os operacionais e os de topo.

5- Discussão e conclusão

O objectivo deste estudo, foi criar um questionário que mensurasse os níveis de satisfação dos trabalhadores com a avaliação de desempenho e consequentemente estudar as qualidades métricas do mesmo. Contudo, esta tarefa tornou-se mais complexa devido ao facto de em Portugal não existir qualquer estudo relativamente a esta temática, e mesmo a nível internacional começaram a surgir muito recentemente alguns estudos pioneiros no que toca este tema. Assim sendo, procurou-se seguir o mais fidedignamente possível a metodologia utilizada por Jawahar (2006a), no seu estudo, também ele pioneiro nesta área.

No entanto, no caso deste estudo e face à impossibilidade das empresas fornecerem dados dos trabalhadores considerados confidenciais, recorreu-se a um método de amostragem não-causal (amostragem por conveniência), através do questionário disponibilizado numa página on-line, que tem a limitação dos resultados e as conclusões só se aplicarem a esta amostra especifica, não podendo ser extrapolados com confiança para o Universo (Hill e Hill, 2005). Além do mais, foi também necessário colocar duas questões, de auto resposta, relativamente aos resultados de avaliações de desempenho anteriores, visto não se ter acesso a esses mesmos dados a partir das empresas, o que de alguma forma poderá ter enviesado os resultados deste estudo.

Para a construção do questionário recorreu-se a revisões da literatura, sendo que parte das questões utilizadas foram baseadas de uma escala criada por Jawahar (2006a), para o mesmo fim, outras foram baseadas na escala de Atwater, *et al.* (2000), outras nos questionários de Jordan e Jordan (1993) e de Coyne e Ong (2007) e por ultimo na escala de atitudes para avaliação da satisfação no trabalho de Jesuíno, *et al.* (1983). Não é demais referir que as escalas em que as questões deste questionário se basearam, assentam em pressupostos defendidos para a realidade sócio-económica norte-americana, o que não corresponde exactamente á conjuntura sócio-economica portuguesa, facto esse que poderá também ter contribuído para a diferenciação de resultados deste estudo relativamente ao pressuposto teórico apresentado na literatura, nomeadamente no artigo de Jawahar (2006a).

Este pressuposto teórico assenta no facto de o constructo satisfação com a avaliação de desempenho ser medido por seis variáveis latentes distintas, as quais correspondem às dimensões: "*satisfação com os resultados da avaliação de desempenho*", "*satisfação com o chefe*", "*satisfação com o trabalho*", "*envolvimento com a organização*", "*envolvimento com*

a chefia directa" e "*intenções de abandono*" (Jawahar, 2006a); o que é inteiramente comprovado neste estudo. No entanto, este pressuposto assenta também na correlação significativa das diferentes dimensões entre si, facto esse que já não é inteiramente demonstrado nesta investigação.

Relativamente à validação e estudo das qualidades métricas do questionário, recorreu-se ao estudo da sensibilidade, da fidedignidade e da validade de constructo.

No que diz respeito à sensibilidade o estudo da normalidade e dos coeficientes de curtose e de assimetria, os resultados rejeitaram a hipótese de normalidade além de demonstrarem que se tratava de uma distribuição é assimétrica à direita e platicúrtica. O que usualmente compromete a capacidade de diferenciação, dos sujeitos respondentes, por parte do questionário. No entanto, deve-se ter em conta que este não foi aplicado a uma amostra representativa do universo, o que eventualmente poderá ter provocado estes resultados em relação à capacidade de diferenciação. Desta forma é fortemente aconselhável que o questionário seja aplicado junto de uma amostra representativa, para que se possa realmente concluir sobre as capacidades de diferenciação do mesmo.

Quanto à fidedignidade, o estudo da consistência interna através do *alpha* de Cronbach, revelou um α de 0.851 para todos os itens do questionário, e para cada uma das dimensões o *alpha* varia entre o 0.803 e o 0.904, que é considerado bom (Pestana e Gageiro, 2003; Hill e Hill, 2005). No entanto, os valores do coeficiente item-total corrigido, apresentam valores em alguns itens abaixo do 0.4; além dos valores do coeficiente item-total corrigido, para as diferentes dimensões variarem entre -0.0070 e 0.5234, o que indica que estes itens ou dimensões têm índices de correlação fracos entre si. Desta forma, apesar de alguns indicadores serem considerados bons, outros já são mais fracos no que diz respeito à consistência interna do questionário, podendo pôr em causa a qualidade de algumas questões apresentadas. Assim é necessário bastante cautela a tirar conclusões sobre a fidedignidade do questionário, pelo que se aconselha o estudo da consistência interna deste instrumento após uma aplicação do mesmo a uma amostra aleatória e com uma dimensão bastante superior à deste estudo[36]; afim de se perceber se o problema se devia à falta de qualidade de algumas questões, ou se da falta de representatividade da amostra do presente estudo.

[36] Hill e Hill (2005) referem que para se melhorar as estimativas dos coeficientes de fidedignidade, deve-se usar uma amostra aleatória e usar uma amostra de dimensão razoável (200 ou mais).

Em relação à validade de constructo procedeu-se ao estudo da análise factorial exploratória com extracção tipo máxima verosimilhança e uma rotação com uma normalização de Kaiser, através da qual obteve-se uma estrutura hexafactorial, cujos factores extraídos correspondiam às dimensões teóricas apresentadas pela literatura.

Para o estudo da validade de constructo procedeu-se também ao cálculo da análise factorial confirmatória, com uma extracção tipo máxima verosimilhança robusta, o que permitiu testar em que medida o modelo teórico subjacente se ajusta a estes dados. Nesta análise testou-se dois modelos, o modelo 1 assente numa estrutura unifactorial e o modelo 2 que pressupõe a existência de correlação entre as seis dimensões teóricas, também correspondentes à estrutura hexafactorial apresentada pela análise factorial exploratória.

Através da análise dos índices de ajustamento dos modelos, os valores de AIC e ECVI permitem concluir que o melhor modelo é o segundo (modelo com uma estrutura de seis factores correlacionados), pois apresentaram valores mais baixos nestas medidas. Relativamente a este segundo modelo os índices de ajustamento são considerados bons[37], no entanto não se verificaram correlações significativas entre todas as dimensões, fazendo com que se coloquem algumas reservas quanto a aceitar este modelo para esta amostra.

Contudo pode existir hipóteses explicativas possíveis para esta ausência de correlação (é importante salientar que os factores que não apresentaram correlações significativas entre si e os restantes, são os correspondentes às dimensões "*envolvimento com a chefia directa*" e "*intenções de abandono*" [38]) neste estudo, a primeira prendem-se com a falta de representatividade da população da amostra deste estudo. Outras hipóteses explicativas prendem-se com a situação sócio-economica de Portugal aquando da recolha de dados, comparativamente com a situação sócio-economica dos Estados Unidos quando o pressuposto teórico, em que este modelo assenta, foi criado.

Assim, relativamente à dimensão "*intenções de abandono*", em Portugal aquando da recolha destes dados (3º trimestre de 2008), a taxa de desemprego era de 7.7% (INE, 2008) ao passo que a taxa de desemprego nos Estados Unidos em 2005 (momento em que Jawahar recolheu os dados) era de apenas 5.1% (EUROSTAT, 2009 e BLS, 2009). Face a esta diferença de taxas de desemprego as intenções de abandono poderão ter diminuído e consequentemente alterar os índices de correlação com as outras dimensões, na amostra deste estudo, pois os sujeitos teriam um maior receio de ficarem desempregados por um longo

[37] NNFI (0.99)>0.90; CFI (0.99)>0.90; RMR_{st} (0.049)<0.05; RMSEA (0.035)<0.05; χ^2/gl (1.314)≤5.
[38] È importante fazer notar que os pressupostos teóricos dizem que a dimensão "intenções de abandono" tem uma correlação significativa, mas negativa, com as outras dimensões estudadas.

período. Uma outra hipótese de explicação para uma correlação não significativa entre esta dimensão e as restantes, está relacionada com o momento da aplicação do questionário, neste estudo desconhece-se quanto tempo antes os sujeitos haviam recebido o *feedback* das suas avaliações, ao passo que no estudo de Jawahar (2006a) os dados foram recolhidos quatro semanas após a divulgação dos resultados. No entanto, acredita-se que o tempo neste estudo terá sido superior, pois as avaliações de desempenho ocorrem na maioria dos casos, em Portugal, nos meses de Fevereiro e Março e como a aplicação deste questionário ocorreu essencialmente no mês de Julho de 2008 excede assim as quatro semanas do estudo de Jawahar (2006a). Ora como o tempo foi superior, os indivíduos tiveram um período superior para se acalmarem relativamente a um possível resultado menos positivo da avaliação de desempenho e como tal os níveis de intenções de abandono diminuírem, podendo alterar assim a significância das correlações desta dimensão com as restantes.

Para a dimensão "*envolvimento com a chefia directa*", além da possível influência da falta de representatividade da amostra deste estudo; o Observatório Nacional de Recursos Humanos (ONRH) (2009) observou um decréscimo nos índices de envolvimento dos colaboradores em 2008, o que poderá estar ligado também à ausência de correlação significativa entre esta dimensão e as restantes do questionário.

No entanto, o ONRH (2009) apresenta uma divisão dos conceitos satisfação, lealdade e envolvimento, além de considerar que o envolvimento é uma consequência da satisfação e da lealdade. Ora, neste estudo, o conceito de "*envolvimento com a chefia directa*" não está separado do conceito de lealdade com a chefia directa, como se pode verificar pelos itens do questionário correspondentes a esta dimensão[39]. Além do mais, o ONRH (2009) considera as relações com a chefia, mesmo tendo impacto no envolvimento, como sendo uma dimensão diferente deste. No entanto, neste estudo, as dimensões foram consideradas como uma única. Desta forma, o facto dos conceitos envolvimento e lealdade não terem sido divididos e ainda terem sido agregados à dimensão relações com a chefia, poderá ser um factor explicativo para a ausência de correlação da dimensão "*envolvimento com a chefia directa*" com as restantes do questionário.

Assim considera-se importante que novos trabalhos possam redefinir o conceito de "*envolvimento com a chefia directa*" para a população portuguesa, e criar novas questões para

[39] "*Eu não costumo ter dificuldade em concordar com o meu chefe directo em questões relacionadas com o trabalho*"; "*Para mim esta é uma das melhores organizações para se trabalhar"*; "*Eu tenho um sentimento de lealdade para com o meu chefe directo"*.

essa dimensão, afim de contribuir para o desenvolvimento e melhoramento do instrumento apresentado.

Contudo, e nunca é demais referir que o pressuposto teórico, no qual assenta o modelo com os seis factores correlacionados, apenas se verificou quando os indivíduos responderam ao questionário logo após quatro semanas depois do processo de avaliação de desempenho. O que já não se observou quando estes responderam ao mesmo, seis meses depois. Ora no caso deste estudo, o questionário foi aplicado em média uns quatro meses depois da avaliação de desempenho e apenas não se observou correlações significativas entre as dimensões "*envolvimento com a chefia directa*", " *intenções de abandono*" e as restantes dimensões.

Relativamente à relação entre os resultados da avaliação de desempenho e as diferentes dimensões estudadas, confirmou-se uma correlação significativa entre estes, tal como Jawahar (2006a) descreveu.

Ao analisar-se as relações entre as diferentes dimensões do questionário, o constructo "satisfação com a avaliação de desempenho" e a variável "resultados da última avaliação de desempenho", verificou-se que as dimensões: "*satisfação com os resultados da avaliação de desempenho*", "*satisfação com o chefe*" e "*envolvimento com a organização*", apresentavam correlações significativas com esta variável.

As dimensões "*envolvimento com a chefia directa*" e "*intenções de abandono*", não apresentaram uma correlação significativa com a variável "resultados da última avaliação de desempenho", o que não levantou grandes surpresas, uma vez que estas duas dimensões não apresentaram qualquer tipo de correlações neste estudo.

A dimensão "*satisfação com o trabalho*" também não apresentou uma correlação significativa com a variável "resultados da última avaliação de desempenho", o que vem contrariar o pressuposto teórico apresentado pela literatura. No entanto, como a amostra deste estudo peca pela falta de representatividade da população e pela incapacidade de extrapolação dos resultados para o universo, aconselha-se prudência ao afirmar que a "satisfação com o trabalho" não tem uma relação com a variável "resultados da última avaliação de desempenho". Além do mais, deve-se relembrar que os itens utilizados para mensurar esta dimensão neste questionário, são diferentes dos utilizados no estudo de Jawahar (2006a), o que poderá ter influenciado, de forma a não se verificar uma correlação significativa. Para além disso, analisando-se cuidadosamente alguns dos itens utilizados nesta dimensão[40],

[40] "*O meu trabalho permite-me aprender bastante*", "*O meu trabalho é estimulante*"

poder-se-á concluir que os níveis apresentados nestes itens dificilmente serão afectados pelos níveis obtidos na "satisfação com a avaliação de desempenho".

No entanto, a dimensão "*satisfação com o trabalho*", apresentou uma correlação significativa com a variável "*desempenho do ano passado comparado com o dos outros anos*" (outra variável utilizada, neste estudo, para mensurar os resultados da avaliação de desempenho), o que também vem confirmar os resultados apresentados por Jawahar (2006a). Em que a "*satisfação com trabalho*" tem uma correlação significativa com os resultados da avaliação de desempenho.

Ainda convêm referir que todas as dimensões do questionário tiveram uma correlação significativa, no estudo do Jawahar (2006a), com a variável "*resultados da última avaliação de desempenho*", mas apenas quando o instrumento foi respondido imediatamente após quatro semanas depois da avaliação de desempenho. O que não aconteceu no caso deste estudo, pois o instrumento foi preenchido somente três a quatro meses depois da avaliação de desempenho.

Este questionário apesar de rejeitar a hipótese de normalidade para esta amostra e de apresentar uma distribuição do tipo platicurtica e assimétrica à direita, o que pode comprometer a capacidade de discriminação dos sujeitos face à constructo e às dimensões a avaliar. Ainda assim permitiu diferenciar os indivíduos com diferentes posições hierárquicas, nomeadamente entre a posição de topo e a operacional. A subescala de "*satisfação com os resultados da avaliação de desempenho*" tem a capacidade de diferenciar os indivíduos das posições de topo e intermédia e entre os operacionais e os de topo. O que vem confirmar assim, as diferenças apontadas por Mount (1984) relativamente à satisfação com a avaliação de desempenho, entre chefias e subordinados.

Para concluir, considera-se que o estudo da satisfação com a avaliação de desempenho merece toda a atenção em estudos futuros, uma vez que é uma temática ainda pouco estudada actualmente, nomeadamente em Portugal. Apela-se no entanto para que as próximas investigações neste tema, recorram a métodos de amostragem aleatórios além de amostras com um *n* bastante elevado, pois estes permitem extrapolar os resultados obtidos para a Universo (Hill e Hill, 2005). Chama-se também à atenção para que em estudos próximos, se reveja as questões da dimensão de "*envolvimento com a chefia directa*", uma vez que investigações posteriores (ONRH, 2009) mostram que a lealdade e as relações com a chefia

são conceitos distintos do envolvimento, o que não foi considerado neste estudo. Além do mais sugere-se, para estudos futuros, o recurso a outras técnicas para análise da validade, nomeadamente: validade convergente, divergente e preditiva. Considera-se, não obstante o que já foi dito, que o desenvolvimento de novas investigações, nesta área, é imprescindível para validar o questionário em questão, uma vez que o estudo da validade é um processo dinâmico e contínuo (Neves e Faria, 2006); além do que para generalizar os resultados da validade de constructo é necessário cruzar dados entre diferentes grupos da população (Messick, 1994). Espera-se assim, que novos trabalhos possam assim contribuir para o desenvolvimento e melhoramento do instrumento apresentado.

6- Referências bibliográficas

Allen, N. J. e Meyer, J. P. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization". *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18.

Anastasi, A. e Urbina, S. (1997). *Psychologiacal Testing*. (7th ed.).New Jersey: Upper Sadle River: Prentice-Hall International, 721p.

Apt, K. E. e Watkins, D. W. (1989). "What One Laboratory Has Learned About Performance Appraisal". *Research Techonology Management*, 32 (4), 22-28

Armstrong, M. (2000). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines* (2nd ed.). Philadelphia: Kogan Page Ltd, 259p.

Atwater, L. E, Waldman, D. A., Atwater, D. e Cartier P. (2000). "An Upward Feedback Field Experiment: Supervisors' Cynicism, Reactions, and Commitment to Subordinates". *Personnel Psychology*, 53 (2), 275- 297.

Becker, T.E. (1992). "Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making". *Academy of Management Journal*, 35 (1), 232-244.

Bentler, P. M. (1988). "Comparative Fit Index in Structural Models". *Psychological Bulletin*, 107, 238-246.

Berkley, G. E. e Rouse, J. (1994). *The Craft of Public Administration* (6th ed). Dubuque, Iowa, Brown & Benchmark Publisher, 437p.

Berkshire, J. R. e Highland, R. W. (1953). "Forced-Choice Performance Rating - A Methodological Study". *Personnel Psychology*, 6 (3), 355-378.

Blanz, F e Ghiselli, E. E. (1972). "The Mixed Standard Scale: A New Rating System". *Personnel Psychology*, 25 (2), 185-199.

Blau, G. (1999). "Testing the Longitudinal Impact of Work Variables and Performance Appraisal Satisfaction on Subsequent Overall Job Satisfaction". *Human Relations,* 52 (8), 1099-1113.

Boomsma, A. (2000). "Reporting Analysis of Covariance Structures". *Structural Equation Modeling*, 7 (3), 461-483.

Browne, M. W. e Cudeck, R. (1993). "Alternative Ways of Assessing Model Fit" em K. A. Bollen, e L. S. Long (Orgs), *Testing Structural Equation Models*. Newbury Park, Califórnia: Sage, pp. 136-162.

Bureau of Labor Statistics (2009). "Unemployment Rate", *Labor Force Statistics from the Current Population Survey*. Obtido em 3 de Abril de 2009 de http://data.bls.gov/PDQ/servlet/SurveyOutputServlet?data_tool=latest_numbers&series_id=LNS14000000

Cabral, S. (2004). *Avaliação da Satisfação do Cliente*. Lisboa: Verlag Dashöfer Edições Profissionais, Lda., 22p.

Caetano, A. (1996), *Avaliação de Desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas* (1th ed). Lisboa, Editora RH., 397p.

Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho: O Essencial que os Avaliadores e Avaliados Precisam de Saber*: Lisboa: Livros Horizonte, 118p.

Camara P., Guerra, P. e Rodrigues, J. (2005). *Humanator - Recursos Humanos & Sucesso Empresarial*. (6ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote. 585p.

Chiavenato, I. (1990). *Recursos Humanos* (Edição Compacta). São Paulo: Editora Atlas S.A., 377p.

Cook, J. e Crossman, A. (2004). "Satisfaction with Performance Appraisal Systems: A study of role perceptions". *Journal of Managerial Psychology*, 19 (5), 526-541.

Coyne, I. e T. Ong (2007). "Organizational Citizenship Behaviour and Turnover Intention: A Cross-Cultural Study". *International Journal of Human Resource Management,* 18 (6), 1085-1097.

Cronbach, L. J. (1951). "Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests". *Psychometrika,* 16 (3), 297-334.

Cunha, R.(1992), *A Gestão de Recursos Humanos na Estratégia da Empresa*, Lisboa, IEFP, 55p.

Curran P. J., Bollen, K. A., Chen F., Paxton P. e Kirby J. B. (2003). "Finite Sampling Properties of the Point Estimates and Confidence Intervals of the RMSEA". *Sociological Methods & Research*, 32 (2), 208-252.

DeCoths, T. A. (1977). "An Analysis of the External Validity and Applied Relevance of Three Rating Formats". *Organizational Behavior and Human Performance*, 19 (2), 247-266.

Dipboye, R. L. e Pointbriand, R. (1981). "Correlates of Employee Reactions to Performance Appraisals and Appraisal Systems". *Journal of Applied Psychology*, 66 (2), 248-251.

Dobbins, J. H., Cardy, R. L. e Platz-Vieno, S .J. (1990). "A Contingency Approach to Appraisal Satisfaction: An Initial Investigation of the Joint Effects of Organizational Variables and Appraisal Characteristics". Journal of Management, 16 (3), 619-632.

Dolan,S. L. e Schuler, R. S. (1987). *Personnel and Human Resource Management in Canada.* (3ª ed).New York University: West Publishing Company, 620p.

Dorfman, P. W., Stephan, W. G. e Loveland J. (1986). "Performance Appraisal Behavior: Supervisor Perceptions and Subordinate Reactions". *Personnel Psychology*, 39 (3), 579–98.

Drenth, P. (1984). "Personnel Appraisal", em J.D. Drenth, H.K. Thierry, P.J. Willems e C.J. de Wolf (Eds), *Handbook of Work and Organizational Psychology*, Amsterdam, John Willey & Sons, Ltd. pp. 197-253.

Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann, 399p.

EUROSTAT (2009) *Unemployment Rate by Gender.* Obtido em 15 de March 15 de 2009 de http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,39140985&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=detailref&language=en&product=REF_TB_labour_market&root=REF_TB_labour_market/t_labour/t_employ/t_lfsi/t_une/tsiem110

Fernandes, A. e Caetano, A. (2000), "A Avaliação do Desempenho", em A. Caetano e J. Vala (orgs), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*, Lisboa: Editora RH, pp. 359-387.

Fernandes, A. (2007). *Tipologia da Aprendizagem Organizacional: Teorias e Estudos*. Lisboa: Livros Horizonte, 384p.

Flanagan, J. C. (1954), "The critical incidents technique". *Psychological Bulletin*, 51 (4), 327-358.

Fried, Y. e Ferris, G. R. (1987). "The Validity of Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis". *Personnel Psychology*, 40 (2), 287-322.

Garcia, M. A. M. e Sánchez, J. F. (1992). "Análisis Confirmatório de la Estructura Dimensional de un Cuestionario para la Evaluación de la Calidad de la Enseñanza". *Investigações Psicológicas*, 11, 73-82.

Ghiglione, R e Matalon, B. (1992). *O Inquérito: Teoria e Pratica* (C. L. Pires, Trad.). Oeiras: Celta Editora (Obra original publicada em 1978), 371p.

Giles, W. F. e Mossholder, K. W. (1990). "Employee Reactions to Contextual and Session Components of Performance Appraisal." *Journal of Applied Psychology*, 75 (4), 371–77.

Haynes, S. N., Richard, D. C. S. e Kubany, E. S. (1995). "Content validity in psychological assessment: A functional approach to concepts and methods". *Psychological Assessment*, 7, 238-247.

Hill, M. M. e Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário*, (2.ª ed. rev. e corrigida). Lisboa: Edições Sílabo, 377p.

Humble, J. W. (1971). *O Management em Acção* (M. M. Morais, trad.). Lisboa: Editorial Pórtico (Obra original publicada em 1978), 246p.

Instituto Nacional de Estatística (2008). "A Taxa de Desemprego do 3º Trimestre de 2008 foi de 7,7%". *Estatísticas do Emprego – 3º Trimestre de 2008*. Obtido em 15 de Março de 2009 de http://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=43064503&att_display=n&att_download=y

Jawahar, I. M. (2006a). "An Investigation of Potential Consequences of Satisfaction with Appraisal Feedback". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (2), 14-28.

Jawahar, I. M. (2006b). "Correlates of Satisfaction with Performance Appraisal Feedback". *Journal of Labor Research*, XXVII (2), 213-236.

Jesuíno, J., Soczka, L. e Matoso, J. (1983). "Aferição de uma Escala de Atitudes para Avaliação da Satisfação no Trabalho". *Psicologia*, IV (1,2): 103-122.

Jordan, J. e Jordan, D. (1993). "Satisfaction with Performance Appraisal Ratings", *Psychological Reports*, 72 (3), 1222.

Kaiser, H.F. e Rice, J. (1974). "Little Jiffy, Mark IV". *Educational and Psychological Measurement*, 34, (1), 111-117.

Kane, J. S. e Lawler, E. E. (1978). "Methods of peer assessment". *Psychological Bulletin*, 85 (3), 55-586.

Keeping, L. M. e Levy P.E. (2000). "Performance Appraisal Reactions: Measurement, Modeling, and Method Bias". *Journal of Applied Psychology*, 85 (5), 708–23.

Klein, H. K., Snell, S. A. e Wexley, K. N. (1987). "Systems Model of the Performance Appraisal Interview Process". *Industrial Relations*, 26 (3), 267-280.

Kline, P. (1994). "An Easy Guide to Factor Analysis". Londres: Routledge, 194p.

Koontz, H. e Weihrich, H. (1988). *Management* (9th ed.).New York: McGraw-Hill Book Comp, 685p.

Landy, F. J., Barnes, J. L. e Murphy, K. R. (1978). "Correlates of Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation". *Journal of Applied Psychology*, 63 (6), 751-754.

Lattham, G. P. e Wexley, K. N. (1977). Behavioral Observations Scales for Performance Appraisal Purposes. *Personnel Psychology*, 30 (2), 255-268.

Lawler, E. E. (1994). *Motivation in Work Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 292p.

Lind, A. E., e Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum, 284p.

Linman, T. (2004), "360-degree Feedback: Weighing the Pros and Cons". Obtido em 24 de Maio de 2008 de http://edweb.sdsu.edu/people/ARossett/pie/Interventions/360_1.htm

Maroco, J. (2003). *Análise Estatística: Com utilização do SPSS* (1ª ed.). Lisboa: Edições Silabo, 487p.

Mayer, R. C. e Schoorman, F. D. (1992). "Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two-dimensional Model of Organizational Commitment." *Academy of Management Journal*, 35 (3), 671-684.

Messick, S. (1989). Validity. In R. L. Linn (Ed.), *Educational Measurement* (pp 13-103). New York: American Council on Education/MacMillan, 624p.

Messick, S (1994). *Validity of Psychological Assessment: Validation of Inferences from Persons' Responses and Performances as Scientific Inquiry into Score Meaning*. Research Report. New Jersey: Educational Testing Service Princeton.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., e Topolynytsky, L. (2002). "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of

Antecedents, Correlates, and Consequences". *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), 20-52.

Milkovich, G. T. e Wigdor, A. K. (1991). *Pay for Performance: Evaluating Performance Appraisal and Merit Pay*. Washington: National Academy Press, 224p.

Mohrman, A. M., Resnick-West, S. M. e Lawler, E. E. (1989). *Designing Performance Appraisal Systems: Aligning Appraisals and Organizational Realities*. San Francisco: Jossey-Bass, 227p.

Moreira, J. M. (2004). *Questionários Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina, 563p.

Mount, M. K. (1984). "Satisfaction with a Performance Appraisal System and Appraisal Discussion". *Journal of Occupational Behaviour*, 5 (4), 271-279.

Mowday, R. T., Steers, R. M. e Porter, L. W. (1979). "The Measurement of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224-247.

Murphy, K. R e Cleveland, J. N. (1991). *Performance appraisal – An organizational perspective* (3rd ed.). Boston: Ally and Bacon, 489p.

Murphy, K. R. e Cleveland, J. N. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational and Goal-Based Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage, 502p.

Nathan, B. R., Mohrman Jr., A.M. e Milliman, J. (1991). "Interpersonal Relations as a Context for the Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction: A Longitudinal Study". *Academy of Management Journal*, 34 (2), 352-369.

Nemeroff, W. P. e Wexley, K. N. (1979). "An Exploration of the Relationships Between Performance Feedback Interview Characteristics and Interview Outcomes as Perceived by Managers and Subordinates". *Journal of Occupational Psychology*, 52 (1), 25-34.

Neves, S. P. e Faria, L. (2006). "Construção, Adaptação e Validação da Escala de Auto-Eficácia Académica (EAEA)". *Psicologia*, XX (2), 45-68.

Nunnally, J. C. e Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed). New York: McGraw-Hill Series in Psychology,752p.

Observatório Nacional de Recursos Humanos (2009) *Resultados Nacionais Agregados de 2008*. Obtido em 2 de Abril de 2009 de http://www.onrh.org/resultados_nacionais.php

Organ, D. W. (1988). "A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis". *Journal of Management*, 14 (4), 547–57.

Paterson, D. G. (1922). "The Scott Company Graphic Rating Scale". *Journal of Personnel Research*, 1, 351-376.

Pestana, M. H. e Gageiro, J. N. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS*. (3.ª ed. ver.rev. e aumentada). Lisboa: Edições Sílabo, 727p.

Pooyan, A. e Eberhardt, B. J. (1989). "Correlates of Performance Appraisal Satisfaction Among Supervisory and Nonsupervisory employees". *Journal of Business Research*, 19 (3), 215-226.

Saal, F. E. e Landy, F. J. (1977). "The Mixed Standard Rating Scale: An Evaluation Quality of Rating Data". *Organizational Behavior and Human Performance*, 18 (1), 19-35.

Salgueiro, M. F. (2008). *Modelos de Equações Estruturais – Aplicações com LISREL*, manuscrito no prelo.

Schweigert, W. A. (1994). *Research Methods and Statistics for Psychology*. Oxford: Brooks/Cole Publishing Company, 348p.

Sharma, S. (1996). *Applied Multivariate Techniques*. New York, Wiley & Sons, 493p.

SHL People Solutions Portugal (2005). *As Práticas de Avaliação do Desempenho: Relatório do Inquérito realizado em Portugal*. Lisboa: SHL People Solutions Portugal, 29p+17 de anexos.

Sisson, E. D. (1948). "Forced Choice -The New Army Rating". *Personnel Psychology*, 1 (3), 365-381.

Smith, P. C. e Kendall, L. M. (1963). "Retranslation of Expectations: An Approach to the Construction of Unambiguous Anchors for Rating Scales". *Journal of Applied Psychology*, 47 (2), 149-155.

Taylor, S. M., Fisher, C. D. e Ilgen, D. R. (1984). "Individuals' Reactions to Performance Feedback in Organizations: A Control Theory Perspective." em Kenneth M. Rowland and Gerald R. Ferris, eds. *Research in Personnel and Human Resources Management*. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 81–124.

Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações* (2nd ed.). Lisboa: McGraw Hill, 314p.

Thorndike, R. L. e Hagen, E. P. (1977). *Measurement and evaluation in psychology and education* (4th ed.). New York: Wiley, 623p.

Ullman, J. B. (1996). "Structural Equation Modelling" em B.G. Tabachnick e I.S. Fidell (Orgs), *Using Multivariate Statistics.* New York: Harper & Row, pp 709-811.

Waldman, D. A. e Atwater, L. E. (1998). *The Power of 360° Feedback: How to Leverage Performance Evaluations for Top Productivity*. Houston, Texas: Gulf Publishing Company, 147p.

Anexo A
Questionário de Satisfação com a Avaliação de Desempenho

INVESTIGAÇÃO SOBRE A SATISFAÇÃO COM A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O presente questionário insere-se numa investigação para uma dissertação de mestrado realizada por uma aluna do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE) e tem como objectivo estudar a **satisfação com a avaliação de desempenho**

A sua resposta irá dar um importante contributo empírico para que haja um maior conhecimento sobre os factores que influenciam directa ou indirectamente a satisfação com a avaliação de desempenho.

Neste questionário não há respostas certas nem erradas, apenas se pretende que **responda da forma mais honesta possível**.

Os dados recolhidos serão tratados confidencialmente, desta forma, na Dissertação os resultados da pesquisa não identificarão a sua informação pessoal, o que lhe garante assim o anonimato.

Muito obrigada pela sua colaboração.

Gabriela Lima

I – Dados demográficos

Pedimos-lhes agora informações específicas acerca de si próprio. Estas informações são fundamentais para a análise dos dados. Mais uma vez as informações são confidenciais, só tendo acesso a elas a equipa de trabalho desta investigação.

1- Idade: anos **2**- Sexo: M ☐ F ☐

3- Habilitações Literárias:

- Ensino Básico - 4ª classe ☐
- 6º Ano - Antigo 2º Ano ☐
- 9º Ano - Antigo 5º ☐
- 11º / 12º Ano – Antigo 7º Ano ☐
- Bacharelato ☐
- Licenciatura ☐
- Pós-graduação ☐
- Mestrado ☐
- Doutoramento ☐
- Outra ☐

4- Posição Hierárquica:

- Topo ☐
- Intermédia ☐
- Operacional ☐
- Administrativa ☐

5- Actividade da Empresa:

- Indústria, Produção ☐
- Construção ☐
- Comércio, Transportes, Distribuição ☐
- Bancos, Seguradoras ☐
- Ensino ☐
- Saúde ☐
- Administração Pública ☐
- Telecomunicações e/ou Informática ☐
- Consultoria ☐
- Outras ☐

6- Anos de trabalho nessa empresa: anos

7- Qual a sua área funcional?

- Direcção ☐
- Financeira ☐
- Comercial ☐
- Administrativa ☐
- Recursos Humanos ☐
- Marketing/Publicidade ☐
- Outras ☐

8- Já teve alguma Avaliação de Desempenho desde que trabalha nessa empresa?

Sim ☐ Não ☐

<u>No caso negativo, não necessita de responder a mais nenhuma questão</u>

9- Qual é o método de avaliação de desempenho que é usado na sua empresa? (*Coloque uma cruz no ou nos quadrados que correspondem ao seu caso*).

Avaliação pelo Superior Hierárquico	☐	Avaliação pelos pares	☐
Autoavaliação	☐	Avaliação pelos Clientes	☐
Avaliação a 360º	☐	Outra	☐
Testes de Conhecimentos	☐		

10- Como é que a sua empresa mede o seu desempenho? (*Coloque uma cruz no ou nos quadrados que correspondem ao seu caso*).

Através das Competências	☐	Através dos Resultados (objectivos)	☐
Através da Comparação com os outros (apreciação global do desempenho)	☐	Através da Observação dos Comportamentos	☐

11- Os resultados da minha última avaliação de desempenho foram?

Abaixo do que esperava ☐

Como esperava ☐

Acima do que esperava ☐

12- O meu desempenho durante o ano passado foi?

Abaixo da Média ☐

Dentro da Média ☐

Acima da Média ☐

II - Satisfação com os resultados da avaliação de desempenho

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

1- Muito Insatisfeito
2- Insatisfeito
3- Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
4- Satisfeito
5- Muito Satisfeito

Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com…

	1	**2**	**3**	**4**	**5**
13- …os resultados recebidos quando considera a quantidade de trabalho que fez?	☐	☐	☐	☐	☐
14- …os resultados recebidos quando comparados com os resultados dos outros?	☐	☐	☐	☐	☐
15- …os resultados quando comparados com a melhoria ou declínio do seu desempenho?	☐	☐	☐	☐	☐
16- …os resultados da entrevista de avaliação de desempenho?	☐	☐	☐	☐	☐
17- …os resultados recebidos quando considera a qualidade do trabalho que fez?	☐	☐	☐	☐	☐

III - Satisfação com o chefe

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

1- Discordo Totalmente
2- Discordo
3- Nem Concordo, nem Discordo
4- Concordo
5- Concordo Totalmente

	1	**2**	**3**	**4**	**5**
18- Eu estou satisfeito com o meu chefe	☐	☐	☐	☐	☐
19- Eu simpatizo realmente com o meu chefe	☐	☐	☐	☐	☐
20- Eu falo bem do meu chefe aos outros	☐	☐	☐	☐	☐

IV - Satisfação com o trabalho

As seguintes afirmações aplicam-se ao *trabalho em si mesmo*. Para cada uma assinale com uma cruz no quadrado correspondente.

	Não	**Nem Sim, nem Não**	**Sim**
21- O meu trabalho é frustrante	☐	☐	☐
22- O meu trabalho é desencorajante	☐	☐	☐
23- O meu trabalho dá satisfação	☐	☐	☐
24- O meu trabalho proporciona um sentimento de respeito por mim próprio	☐	☐	☐
25- O meu trabalho permite-me aprender bastante	☐	☐	☐
26- O meu trabalho é estimulante	☐	☐	☐

V – Envolvimento com a organização

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

1- Discordo Totalmente
2- Discordo
3- Nem Concordo, nem Discordo
4- Concordo
5- Concordo Totalmente

	1	**2**	**3**	**4**	**5**
27- Eu sinto uma grande lealdade para com esta organização	☐	☐	☐	☐	☐
28- Para mim esta é uma das melhores organizações para se trabalhar	☐	☐	☐	☐	☐
29- Eu sinto orgulho de dizer aos outros que faço parte desta organização	☐	☐	☐	☐	☐

VI – Envolvimento relativamente à chefia directa

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

1- Discordo Totalmente
2- Discordo
3- Nem Concordo, nem Discordo
4- Concordo
5- Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
30- Eu não costumo ter dificuldade em concordar com o meu chefe directo em questões relacionadas com o trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
31- Eu estou disposto a fazer um esforço para além do que normalmente se espera, para que o meu chefe directo seja bem sucedido	☐	☐	☐	☐	☐
32- Eu tenho um sentimento de lealdade para com o meu chefe directo	☐	☐	☐	☐	☐

VII - Intenções de abandono

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

1- Concordo Totalmente
2- Concordo
3- Nem Concordo, nem Discordo
4- Discordo
5- Discordo Totalmente

	1	2	3	4	5
33- No presente momento, tenho intenção de sair desta empresa	☐	☐	☐	☐	☐
34- Eu penso frequentemente em sair desta empresa	☐	☐	☐	☐	☐
35- É muito possível que no próximo ano, eu venha a procurar emprego noutra empresa	☐	☐	☐	☐	☐

Muito Obrigada pela sua Colaboração

Anexo B
Output do SPSS relativo aos cálculos de consistência interna

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item 1	69.81	110.381	0.604	0.747	0.837
Item 2	69.92	111.472	0.522	0.556	0.840
Item 3	69.82	112.360	0.584	0.616	0.839
Item 4	69.87	109.747	0.616	0.553	0.837
Item 5	69.83	108.289	0.656	0.767	0.835
Item 6	69.77	111.086	0.511	0.703	0.841
Item 7	69.49	111.026	0.559	0.754	0.839
Item 8	69.54	112.685	0.508	0.665	0.841
Item 9	70.50	118.931	0.380	0.551	0.846
Item 10	70.56	118.287	0.421	0.578	0.845
Item 11	70.56	117.377	0.476	0.613	0.844
Item 12	70.49	119.113	0.398	0.493	0.846
Item 13	70.62	117.431	0.431	0.683	0.845
Item 14	70.66	116.526	0.497	0.729	0.843
Item 15	69.53	112.542	0.500	0.527	0.841
Item 16	70.02	110.395	0.600	0.710	0.837
Item 17	69.58	112.284	0.574	0.724	0.839
Item 18	69.09	122.573	0.097	0.589	0.855
Item 19	69.43	121.945	0.118	0.606	0.855
Item 20	68.67	122.917	0.100	0.571	0.854
Item 21	69.36	118.397	0.172	0.484	0.858
Item 22	69.81	120.141	0.149	0.564	0.856
Item 23	70.28	120.937	0.143	0.480	0.855