



**LSPA**  
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO  
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

A AVALIAÇÃO E O *FEEDBACK* NA GESTÃO DE DESEMPENHO: UM OUTRO OLHAR

Antero Miguel Monteiro Rodrigues

Doutoramento em Psicologia

Área de Especialidade Psicologia das Organizações

2017





**ISPA**  
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO  
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

A AVALIAÇÃO E O *FEEDBACK* NA GESTÃO DE DESEMPENHO:  
UM OUTRO OLHAR

Antero Miguel Monteiro Rodrigues

Tese orientada por Professor Doutor Francisco Santos Cesário

(ISPA-Instituto Universitário)

Coorientada por Professora Doutora Filipa Vieira da Silva Castanheira

(Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa)

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor

Doutoramento em Psicologia

Área de Especialidade Psicologia das Organizações

2017

Tese apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Psicologia na área de especialização Psicologia Organizacional. Realizada sob a orientação do Professor Doutor Francisco Cesário e Professora Doutora Filipa Castanheira, apresentada no ISPA - Instituto Universitário no ano de 2017

*À minha mãe Vera,  
e aos meus avós.*



## AGRADECIMENTOS

*“Tenho em mim todos os sonhos do mundo”*

Este projeto é o finalizar de um ciclo, de um caminho que por vezes parece uma caminhada de um eremita conjugada com um enriquecimento e auto-realização quando atingimos os objetivos propostos.

Ao longo desta “peregrinação” existem um conjunto de pessoas que sem elas os obstáculos poderiam ter tido um tamanho inalcançável ou uma incapacidade momentânea de adaptação às dificuldades. Por esta razão, quero agradecer em primeiro lugar ao meu orientador Professor Doutor Francisco Cesário que durante estes quatro anos acompanhou-me nesta jornada. Existem várias palavras que neste momento poderia enumerar para agradecer toda ajuda e apoio dado. Contudo, palavras como disponibilidade, motivação, tempo e apoio são os quatro pilares que melhor caracterizam estes quatro anos de “companheirismo”.

Em segundo lugar, gostaria de agradecer à minha coorientadora Professora Doutora Filipa Castanheira, por estar sempre disponível a ajudar, ensinar e por ter uma visão “*out of the box*” que permitiu evoluir em várias vertentes. E tudo sempre feito com um sorriso e simpatia na voz, mesmo quando as nossas conversas eram telefónicas.

Em terceiro lugar, quero agradecer à Professora Doutora Maria José Chambel, sendo uma pessoa muito importante ao longo deste projeto, devido aos seus conhecimentos e exigência que sem dúvida fez-me crescer e adaptar aos contratemplos existentes. O meu muito obrigado por tudo. Foi um prazer ter a possibilidade de conhecer e conviver com uma pessoa com tanto *know-how* nesta área.

Quero agradecer ao meu grande amigo e colega Duarte Pimentel que me acompanhou indiretamente nesta caminhada mas que esteve no mesmo tipo de jornada. O meu obrigado por tudo, pelo “espaço aberto” das nossas conversas, pelas idas ao “paraíso”, pelas imperiais...

Além disso, gostaria de enumerar mais um conjunto de pessoas com um lugar especial no meu coração e por estarem desde 2006 na minha vida Mariana G Pires, Joana Vargas Simões e Joana Pedro. São seres humanos maravilhosos com quem tive o prazer de contactar, aprender e crescer.

À empresa em que os dados foram recolhidos. Desde da chefia aos colaboradores, o meu obrigado pela colaboração na recolha da amostra.

Quero agradecer ao meu “núcleo duro” que estarão sempre comigo independente daquilo que a vida trouxer, além das pessoas acima referidas gostaria de referir: Pedro João Afonso, Bernardo Emídio Salgado, Luís Pinto, Gustavo Barreto, Nuno Sousa, Cláudio Lopes. Muito mais poderia referir ... aqueles que aqui não estão, obrigado por fazerem parte da minha vida.

Agradeço à Golegã, terra onde cresci e criei, formei-me e criei a minha identidade.

Aos meus Avós, por todo o apoio, pelo amor incondicional demonstrado todos os dias, por todos os sacrifícios que fizeram por mim, por serem os melhores Avós que poderia ter.

À minha Mãe, a mulher da minha vida, pelo amor absoluto, pelo apoio, pela formação dada, por aquilo que sou. Porque é simplesmente a melhor Mãe que eu poderia desejar e que estará sempre do meu lado.

**A TODOS ELES...O MEU MAIS PROFUNDO AGRADECIMENTO**

**Palavras-Chaves:** Gestão de Desempenho; Relação de Troca Supervisor-Colaborador; Satisfação Laboral; Reação ao *Feedback*

**Keywords:** Performance Management; Leader-Member Exchange; Job Satisfaction; Reaction to *Feedback*

**Classificações segundo a *American Psychological Association*:**

3600 Industrial & Organizational Psychology

3630 Personnel Evaluation & Job Performance

3660 Organizational Behavior



## RESUMO

Nesta dissertação estudou-se o impacto da gestão de desempenho e a reação ao *feedback* em assistentes de *contact center* de diversos tipos de serviço, tendo como objetivo compreender o impacto que as variáveis anteriormente referidas têm sobre a relação de troca entre supervisor-colaborador e a satisfação laboral (i.e. intrínseca e extrínseca) do colaborador. No primeiro estudo, com uma amostra de 1815 assistentes de *contact center*, desenvolveu-se uma análise das qualidades psicométricas de um instrumento de medida multidimensional sobre a gestão de desempenho, tendo como intuito validar e adaptar esta medida em Portugal. No segundo estudo, de carácter transversal, com uma nova amostra de 1815 assistentes de *contact center*, verificou-se o efeito sincrónico direto entre a gestão de desempenho e a relação de troca supervisor-colaborador e a inexistência de um efeito direto entre a gestão de desempenho e a satisfação laboral. Além disso, constatou-se que a reação ao *feedback* media totalmente a relação entre gestão e desempenho e a satisfação laboral e parcialmente a relação entre a gestão de desempenho e a relação de troca supervisor-colaborador. Por fim, o terceiro estudo, longitudinal e com uma terceira amostra de 301 assistentes de *contact center*, centrou-se na replicação dos resultados obtidos no estudo anterior, mas sem o efeito de mediação. Desta forma, verificou-se o efeito diacrónico da gestão de desempenho sobre a reação ao *feedback* e o efeito sincrónico da gestão de desempenho e da reação ao *feedback* face à satisfação laboral e relação de troca supervisor-colaborador. Os resultados deste terceiro estudo permitiram verificar que os efeitos da gestão de desempenho em *contact center* relativamente à satisfação laboral e relação de troca supervisor-colaborador não perduram ao longo do tempo. Em suma, esta investigação permitiu contribuir para entender a importância que a gestão de desempenho e a reação ao *feedback* tem na atitude relacional entre supervisor-colaborador e na satisfação laboral de cada colaborador em contexto organizacional.

## **ABSTRACT**

In this dissertation was studied the impact of performance management and reaction to feedback in contact center assistants of various types of service, aiming to understand the impact that the variables previously mentioned have on the exchange relation between supervisor-collaborator and on the employee's job satisfaction (ie intrinsic and extrinsic). In the first study, with a sample of 1815 contact center assistants, an analysis of the psychometric qualities of a multidimensional measurement instrument on performance management was developed, aiming to validate and adapt this measure in Portugal. In the second cross-sectional study, with a sample of 1815 contact center assistants, (it was possible to verify) it was verified the direct synchronic effect between performance management and the supervisor-employee exchange relation and the absence of a direct effect between performance management and job satisfaction. Furthermore, being found that the reaction to feedback entirely mediates the relationship between performance management and job satisfaction and partially mediates the relationship between performance management and the supervisor-employee exchange relationship. Finally, the third study, longitudinal and with a sample of 301 contact center assistants, was focused on the replication of results obtained in the previous study but without the effect of mediation. Thus, (it was possible to verify) was verified the diachronic effect of performance management on the reaction to feedback and the synchronic effect of performance management and reaction to feedback regarding job satisfaction and supervisor-employee exchange relation. The results of this third study allowed us to verify that the effects of performance management in contact centers concerning job satisfaction and supervisor-employee exchange relation do not endure over time. In short, this research allowed us to understand the importance that performance management and reaction to feedback have on the relational attitude between supervisor-employee and on the job satisfaction of each employee in an organizational context.

## ÍNDICE

APRESENTAÇÃO DO PROJETO.....	1
PARTE I: GESTÃO DE DESEMPENHO NO <i>CONTACT CENTER</i> : INTRODUÇÃO E OBJETIVOS.....	3
CAPÍTULO 1. Introdução Teórica e Apresentação dos Estudos.....	5
1.1. <i>Outsourcing</i> .....	5
1.2. <i>Contact Center</i> .....	6
1.2.1. Monitorização em <i>Contact Center</i> .....	9
1.3. Gestão de Desempenho.....	11
1.3.1. Avaliação de Desempenho.....	14
1.3.2. <i>Feedback</i> e Reação.....	18
1.4. Relação de Troca Supervisor-Colaborador ( <i>LMX</i> ).....	23
1.5. Satisfação com o Trabalho.....	26
1.6. Apresentação Integrada dos Estudos.....	28
PARTE II: ESTUDO SOBRE A GESTÃO DE DESEMPENHO E REAÇÃO AO <i>FEEDBACK</i> EM COMUNICADORES NO <i>CONTACT CENTER</i> .....	32
CAPÍTULO 2. Estudo I - Gestão de Desempenho: Validação de um Instrumento de Medida.....	33
2.1. Introdução.....	34
2.2. Método.....	39
2.2.1. Participantes.....	39
2.2.2. Medidas.....	39
2.2.3. Procedimento.....	41
2.2.4. Análise Estatística.....	41
2.3. Resultados.....	42
2.3.1. Análise Descritiva dos Itens.....	42
2.3.2. Análise Fatorial Exploratória.....	44
2.3.3. Análise Fatorial Confirmatória.....	47
2.3.4. Relação Entre Variáveis.....	49
2.4. Discussão.....	50
CAPÍTULO 3. Estudo II - Satisfação Laboral e o <i>LMX</i> : O Papel da Gestão de Desempenho e da Reação ao <i>Feedback</i> .....	53
3.1. Introdução.....	54
3.1.1. Gestão de Desempenho e a Relação com o <i>LMX</i> e Satisfação Laboral...	55
3.1.2. Efeito de Mediação da Reação ao <i>Feedback</i> .....	57
3.2. Método.....	60
3.2.1. Amostra e Procedimento.....	60
3.2.2. Variáveis e Medidas.....	61
3.3. Resultados.....	62
3.3.1. Modelos de Medida.....	62
3.3.2. Modelos Estruturais.....	65
3.4. Discussão.....	66
CAPÍTULO 4. Estudo III – Satisfação Laboral e o <i>LMX</i> : O Papel da Gestão de Desempenho e da Reação ao <i>Feedback</i> numa Perspetiva Longitudinal	69
4.1. Introdução.....	70
4.1.1. Gestão de Desempenho e a Relação com o <i>LMX</i> e a Satisfação Laboral	71

4.1.2. Reação ao <i>feedback</i> e a relação com a gestão de desempenho, o <i>LMX</i> e a satisfação laboral.....	75
4.2. Método.....	77
4.2.1. Amostra e Procedimento.....	77
4.2.2. Variáveis e Medidas.....	78
4.2.3. Análise Estatística.....	81
4.3. Resultados.....	82
4.3.1. Modelos de Medida.....	82
4.3.2. Análise Descritiva e Correlação de Pearson.....	83
4.3.3. Gestão de Desempenho, <i>LMX</i> e Satisfação Laboral.....	85
4.3.4. Gestão de Desempenho e a Relação com a Reação ao <i>Feedback</i> .....	87
4.3.5. Reação ao <i>Feedback</i> e a Relação com o <i>LMX</i> e a Satisfação Laboral.....	88
4.4. Discussão.....	91
4.4.1. Limitações.....	93
PARTE III: PRINCIPAIS RESULTADOS E CONCLUSÕES GERAIS.....	95
CAPÍTULO 5. Resumo Integrado dos Principais Resultados.....	97
5.1. Gestão de desempenho, Reação ao <i>Feedback</i> , Satisfação Laboral e Relação de Troca Supervisor-Colaborador.....	97
5.2. Reação ao <i>Feedback</i> , Satisfação Laboral e Relação de Troca Supervisor-Colaborador.....	102
5.3. Considerações Metodológicas e Estudos Futuros.....	104
CAPÍTULO 6. Conclusões e Implicações Práticas.....	109
6.1. Implicações.....	110
6.2. Implicações Teóricas.....	110
6.3. Implicações Práticas.....	111
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	114

## ÍNDICE TABELAS

Tabela 1. Média, desvio-Padrão das Respostas, Correlação Item-Total Corrigido (Estudo I).....	43
Tabela 2. Análise Fatorial em Componentes Principais com Método de Rotação <i>Varimax</i> (Estudo I).....	46
Tabela 3. Comparação dos Índices de Adequação do Modelo de Gestão de Desempenho (Estudo I).....	48
Tabela 4. Estatística descritiva e Correlação de Pearson entre a Gestão de Desempenho e a Reação ao <i>Feedback</i> (Estudo I).....	49
Tabela 5. Dados Demográficos (Estudo II).....	60
Tabela 6. Índices de Ajustamento (Estudo II).....	63
Tabela 7. Estatística Descritiva e Correlações de Pearson (Estudo II).....	64
Tabela 8. Dados Demográficos (Estudo III).....	78
Tabela 9. Estatística Descritiva e Correlação de Pearson (Estudo III).....	84
Tabela 10. Efeitos Sincrónicos da Gestão de Desempenho na Satisfação Laboral e <i>LMX</i> (Estudo III).....	86
Tabela 11. Efeitos Diacrónicos da Gestão de Desempenho na Satisfação Laboral e <i>LMX</i> (Estudo III).....	86
Tabela 12. Efeitos Sincrónicos da Gestão de Desempenho na Reação ao <i>Feedback</i> (Estudo III).....	87
Tabela 13. Efeitos Diacrónicos da Gestão de Desempenho na Reação ao <i>Feedback</i> (Estudo III).....	88
Tabela 14. Efeitos Sincrónicos da Reação ao <i>Feedback</i> na Satisfação Laboral e <i>LMX</i> (Estudo III).....	89
Tabela 15. Efeitos Diacrónicos da Reação ao <i>Feedback</i> na Satisfação Laboral e <i>LMX</i> (Estudo III).....	89

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Representação Gráfica da Integração dos Estudos do Projeto.....	31
Figura 2 - Análise Fatorial Confirmatória para o Modelo Gestão de Desempenho (Estudo I).....	47
Figura 3 - Modelo de Pesquisa (Estudo II).....	59
Figura 4 – Modelo Final (Estudo II).....	66
Figura 5 – Modelo Final - efeitos Sincrónicos (Estudo III).....	90
Figura 6 – Modelo Final - efeitos Diacrónicos (Estudo III).....	90

## ÍNDICE DE ANEXO

Anexo A. Questionário.....	139
Anexo B. Autorizações – Escalas.....	149
Anexo C. Submissão .....	151

## LISTA DE ABREVIATURAS

- AD – Avaliação de Desempenho
- AFC – Análise Fatorial Confirmatória
- AFE - Análise Fatorial Exploratória
- AMA – *American Management Association*
- AMOS – *Analysis of Moment Structures*
- APCC – Associação Portuguesa de *Contact Center*
- CFI - *Goodness-of-Fit Index*
- FES - *Feedback Environment Scale*
- GFI - *Goodness-of-Fit Index*
- ICMI – *Incoming Calls Management Institute*
- KMO - *Kaiser-Meyer-Olkin*
- KPMG – *Klynved Peat Main Goerdeler*
- LMX – *Leader-Member Exchange*
- NAQC – *North American Quiltline Consortium*
- NFI - *Normed Fit Index*
- OTA – *Office of Technology Assessment*
- RMSEA - *Root Mean Square Error Of Approximation*
- SAD – Sistema de Avaliação de Desempenho
- SGD – Sistema de Gestão de Desempenho
- SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública
- SRMR - *Standardized Root Mean Square*
- SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*
- TLI - *Tucker-Lewis Index*
- VEM - Variância Extraída da Média

## APRESENTAÇÃO DO PROJETO

Na presente tese é apresentado um conjunto de estudos que foram desenvolvidos em função do processo de gestão de desempenho e reação ao *feedback*<sup>1</sup> face ao relacionamento que se estabelece entre supervisor-colaborador e satisfação laboral em assistentes de *contact center*<sup>2</sup>. Os principais objetivos deste projeto consistem: a) validar e adaptar uma medida multidimensional sobre a gestão de desempenho; b) compreender o efeito que a percepção do colaborador sobre a gestão de desempenho tem sobre a relação de troca supervisor-colaborador e a sua satisfação laboral; c) analisar o papel da reação ao *feedback* como variável mediadora dessas relações e d) verificar o efeito que a percepção do colaborador sobre a gestão de desempenho e sobre a reação ao *feedback* tem sobre a relação de troca supervisor-colaborador e a sua satisfação laboral numa perspetiva longitudinal.

Para tal efeito, utilizou-se assistentes de *contact center* devido à especificidade da função, sendo caracterizada por ser uma atividade mecanicista e rotineira assente num processo de monitorização e vigilância caracterizado pela precariedade e instabilidade laboral. Por outras palavras, é um sector de atividade onde predomina a contratação temporária, insegurança e a pressão para obtenção de resultado, pelo que a gestão de desempenho e o *feedback* podem ser determinantes na continuidade no trabalho.

A escolha da gestão de desempenho está relacionada com o impacto que esta componente da gestão de recursos humanos tem nos resultados organizacionais e na atitude do colaborador. Este termo evoluiu nos últimos anos de uma perspetiva meramente focada na aquisição de resultados para uma perspetiva mais abrangente e compreensiva do desempenho, falando-se agora não só em sistemas de avaliação de desempenho, mas sim em sistemas de gestão de desempenho. Deste modo, existe uma nova forma de potencialização da gestão de desempenho, englobando não só a avaliação de desempenho mas também a componente do *feedback*, nomeadamente a sua qualidade e valência.

O estudo da relação entre a gestão de desempenho e as variáveis satisfação laboral e relação de troca supervisor-colaborador é envolvido pelas seguintes componentes: avaliação, *feedback*, comunicação e relação. Esta forma de definir a gestão de desempenho permite reunir um conjunto de características que serão preponderantes na compreensão dos efeitos

---

<sup>1</sup> Optou-se por não se fazer a tradução do termo devido à inexistência de uma palavra portuguesa que abranja a totalidade do seu significado

<sup>2</sup> Optou-se por não se fazer a tradução do termo devido à inexistência de uma palavra portuguesa que abranja a totalidade do seu significado

diretos que a gestão de desempenho tem sobre as variáveis acima referidas e desta forma contribuir para validação do impacto que a gestão de desempenho tem sobre todo o contexto organizacional.

Tendo como principal objetivo perceber o impacto e o efeito da gestão de desempenho, este projeto tinha em simultâneo outro objetivo de estudo, que consistia em perceber o papel que o *feedback* proveniente da gestão de desempenho tem na conjuntura organizacional, ou seja, se o *feedback* que é recebido pelo colaborador provoca no mesmo uma reação que tem impacto na sua satisfação laboral e na relação de troca que este estabelece com o seu supervisor. Por esta razão, o modelo de London e Smither (2002) foi uma perspetiva teórica que serviu de suporte para este objetivo uma vez que enfatiza a qualidade comunicacional da organização tendo como base a cultura e a orientação de *feedback*.

Este projeto está dividido em três partes. A primeira parte constituída pelo Capítulo 1, contemplará uma revisão da literatura sobre os conceitos e opções teóricas tendo como intuito realçar a relação entre as variáveis e as principais evidências empíricas publicadas. Neste capítulo serão, ainda, apresentados os objetivos e metodologias adaptadas em cada estudo. Na segunda parte deste projeto será apresentado os estudos desenvolvidos ao longo desta investigação de uma forma individualizada. Por fim, a terceira parte apresentará um resumo integrado dos principais resultados dos estudos, limitações, novas questões de investigação e as principais conclusões deste projeto relativamente ao estudo desenvolvido sobre a gestão de desempenho e reação ao *feedback*.

PARTE I

GESTÃO DE DESEMPENHO NO *CONTACT CENTER*: INTRODUÇÃO E  
OBJECTIVOS



## CAPÍTULO 1

### INTRODUÇÃO TEÓRICA E APRESENTAÇÃO DOS ESTUDOS

#### 1.1. *Outsourcing*

Com a crescente evolução do mercado laboral é cada vez mais importante a prática do *outsourcing* na economia mundial. Este surge como um procedimento utilizado cada vez mais pelas empresas para redução de custos (i.e., em média 15%) transferindo parte do trabalho desenvolvido para fornecedores externos, em vez de realizá-lo internamente (Investopedia, 2017). O *outsourcing* é considerado uma estratégia concreta da economia de custos quando usada de uma forma correta, ou seja, por vezes torna-se mais acessível comprar um bem de uma determinada empresa do que produzir o mesmo internamente (Investopedia, 2017).

De acordo com a Datamark, Inc. (2014), um dos seus clientes, conseguiu, ao longo dos anos, uma poupança de 31% ao escolher como modelo de negócio serviços de *outsourcing* numa das áreas do seu processo comercial. No mesmo ano, a consultora Deloitte entrevistou, em 30 países, várias empresas de diversos sectores industriais, verificando que: a) 69% das empresas pesquisadas são mais propensas a adotar este tipo de negócio devido ao facto da tecnologia usada estar interligada a uma “nuvem”; b) até 66% das empresas pretendiam adotar o *outsourcing* para determinados processos comerciais com objetivo de os transformar num serviço; c) 53% das empresas utilizavam o *outsourcing* nas funções relacionadas com a tecnologia da informação e d) cerca de 26% das organizações que até ao momento não utilizavam como procedimento o *outsourcing* planeavam adoptá-lo num futuro próximo.

Em Portugal, a indústria de serviços de *outsourcing* no sector tecnológico em 2014 representou um volume de negócio de cerca de 500 milhões de euros tendo em conta um estudo exaustivo em cerca das 40 maiores empresas do referido sector (Correia, 2016). Além disso, o mercado do serviço de *outsourcing* no sector tecnológico representou 15% das despesas em tecnologia de informação (Correia, 2016). Atualmente, a indústria dos serviços de *outsourcing* é definida pela estabilidade, concorrência e com um elevado potencial de crescimento (Correia, 2016).

Desta forma, as principais vantagens do *outsourcing* estão relacionadas com questões financeiras e otimização de colaboradores, instalações e tempo. Dando origem a uma economização de custos ao nível dos trabalhadores, da energia, da produção e a um aumento

da competitividade e eficiência organizacional (Investopedia, 2017). Relativamente às desvantagens, estas estão relacionadas com a ameaça ao acesso de informações confidenciais, questões contratuais com os colaboradores e problemas comunicacionais entre a empresa cliente e o fornecedor de serviços de *outsourcing* (Investopedia, 2017).

## 1.2. *Contact Center*

Os *contact centers* assumem, atualmente, uma posição crucial na economia global, devido à sua presença em todos os sectores de atividades e em diferentes países, nas últimas décadas. Estes podem ser considerados como a metáfora da globalização e modernização dos serviços do século XXI, sendo potencializadores do maior número de empregos na sociedade atual (APCC, 2013). O *contact center* surge assim, como um dos principais exemplos dos serviços de *outsourcing* e da deslocalização de determinadas operações internas das organizações, com o intuito de providenciar um serviço de qualidade e de eficiência face às necessidades apresentadas pelos clientes e respetiva globalização.

Os *contact centers* são caracterizados por serem organizações complexas e tecnológicas que apresentam uma natureza do trabalho restrita com os colaboradores a desempenharem o seu trabalho de uma forma isolada e automática, sendo monitorizada de uma forma rigorosa (Russel, 2008). Já para Sprigg, Smith e Jackson (2003) e Callaghan e Thompson (2001) o *contact center* é definido como um sector que usa em simultâneo o telefone e o computador como principais mecanismos de desenvolvimento do negócio, com base num sistema tecnológico que permite suportar internamente toda a organização. Desta forma, o *contact center* é um canal de interação entre a empresa e o cliente, tendo como base um centro integrado de contactos instituídos de uma forma remota e/ou virtual, com recurso a tecnologia como telefonia; e-mail e chat (Azevedo & Caldas, 2005). Por outras palavras, o *contact center* é uma atividade mediada pelo uso da tecnologia que visa garantir em simultâneo uma distribuição eficiente das chamadas e uma interação com o cliente (Chambel & Castanheira, 2010).

A definição mais ampla na literatura sobre o *contact center* é definida por Norling, (2001) que refere que o *contact center* é qualquer plataforma de comunicação a partir da qual uma empresa/organização entrega serviços aos clientes através do contacto remoto ou tempo real. Já para Taylor e Bain (1999) o *contact center* é uma operação em que os trabalhadores usam os computadores para realização de contactos *inbound* e *outbound* controlados por um sistema automático de distribuição de chamadas ou um sistema preditivo.

Além da componente tecnológica existem autores que defendem uma visão tripartida do *contact center* que consiste na tecnologia, controlo e tarefas. Segundo Kinnie, Purcell e Hutchinson (1999) o *contact center* assenta em três pilares: a) os comunicadores estão envolvidos em operações que integram sistemas e tecnologias da telecomunicação; b) o trabalho é controlado por sistema automáticos que fazem a distribuição do trabalho, controlam o seu ritmo e monitorizam o desempenho e c) estão em contacto direto com o cliente através de chamadas de *inbound*, *outbound* ou misto. Em 2000, Buchanan e Koch-Schulte incorporam na sua definição de *contact center* a variável raciocínio organizacional. Segundo estes, os *contact centers* são fenómenos recentes que permitem a disseminação das telecomunicações e tecnologia da informação. Ou seja, a tecnologia permite: a) uma atuação remota e rápida às necessidades do cliente e b) pode ser centralizado em determinados locais o que permite ao cliente uma redução dos custos e da quantidade de pontos de atendimento. Desta forma, o *contact center* surge como um potencializador do desenvolvimento uma vez que aumenta a eficiência na informação e na prestação de serviço num atual mercado desregulado e altamente competitivo (Ellis & Taylor, 2006).

Os principais objetivos dos *contact centers* consistem em apoiar processos de venda, marketing, serviço ao cliente, suporte técnico ou outra atividade associada (Ziliotto & Oliveira, 2014). Além disto, o *contact center* não só apoia os processos, como permite que as empresas alarguem os seus horários de atendimento tendo impacto na satisfação do cliente e na diferenciação para as organizações que não têm serviço de *contact center* (Holman, Batt & Holtgrewe, 2007).

O estudo desenvolvido por Dean (2004) permitiu verificar uma heterogeneidade do ponto de vista de negócio e perfil. Por um lado, existem *contact centers* em que os colaboradores possuem baixas habilitações literárias e pacotes salariais tendo como função central prestar um serviço de apoio aos consumidores, existindo um controlo e monitorização muito rígidos. Por outro, existem *contact centers* em que os colaboradores apresentam elevadas habilitações literárias e salários, atendendo chamadas de negócio feitas pelos consumidores. Além disso, o *contact center* apresenta uma elevada flexibilidade em todos os sentidos, podendo estar relacionado com os tipos de atividades (i.e., campanhas), serviços e mobilidade geográfica que possibilita a deslocalização para determinadas regiões que evidenciem um custo baixo ao nível do trabalho (Santos & Marques, 2006). Funcionando assim, como elo de ligação entre uma organização e a sua base de clientes (Azevedo & Caldas, 2005) por um lado e, por outro, como automatização de processos internos do serviço da organização (Batt & Moynihan, 2002).

O atendimento em *contact center*, segundo Werdigir e Niebuhr, (2008) pode ser explicado de três formas distintas: atendimento receptivo ou *inbound* (i.e., atender chamadas dos clientes, tendo como base a disponibilização do meio de contacto); atendimento ativo ou *outbound* (i.e., consiste em ligar para clientes ou potenciais clientes, com o objetivo de realizar apresentações comerciais) e, por fim, atendimento misto (i.e., os comunicadores podem receber ou efetuar chamadas).

As principais críticas associadas a este sector de atividade estão relacionadas com a perspetiva mecanicista do trabalho. Segundo Taylor e Bain (1999) o modelo de organização do trabalho estabelecido em *contact center* é semelhante ao modelo de administração desenvolvido por Frederick Taylor, ou seja, o *contact center* é atualmente considerado como a linha de montagem do século XXI, sendo apelidado como monótono, exigente e potencializador de *stress*. Em 2001, Richardson e Belt referem que o *contact center* foi sujeito a um conjunto de críticas dos Mídias e do contexto académico pela natureza taylorística e rotineira do trabalho assentes num processo de monitorização e vigilância desenvolvidos pela gestão, pela falta de representação sindical ou de outras razões que influenciam o desenvolvimento do trabalho.

Mundialmente os principais polos da indústria de *contact center* estão situados em três países (Brasil, Índia e China) onde a indústria e a respetiva economia são fortes (Wikipedia, 2017). Por exemplo, a Índia é o maior polo de *contact center* do mundo, porque usa a língua inglesa como nativa e apresenta uma situação laboral de baixo custo, ou seja, é um país que congrega dois aspetos muito rentáveis para as organizações inglesas, canadenses e americanas que optaram pelo negócio de *outsourcing* ao nível dos serviços de atendimento (Wikipedia, 2017).

Relativamente à realidade portuguesa, os *contact centers* são vistos como o primeiro emprego (Jornal de Negócio, 2013) empregando atualmente cerca de 80 a 100 mil pessoas (Público, 2016). Os dados recolhidos pela associação portuguesa de *contact centers* (APCC) em associação com a KPMG em 2016 permitiu concluir que, num total de 68 empresas aproximadamente, 72% dos *contact centers* usam serviços de *outsourcing* e pretendem continuar a utilizar, 15% não pretendem adotar este tipo de negócio e somente 3% assume que não usa mas que pretende adotá-lo num futuro próximo. Do ponto de vista de localização cerca de 51% dos *contact center* estão situados no distrito de Lisboa, seguido pelo distrito do Porto (8%), Coimbra (7%) e Guarda (4%).

### 1.2.1. Monitorização em *Contact Center*

O processo de monitorização do desempenho em *contact center* pode ser definido como as práticas que envolvem um conjunto de observações e registos de comportamentos relacionados com o trabalho dos colaboradores individualmente ou em conjunto com ou sem assistência tecnológica (Stanton, 2000). De acordo com Alder, (1998) o processo de monitorização permite à organização controlar e potencializar o desempenho do colaborador, diminuir os custos e garantir a satisfação do cliente.

O principal foco dos *contact centers* é na quantidade de chamadas realizadas (Taylor, Hyman, Mulvey & Bain, 2002) tendo como base a maximização do volume de chamadas, a standardização do serviço de chamadas com interações curtas e padronizadas com o cliente (Chambel & Castanheira, 2010).

O atual processo de monitorização em *contact center* é nomeadamente tecnológico, ou seja, utiliza sistemas de monitorização eletrónicos de desempenho que permitem obter, armazenar, analisar e reportar ações ou o desempenho do colaborador no trabalho (Nebeker & Tatum, 1993). Este tipo de sistema contabiliza por exemplo as chamadas telefónicas atendidas e perdidas, *first call resolution* (i.e., resolução da questão/problema na primeira chamada); duração; número de cliques feitos, número de pausas, *not ready* (i.e., tempo de pausa que o comunicador está indisponível), consultas de arquivos, observações, entre outros. (Alder & Tompkins, 1997; Ball & Margulis, 2011).

O processo de monitorização do desempenho além da componente eletrónica poderá ser feito da forma tradicional. Ou seja, a componente eletrónica está relacionada com a recolha e análise de indicadores quantitativos informatizados tais como: número de chamadas, volume, entre outros. Por outro lado, a forma tradicional está relacionada com a observação, auditorias e amostragem que permite avaliar a qualidade da interação, precisão da informação, empatia, entre outras (Holman, 2005).

Por esta razão, a usabilidade que os *contact centers* fazem dos dados provenientes do processo de monitorização do desempenho é antagónica, ou seja, podem ser utilizados como punitivos ou processos disciplinares por um lado e, por outro, como identificadores de necessidades formativas, programas de desenvolvimento de competências e transmissão de um *feedback* apropriado (Holman, 2005).

O estudo realizado em 2001 pela *Incoming Calls Management Institute* (ICMI) demonstrou que o sistema de monitorização eletrónico é prevalente no sector dos *contact centers* (i.e., 93%). As principais monitorizações individuais realizadas são ao nível do

telefone (i.e.,  $\approx 25\%$ ) existindo um controlo de pelo menos 10 chamadas por mês (ICMI, 2002). Além da monitorização referenciada anteriormente, verificou-se que a monitorização em *contact center* feita por e-mail é mais comum no sector das telecomunicações/internet (i.e.,  $\approx 52\%$ ), retalho (i.e.,  $\approx 52\%$ ) e serviços financeiros (i.e.,  $\approx 43\%$ ) (ICMI, 2002). Desta forma, a utilização dos sistemas de monitorização eletrónicos do desempenho consistem numa combinação de medidas qualitativas e quantitativas (NAQC, 2010) permitindo medir o desempenho do colaborador, bem como identificar em simultâneas necessidades de formação adicionais (ICMI, 2002).

A monitorização eletrónica do desempenho surgiu nos Estados Unidos demonstrando uma evolução contínua nos últimos 25 anos (Pekins, 2013). A principal razão que levou à implementação deste tipo de monitorização está relacionada com o foco na melhoria da força de trabalho (Larson & Callahan, 1990). Em 1987, cerca de seis milhões de trabalhadores viram a sua avaliação de desempenho a ser feita em sistemas de monitorização eletrónicos (OTA, 1987). Em 2001, um estudo desenvolvido pela American Management Association demonstrou que pelo menos dois terços das principais organizações dos Estados Unidos usavam a monitorização eletrónica (Moorman & Wells, 2003). Estudos recentes, mostraram que cerca de 76% das organizações monitorizam as atividades do trabalhador, 50% das empresas monitorizam as pastas e arquivos e 36% verificam o número de cliques dos colaboradores (Wells, Moorman & Werner, 2007).

Assim sendo, os sistemas de monitorização do desempenho envolvem observações, registos e análise dos comportamentos dos colaboradores no seu local de trabalho (Stanton, 2000). Podendo, tornar-se intrinsecamente ameaçador para o colaborador uma vez que poderá ter um impacto direto na sua remuneração, no relacionamento com os seus colegas (Alder, 1998) e no seu bem-estar organizacional (Holman, Chissick & Totterdell, 2002).

Os autores Ball e Margulis (2011) elaboraram um modelo de dois níveis sobre o processo de monitorização do desempenho tendo como base o fator psicológico, sociológico e de vigilância em *contact center*. O nível 1 foca-se em três tipos de pesquisas para a monitorização eletrónica: a) limites pessoais (i.e., vida privada) relativamente ao processo de monitorização (Stahl, Prior, Wilford & Collins, 2005); b) atitudes dos colaboradores versus resistência à monitorização e c) controlo do trabalho e os efeitos da monitorização que poderão estar relacionados com o stress e consequências que podem advir do mesmo. Já o nível dois consiste nos processos sociais associados à monitorização tendo como base três focos: a) *negotiated order* (i.e., monitorização que está relacionada com a interação social que emerge em diferentes contextos organizacionais; b) metacomunicação (i.e., que se refere ao

envio da mensagem do que resulta da configuração das práticas de monitorização) e c) suporte da gestão (i.e., dinâmicas e ações da supervisão e o modo como fazem a gestão dos efeitos negativos do processo de monitorização).

Desta forma, o processo de monitorização incorpora um conjunto de aspetos psicológicos e sociais que incluem limites pessoais, regras, resistências, controlos, negociação, metacomunicação e apoio social que tem um impacto concreto em todo o contexto laboral e no desempenho de cada colaborador face à função e organização.

Assim, o processo de monitorização pode ser medido pelo desempenho (i.e., clareza dos critérios); benefícios/finalidades (i.e., desenvolvimento ou punitivo) e intensidade (i.e., impacto positivo ou negativo das práticas de monitorização) (Holman, Chissick & Totterdell, 2002).

### **1.3. Gestão de Desempenho**

Dada a relevância do processo de monitorização nos *contact centers* e o objetivo de otimizar os processos nestas organizações, a gestão de desempenho (GD) surge como uma das práticas mais críticas do desenvolvimento e da gestão dos recursos humanos (Bernardin, Kane, Ross, Spina, & Johnson, 1996). Apresentando diferenças de organização para organização principalmente quando se refere a contextos transculturais, procedimentais, dimensionais, financeiros, ambientais, concorrência, entre outros aspetos (Gatluak, 2017).

Por esta razão, é crucial delinear e desenhar um sistema de gestão de desempenho de uma forma correta permitindo uma avaliação e um *feedback* justo, preciso e eficaz do desempenho de cada colaborador (Bau, 2006). Quando um sistema é percecionado como equitativo existe maior capacidade para eliminar as consequências negativas por um lado e, por outro, promover um efeito positivo no desempenho pessoal e organizacional (Mohrman, Resnick-Oeste, e Lawler, 1989). Este sistema deve então conter um quadro de referências que permita ao avaliador avaliar o desempenho dos colaboradores e utilizá-lo como um importante mecanismo comunicacional sobre o que é esperado pela organização relativamente ao desempenho mesmo (Bau, 2006).

A GD pode ser, assim, definida como um processo de planeamento estratégico de gestão que une de uma forma individualizada os objetivos da equipa, padrões de desempenho, avaliações, formação e desenvolvimento pessoal (Pickett, 2000). Por outras palavras, é um processo integrado que é desenvolvido para medir o desempenho diário do colaborador com

um impacto direto no negócio, principalmente nas estratégias a adotar para os colaboradores alcançarem os resultados individuais (Delery & Doty, 1996), num *feedback* apropriado sobre os resultados obtidos e num processo justo de tomada de decisão (Gatluak, 2017).

Em suma, a GD consiste num processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento do desempenho individual e em grupo (Aguini, 2007) que fornece informações formais e informais relacionadas com o desempenho de cada colaborador (Selden & Sowa, 2011).

Atualmente existem vários modelos (e.g., Murphy & DeNisi, 2008; Pulakos, 2009) sobre a GD que se concentram num conjunto de variáveis que variam entre o estabelecer de metas de desempenho, monitorização, avaliação e *feedback* estando agregados em sequências de atividades ou estádios. Por esta razão, existem poucos modelos, como é o exemplo de Murphy & DeNisi, (2008) que abordam a temática da avaliação de desempenho de uma outra forma salientando o efeito de outras variáveis (i.e., estratégias de negócio, tecnologias, normas organizacionais) que podem ter um impacto concreto no processo avaliativo.

As pesquisas recentes sobre a GD têm demonstrado que o uso regular desses sistemas tem impacto na melhoria dos resultados organizacionais (e.g., Ahn, 2001; Waal, Radnor & Akhmetova, 2004) e na transformação do potencial bruto dos recursos humanos ao nível do seu desempenho e motivação, eliminando as barreiras organizacionais intermédias (Kandula, 2006). Assim sendo, a GD influencia todo o processo organizacional, levando a uma menor ausência do colaborador e a um maior esforço, satisfação e vontade em permanecer na organização (Adelien, Carine e Alex, 2013).

Em sentido contrário, o facto de a GD ser um processo altamente pessoal porque se foca no desempenho individual de cada colaborador pode desencadear nos gestores relutância em dar um *feedback* ou ter uma discussão sincera com o mesmo por medo de represálias ou por prejudicar as relações interpessoais que estabelecem em contexto laboral (Pulakos, 2004). Além disto, existem muitas queixas relativamente ao modo como processo de GD é feito e implementado devido à burocracia e demora do mesmo, influenciando a perceção dos gestores e colaboradores sobre a importância da GD no âmbito organizacional e individual (Pulakos, 2004).

Neste sentido, existem vários indicadores que demonstram uma lacuna entre a pesquisa e a prática relativamente aos procedimentos da gestão de desempenho recomendados na literatura e os usados nas organizações (Gorman, Meirac, Roch, Ray & Gamble, 2017).

Uma das principais razões pode estar relacionada com a inexistência de informação sobre os avanços nos processos de gestão de desempenho implementados nas organizações

potencializando conclusões desatualizadas e imprecisas sobre o mesmo (Gorman, Bergman, Cunningham, & Meriac, 2016). Assim, pouco se sabe sobre as práticas de gestão de desempenho que são rotineiras e que estão atualmente incluídas nos sistemas (Gorman, Meirac, Roch, Ray & Gamble, 2017), demonstrando que os atuais processos de GD dão maior prevalência aos resultados do que à componente psicológica (i.e., personalidade, comportamentos ou competências) (Pulakos, 2009). Além disso, verifica-se uma escassez de trabalhos empíricos sobre casos “reais” de GD que são potencializadores dos efeitos positivos tanto para o colaborador como para a organização (Bourne, Kennerley & Franco-Santos, 2005; Waal & Coevert, 2007).

Neste sentido, constata-se que menos de um terço dos colaboradores acredita que o processo de gestão de desempenho ajuda-os no seu desenvolvimento, sendo por isso um dos tópicos que exhibe menores níveis de satisfação organizacional (Pulakos, 2009). Uma pesquisa desenvolvida pela Watson Wyatt (2015) demonstrou que apenas 3 em cada 10 trabalhadores afirmam que o processo de GD fortalece o seu desempenho. Desta forma, a GD só se torna valiosa quando as várias componentes que a caracterizam estão alinhadas com a função e os objetivos organizacionais (Verweire & Van den Berghe, 2004) estando assim dependente dos resultados cognitivos, afetivos e motivacionais que precedem a mudança do desempenho (Gruman & Saks, 2011).

Em suma, a GD está, na maior parte das vezes, associada a expectativas elevadas que, quando frustradas, podem desencadear a “destruição” do sistema de gestão de desempenho potencializando conflitos, problemas e resistências (Bau, 2006). Além disto, existem questões relacionadas com as metas financeiras a curto prazo da organização e a negligência dos objetivos estabelecidos a longo prazo (Merriman & Sen, 2012) principalmente quando o processo de GD é realizado anualmente e pretende caracterizar o desempenho diário de cada colaborador (Bau, 2006). Por esta razão, a GD surge como uma tarefa incomparável e de difícil implementação nas organizações (Farndale, Scullion, & Sparrow, 2010).

Atualmente, existem cada vez mais estudos que abordam a conceptualização da GD como uma perspetiva multidimensional (e.g., Slavić, Berber, & Leković, 2014, Saratun & Rungruang, 2013, Jankulovic, Stamatovic, Covic & Skoric, 2013) que consiste numa perspetiva mais abrangente e compreensiva do desempenho, falando-se agora não só em sistemas de avaliação de desempenho (SAD), mas em *feedback* contínuo focado no desenvolvimento.

Assim, pode-se definir a GD como um processo multidimensional e sustentado nas organizações com um impacto direto sobre o colaborador, equipa e organização (Ahmad,

2012), caracterizado por ser um processo sistemático e contínuo que mede os resultados individuais não só face aos objetivos organizacionais, mas também face às hipóteses de melhoria e desenvolvimento individual (Cunha, Rego & Habid, 2013). O *feedback* deve ser considerado como um mecanismo crucial em todo o processo de GD, imbuído pela dinâmica e interação entre pessoa-ambiente, não surgindo como um evento isolado mas permanente (London & Smither, 2002).

Desta forma, a GD é definida como um processo multidimensional caracterizado pela avaliação (i.e., resultados e documentos) e pelo *feedback* (i.e., relação supervisor-colaborador, favorável e desfavorável) que podem ser considerados como componentes essenciais em todo o sistema de gestão de desempenho, tendo como foco central o desenvolvimento individual e organizacional de cada colaborador e organização.

### **1.3.1. Avaliação de Desempenho**

Hartog, Boselie e Paauwe (2004), definem a avaliação de desempenho (AD) como um processo integrado em que os gestores e colaboradores trabalham em simultâneo com o intuito de definir os procedimentos, expectativas, medidas, revisões de resultados e recompensas face ao resultado obtido na avaliação. Esta definição é consequência da evolução histórica do contexto laboral e da investigação, introduzindo a noção de troca e desenvolvimento, não característica das definições tradicionais. Tome-se, por exemplo a definição de Lansbury (1988) defendendo a AD como um processo que identifica, avalia e desenvolve o desempenho dos colaboradores na organização, de tal forma que as metas e objetivos organizacionais são alcançados de uma forma mais eficiente e eficaz e, em simultâneo, reforça os colaboradores em termos de reconhecimento, orientação na carreira e identificação de necessidades de melhoria no trabalho.

Assim, o SAD pode ser caracterizado como um sistema formal que mede o comportamento, fornece informações sobre o atual desempenho e a forma como o trabalho pode tornar-se mais eficaz no futuro (Deepa, Palaniswamy & Kuppusamy, 2014). Os mesmos autores, acrescentam ainda, que as organizações utilizam o SAD como um mecanismo de atribuição de bónus, promoção, aumento salarial ou como um indicador de despromoção ou diminuição remuneratória.

Veja-se que a definição tradicional do SAD não pressupõe o envolvimento dos gestores no processo, retirando-lhes responsabilidade e depositando-a exclusivamente nos

resultados obtidos pelo colaborador. Assim, os processos de avaliação de desempenho são de extrema importância para o sucesso/fracasso da organização (e.g., Deepa et al. 2014; Lansbury, 1988), não sendo apenas um mecanismo burocrático, que ocorre uma ou duas vezes por ano tendo como base um conjunto de critérios e objetivos de desempenho definidos à priori (e.g., DeNisi & Pritchard, 2006). Por estas razões, assiste-se a uma desvalorização dos sistemas de avaliação considerados formais ou tradicionais e a uma valorização dos sistemas apelidados como não tradicionais e caracterizados por serem menos estruturados, promovendo uma valorização individual e o intercâmbio entre supervisor-colaborador (e.g., Boswell & Boudreau, 2000; Deepa et al. 2014 Lawler, 2000).

Segundo Bacal (2004), o SAD é uma troca ativa entre empregadores e colaboradores sobre as suas expectativas, metas e progressos, tanto organizacionais como individuais. Este efeito de intercâmbio é apoiado por Dusterhoff, Cunningham e MacGregor (2014) que afirmaram que o processo de AD é cada vez mais percecionado como um elo relevante entre o comportamento dos colaboradores e os objetivos estratégicos da organização. Deste modo, são vários os modelos que se têm notabilizado como sistemas de gestão de desempenho organizacional, sistemas de gestão de desempenho individual e sistemas integrativos de desempenho organizacional e individual (Hartog et al., 2004).

Para Boswell e Boudreau (2000), o processo de avaliação de desempenho pode ser caracterizado de duas formas distintas: (1) como uma componente de desenvolvimento ou somente (2) como uma componente avaliativa. Desta forma, quando se está perante um processo de avaliação focado no desenvolvimento, tem-se como objetivo primordial promover a melhoria contínua do trabalho e respetivas condições laborais, identificar necessidades de formação, fornecer *feedback* e reconhecer as qualidades dos colaboradores. Por oposição, quando se está perante um processo de avaliação os dados que resultam do SAD são utilizados para definir promoções, retenções ou despedimentos. Deste modo, um sistema que tem por base o desenvolvimento dá primazia à melhoria do desempenho do colaborador no futuro e na sua respetiva carreira (Mckenna & Beech, 1995). Assim, assiste-se cada vez mais a uma AD cuja tónica é colocada no processo de desenvolvimento tanto a um nível prático, como teórico, afastando-se de uma forma concreta da componente psicométrica e avaliativa como defendem vários autores (e.g., Fletcher, 2001; Levy & Williams, 2004; Waal, 2003).

Por esta razão, encontra-se uma diversidade de abordagens com diversos tipos de instrumentos, procedimentos e critérios que são escolhidos em função do elemento que é considerado como alvo da avaliação (Mohrman, Resnick-West & Lawler, 1989). De acordo com os mesmos autores os diversos instrumentos de medida estão agrupados em quatro tipos

de abordagens distintas: a) traços de personalidade (i.e., relacionado com escalas ancoradas em traços de personalidade); b) comportamentos (i.e., surgiu após a abordagem traços de personalidade está relacionada com os comportamentos dos colaboradores (e.g., escala de padrões comportamentais) e não nos seus traços de personalidade; c) comparação com os outros (i.e., avaliações que comparam os indivíduos entre si tendo como foco o desempenho profissional) e d) resultados (critérios de avaliativos provenientes de resultados organizacionais ou dos comportamentos dos colaboradores).

A AD deve ser considerada como um processo que se foca na comunicação estratégica, nos objetivos e na visão da organização, potencializando assim, no colaborador um maior nível de compromisso com os objetivos organizacionais e uma maior ligação afetiva (Getnet, Jebena & Tsegaye, 2014). Por esta razão, numa AD eficaz os colaboradores desempenham o seu trabalho de uma forma mais eficiente com o objetivo de ajudar a sua organização no posicionamento no mercado e na melhoria dos resultados financeiros (Dechev 2010). Por outras palavras, a perceção de um SAD com qualidade tem um impacto positivo na participação e envolvimento ao longo do tempo de cada colaborador nas suas atividades diárias, na partilha de conhecimentos com os colegas e na exibição de comportamentos inovadores (Bednall, Sanders & Runhaar, 2014).

Porém, esta associação positiva entre o SAD com o comportamento, o desenvolvimento e as atitudes futuras dos colaboradores no trabalho não é consistente na literatura. Exemplo disso, é o estudo de Bretz, Mikovich e Read (1992) que refere que os maiores problemas enfrentados pelas organizações ao nível do processo de avaliação de desempenho são a equidade e a precisão do sistema. Por esta razão, o processo de avaliação de desempenho está diretamente relacionado com a dinâmica que se estabelece entre a satisfação do colaborador e a perceção de justiça (Sudin, 2011). A pesquisa desenvolvida pelo autor supracitado permitiu verificar que a satisfação dos colaboradores iria depender da satisfação do mesmo com a sua última avaliação, na relação que este estabelece com o seu supervisor durante o processo de avaliação e com as avaliações provenientes do sistema de avaliação.

Em virtude do que foi mencionado, o processo de AD tem assumido um papel muito importante no modo como o colaborador está perante o trabalho e na sua intenção de saída da organização. Quando o colaborador percebe que o seu sistema de avaliação sofreu possíveis enviesamentos ou manipulações, ou que é alvo de atitudes discriminatórias do avaliador (e.g., religião; género), demonstra maior intenção de absentismo ou turnover (e.g., Mahajan & Raheja, 2014; Poon, 2004). Assim, as distorções provenientes da avaliação podem

promover uma resistência na aceitação da mesma, uma vez que, estas têm um impacto direto sobre cada colaborador. Outro aspeto, que as pesquisas sobre esta temática têm demonstrado é que o SAD exhibe falhas no processo comunicacional; os colaboradores não compreendem o propósito da AD e não existe espaço para partilha de informações que promovam a participação e melhoria do desempenho (Desalegn, 2010).

De acordo com Maaniemi e Hakonen (2011), a AD deve ter em conta um conjunto de regras ou itens que devem ser interpretados em contexto avaliativo:

- a) Consistência: manter a consistência dos padrões de desempenho ao longo do tempo e entre colaboradores;
- b) Evitar desigualdade: restringir o auto-interesse e discutir as expectativas e discrepâncias do desempenho;
- c) Precisão: desenvolver nos gestores e colaboradores a capacidade de registar o desempenho com precisão ao longo de um período e usar o mesmo para justificar a avaliação de desempenho;
- d) Capacidade: instruir os gestores a escutar opiniões dos colaboradores e modificar a avaliação;
- e) Representatividade: discutir as preocupações dos colaboradores e a gestão ao longo de cada período.

Em suma, a literatura é bastante prolixa nas considerações das facetas do processo de AD. As definições sobre o SAD estão dependentes dos métodos de medida adotados, dos procedimentos que dizem respeito aos aspetos normativos que regulam os sistemas de avaliação de desempenho, das fontes que intervêm no processo e dos objetivos e parâmetros que são específicos da avaliação de desempenho. A evolução histórica deste processo tem sido dominada amplamente por problemas relativos à validade, fiabilidade e erros psicométricos e cognitivos que tem como questão central a exatidão dos juízos emitidos (Caetano, 2008). Esta situação desencadeia sucessivas tentativas de explicação que culminam com a criação de novos métodos que visam colmatar as ineficiências das abordagens anteriores. No entanto, pela exposição anterior verifica-se que a grande desvantagem comum aos diferentes SAD's é a impossibilidade de fornecerem um *feedback* apropriado ao avaliado. Deste modo, a pesquisa de campo tem-se revelado escassa e desadequada no que se refere aos sistemas de avaliação de desempenho tradicionais, uma vez que, não estão ajustados à complexidade dos fatores pessoais, interpessoais e organizacionais, afetando a eficácia da

avaliação de desempenho no ambiente organizacional (Walsh, 2003). Para além deste facto, vários investigadores e gestores têm questionado até que ponto as avaliações de desempenho são importantes, devido à dificuldade da sua realização/implementação (Dusterhoff et al., 2014). Já em 1997, Fletcher tinha referido o descontentamento que diversas organizações têm sobre os seus sistemas de avaliação. O mesmo autor, em 2001, refere que o sistema de avaliação de desempenho não teve sucesso como mecanismo de desenvolvimento e motivação das pessoas. Já em 2006, os autores Elicker, Levy e Hall referem que a interação entre supervisor-colaborador pode criar um contexto social promotor de conflito entre o SAD e a reação ao *feedback*, resultando na insatisfação, num nível baixo de compromisso organizacional e no aumento da intenção de saída. Este aspeto foi mencionado em 2010, pelos autores Brown, Haytt e Benson que referem que a forte variação da qualidade na avaliação de desempenho está relacionada com a abordagem e atitude dos supervisores perante o sistema de avaliação. Além das questões centrais referidas anteriormente, existem outras componentes tais como a frequência da avaliação, identificação dos objetivos, conhecimentos do supervisor sobre o desempenho e os deveres laborais dos colaboradores, que também têm impacto concreto sobre a perceção dos colaboradores face à qualidade e veracidade do sistema de avaliação (Landy, Barnes & Murphy, 1978).

Conclui-se, assim, que o sucesso organizacional está dependente da forma como a organização promove junto dos seus colaboradores um conjunto de medidas/práticas que surgem como um mecanismo de melhoria contínua do desempenho, promovendo um maior compromisso, satisfação e envolvimento com a organização (Cunha, 2011) repercutindo-se na rentabilidade individual e organizacional.

### **1.3.2. *Feedback* e Reação**

O *Feedback* é definido como um processo crucial para todo contexto organizacional (i.e., organização e individual) tendo repercussões nas atitudes, comportamentos e desempenho (Jawahar, 2006). Segundo London e Smither, (2000) as pessoas precisam de *feedback* para avaliar o trabalho que estão a efetuar e para promover uma busca independente e autónoma das suas aspirações intrínsecas. Do ponto de vista prático, a importância que é dada pela literatura a este termo é antagónica relativamente ao que se verifica na realidade. A título de exemplo, a meta análise realizada pelos autores Kluger e DeNisi (1996) demonstrou que o *feedback* melhora os níveis médios de desempenho mas, por outro lado, cerca de 1/3 das observações apresentou uma diminuição do desempenho. Segundo estes autores, as

possíveis razões para estes acontecimentos estão relacionadas com o facto de o *feedback* potencializar uma alteração do foco em 3 aspetos essenciais: a) aprendizagem da tarefa; b) motivação para a tarefa e c) processo de meta-tarefa. Esta conclusão permite aferir que o *feedback* pode surgir como um processo que desvia o foco do indivíduo no desenvolvimento das suas tarefas, uma vez que, o mesmo passa a estar focado em si próprio.

Atualmente existem vários estudos que abordam uma variedade de perspetivas teóricas antecedentes e precedentes do processo de *feedback*. Contudo, os contemporâneos sobre esta temática têm defendido a importância da interação das características individuais e dos aspetos organizacionais devido ao efeito, que esta tem nas perceções dos indivíduos sobre o *feedback*, no seu desempenho e na procura do *feedback* (Whitaker & Levy, 2012).

As características do *feedback* e as reações que emergem do mesmo são um dos vetores mais importantes no processo de gestão de desempenho. O estudo de Jawahar (2006) mostrou que a satisfação com o *feedback* da avaliação de desempenho num determinado período influencia o esforço subsequente, tendo repercussões na satisfação com o trabalho e com a chefia. Por exemplo, o estudo realizado por Lam, Yik e Schaubroeck (2002) demonstrou a persistência deste efeito sobre a atitude do colaborador no trabalho, ou seja, os colaboradores que obtiveram melhores desempenho após um *feedback* favorável, exibem uma melhoria das suas atitudes no trabalho, que persistem ao longo de 6 meses. Já nos indivíduos com uma ligação afetiva fraca ou com níveis de desempenho baixo, estes efeitos não se verificam e por esta razão, não existe uma mudança significativa das suas atitudes face ao seu trabalho.

O *feedback* pode assim ser considerado como um importante meio de mudança, de motivação e de desenvolvimento. De acordo com Roberts (2003), o *feedback* é uma das componentes mais importantes do processo de avaliação de desempenho, considerando que a eficácia do mesmo está dependente do tipo e da forma como é transmitido.

Ao longo desta caracterização sobre o *feedback*, tem-se verificado a relevância do mesmo sobre as diversas componentes do trabalho e o seu efeito no processo de avaliação de desempenho. Porém, existem autores que referem que a eficácia do *feedback* é maior quando esta é acompanhada por objetivos. Segundo Tziner e Latham (1989) o *feedback* tem um efeito favorável e uma magnitude maior quando este está agregado a metas, do que quando é dado de uma forma individualizada.

Desta forma, a diversidade de definições sobre este conceito permite a existência de várias caracterizações e conclusões que, na maior parte das vezes, estão relacionadas diretamente com os antecedentes (e.g., supervisão) que tem repercussões na qualidade e

respetiva reação ao *feedback*. Por esta razão, o modo como o *feedback* é visto (i.e., positivamente ou negativamente) está dependente de diversos fatores tais como desempenho passado e objetivos pessoais (Culbertson, Henning & Payne 2013), supervisão (e.g., Tuytens, Russel & Goode 1988; Devos 2012) contexto social (Elicker, Levy & Hall 2006), entre outros.

A variável supervisão acaba por ser uma das componentes com maior importância no processo de *feedback*, uma vez que, esta influencia o modo como o colaborador percebe e valoriza o *feedback*. O estudo realizado por Russel e Goode (1988) indicou que a satisfação com o *feedback* é influenciada pela satisfação com o supervisor e com a classificação obtida na mesma. Por analogia, Jawahar (2006) referiu que a satisfação com o avaliador e os índices de desempenho anteriores tem repercussões na satisfação dos colaboradores com o processo de avaliação de desempenho. Assim, o processo de *feedback* tem um impacto direto (repercussões diretas) no desempenho de cada colaborador estando dependente das características da liderança (Tuytens & Devos 2012). Estes autores reforçam ainda que a liderança promove reações positivas no *feedback* e influencia a justiça processual percebida que contribui para uma reação positiva aos comentários feitos pela chefia.

A perspetiva teórica de London e Smither (2002) adapta-se à conceptualização teórica desta investigação. Esta enfatiza a importância e qualidade do *feedback* e as respetivas reações tendo como base a orientação de *feedback* individual e a cultura de *feedback* da organização, ou seja, estas duas componentes influenciam o modo como cada colaborador percebe e reage ao *feedback* dado pela sua supervisão. Em virtude disto, o modelo de London e Smither (2002) considera o *feedback* como uma visão dinâmica e interacionista (i.e., pessoa-ambiente) enfatizando assim o papel das características individuais e organizacionais no impacto do *feedback*. Segundo estes, o *feedback* não é um evento isolado mas permanente no processo de avaliação de desempenho. Desta forma, o *feedback* é visto numa perspetiva longitudinal que permite compreender os processos de avaliação que não são óbvios e que não emergem quando são vistos numa perspetiva a curto prazo ou transversal (London & Smither, 2002). A orientação do *feedback* pode evoluir ao longo tempo como significativo e valioso, desenvolvendo-se a partir de uma construção mais geral que antecipa e potencializa reações a quase todos os *feedbacks* para uma construção de situações mais específicas que leva o indivíduo a ser mais seletivo no julgamento da fonte e do tipo de *feedback* (i.e., importância; preocupação e a atenção) (London & Smither, 2002). A orientação individual do *feedback* de um indivíduo tende a ser estável a médio prazo (i.e.,

entre a 6 a 12 meses) mas pode variar, dependendo das diferentes experiências individuais sobre o *feedback* recebido e da cultura de *feedback* de cada organização.

O modelo dos autores supracitados inicia com um evento crítico que atua como catalisador do processo de *feedback*, articulando dois constructos dinâmicos: orientação do *feedback* e a cultura de *feedback*. Assim, um evento crítico pode ser a recepção de um *feedback* formal ou informal, algum problema relacionado com o trabalho, novo projeto ou emprego que pode potencializar uma crise testando, assim, a competência do indivíduo (London & Smither, 2002). Estes eventos podem remeter para possíveis lacunas no desempenho e oportunidades de melhoria que muitas vezes não têm repercussões positivas, especialmente quando afastam atenção do recetor do *feedback* relativamente à sua tarefa, culminando com ameaça à sua autoconfiança (Kluger & Denisi, 1996). Desta forma, é ativado o ciclo de gestão de desempenho emergindo três fases no processo de *feedback* que conduzem ao resultado desejado. Este ciclo pode durar dias, semanas ou até meses estabelecendo-se uma relação entre a recepção e utilização do *feedback*, sendo moderado pela orientação individual do *feedback* e cultura de *feedback* da organização (London & Smither, 2002).

Assim, a natureza e a característica do acontecimento influencia o modo como as informações sobre o desempenho são compreendidas e a autoconfiança de cada colaborador. Desta maneira, as falhas podem ser interpretadas de diversas formas. Por um lado, pode levar a oportunidades de aprendizagem construtivas que irão potencializar uma mudança de comportamento ou ao sucesso numa nova situação. Por outro lado, as falhas podem ser potencializadoras de humilhação ou de efeitos negativos sobre a confiança levando as pessoas a culpar os outros pelo resultado obtido, tendo repercussões individuais no desenvolvimento da função e no compromisso com organização (London & Smither, 2002).

Estes autores definiram o ciclo de gestão de desempenho em três etapas: a) antecipação, receber e reação ao *feedback*; b) processamento do *feedback* e c) uso do *feedback*. A primeira etapa é caracterizada pelo antes e após *feedback* e envolve antecipação, recepção e resposta ao *feedback*. Esta antecipação tem repercussões no modo como cada pessoa vai perceber e reagir ao *feedback*. Uma orientação de *feedback* irá determinar as expectativas sobre a natureza do *feedback* e que consequências poderão daí resultar. Assim, o modo como o *feedback* é percebido irá influenciar a orientação individual do *feedback* e a natureza do mesmo. A orientação do *feedback* de cada pessoa é um dos principais determinantes das expectativas individuais de cada sujeito sobre o *feedback* (e.g., desconforto geral ou o medo sobre os efeitos da informação podem levar a atitudes defensivas, confusas ou incertas sobre a percepção de justiça e parcialidade) (London & Smither, 2002).

A segunda fase do ciclo de gestão de desempenho, intitulado processamento do *feedback*, baseia-se no conjunto de reações que surgem após o *feedback* e pode durar horas, dias, semanas. Esta fase decorre principalmente quando um evento crítico ou o *feedback* é inconsistente com a auto-imagem, provocando um processamento do *feedback* em quatro aspetos: a) interpretação do *feedback*; b) compreensão do significado e valor do *feedback*; c) lidar com as emoções e d) aceitar ou desacreditar o *feedback* (London & Smither, 2002). O indivíduo faz uma reflexão do *feedback* recebido, procurando possíveis justificações, bem como pontos fortes e fracos do seu comportamento. Porém, esta situação torna-se complicada quando o indivíduo se auto percebe de uma forma antagónica ao *feedback* recebido (London & Smither, 2002). Desta forma, a compreensão dos comportamentos que afetam o desempenho e o entender da ligação entre esses e os resultados valorizados aumenta o desejo de encontrar sentido no *feedback* recebido (London & Smither, 2002).

A terceira e última etapa do ciclo de gestão de desempenho é uso do *feedback* que tem duas funcionalidades: a) definir metas e b) acompanhar o progresso. O uso de *feedback* exige a definição de objetivos, com o intuito de agir sobre os mesmos e acompanhar o progresso, dando um *feedback* adicional (London & Smither, 2002). Um *feedback* acompanhado por objetivos potencializa a aprendizagem, novos comportamentos, existindo um esforço de cada indivíduo no alcance dos objetivos de desempenho inicialmente definidos (London & Smither, 2002). Desta forma, à medida que o indivíduo atinge metas intermédias ou grandes, deverão ser definidas novas metas, o que leva ao fim de um ciclo e ao início de outro ciclo de gestão de desempenho (London & Smither, 2002).

Perante isso, a satisfação com o *feedback* influencia o desempenho e está relacionada com as atitudes e intenções dos colaboradores. As organizações devem formar os avaliadores no sentido de estarem bem informados sobre o trabalho de cada colaborador, tendo como base avaliações suportadas por critérios previamente estabelecidos e a participação dos avaliados na definição de metas e sugestões de melhorias (Jawahar, 2006). De acordo Rodgers e Hunter (1993), se o colaborador é produtivo, então o *feedback* é positivo gerando um aumento da satisfação. Se, por outro lado, o colaborador mostra um trabalho contraproducente, o *feedback* é negativo originando insatisfação. Estes autores realçam ainda, que quando se está perante um *feedback* objetivo, o colaborador perante uma avaliação negativa, pode interpretá-la e mudar o modo como reage, desencadeando um possível *feedback* positivo e, por sua vez, um aumento da satisfação no trabalho. Por esta razão, as características de cada organização e função exigem uma avaliação e um *feedback* personalizado que congrega tanto as necessidades dos colaboradores como os objetivos organizacionais. Desse modo, um *feedback*

personalizável e adequado é fundamental para a eficácia do desempenho e, conseqüentemente, da organização a longo prazo.

#### **1.4. Relação de Troca Supervisor-Colaborador (*Leader-Member Exchange - LMX*)**

A supervisão nos processos de avaliação de desempenho é considerada como uma das fontes com maior relevância para a qualidade do SAD. Por esta razão, as atitudes e responsabilidades da supervisão durante o processo de avaliação assumem um posicionamento primordial no sistema de avaliação, uma vez que: a) são responsáveis pela definição de objetivos; b) fornecem *feedback* formal (i.e., *feedback* que é proveniente do sistema de avaliação de desempenho) e informal (i.e., *feedback* que é dado ao colaborador diariamente no seu trabalho); c) analisam e d) classificam o desempenho geral de cada colaborador (e.g., Brown, Hyatt & Benson, 2010; Kavanagh, Benson & Brown, 2007)

Diante disso, a avaliação que é feita pela supervisão tem repercussões nas perspectivas atuais e futuras do colaborador na questão salarial, promoção ou no processo de demissão. O intercâmbio existente entre a supervisão e colaboradores é crucial para o processo de troca de ideias e melhorias durante a implementação do processo de avaliação (e.g., Walsh & Fisher, 2005). Desta forma, as ações benéficas e dirigidas aos colaboradores por parte da supervisão contribuem, por um lado, para uma relação de qualidade e, por outro, estimula nos colaboradores uma obrigação em retribuir de uma forma positiva (Chen, Wing & Zhong, 2007). Assim, os avaliados quando estão perante uma relação de qualidade são mais propensos a sentir equidade, confiança, respeito e atenção ao longo de processo de avaliação, uma vez que o avaliador exibe uma postura de sensibilidade face ao outro (Erdogan, 2002).

Como já foi referido inicialmente, a variável supervisão é uma das componentes de maior importância no processo de avaliação de desempenho e, por esta razão, é uma variável que contribui para o sucesso/insucesso da AD. Se, por um lado, uma relação de alta qualidade é potencializadora de confiança e lealdade, por outro, uma relação de baixa qualidade influencia negativamente todo o processo de avaliação de desempenho e ambiente organizacional. Segundo Graen (2003), uma relação de baixa qualidade baseia-se apenas nos requisitos formais do trabalho e no respetivo contrato, sendo imbuída pelo distanciamento entre as partes.

Vários autores mencionam o impacto e as repercussões negativas da relação supervisor-colaborador no processo de avaliação de desempenho. Rondeau (1992) referiu no seu estudo que os supervisores não gostam da componente avaliativa, expressando

desconforto perante a mesma. Este problema surge, principalmente, quando existe um desacordo/insatisfação entre a perceção do colaborador e os resultados provenientes do processo de avaliação do desempenho. Por esta razão, consideram as sessões de *feedback* como um teste de força entre duas pessoas, criando uma relação de tensão com o supervisor e uma maior incerteza sobre o trabalho que está a ser desenvolvido. Deste modo, a legitimidade da mensagem dependerá de várias componentes: a) conhecimento do avaliador sobre o desempenho individual do avaliado; b) capacidade de expressividade do avaliador; c) capacidade do avaliador em controlar sanções e recompensas e d) o nível de confiança do colaborador face às componentes avaliativas (Rondeau, 1992). Para Heathfield (2007), o supervisor quando está perante uma situação de julgamento sente-se desconfortável devido ao facto, de ter de justificar as suas opiniões aos avaliados com exemplos práticos do seu dia-a-dia. Esta situação pode estar na origem de um *feedback* descontextualizado que tem impacto nas respostas dos colaboradores. Além disso, Maaniemi e Hakonen (2011) afirmaram que os supervisores e os colaboradores numa situação de avaliação são induzidos pelos seus estilos e valores tendo repercussões diretas no processo de avaliação de desempenho e nos resultados do mesmo. Da mesma forma, que a personalidade dos supervisores surge como uma ameaça às avaliações de desempenho, uma vez que, estes podem ser mais críticos ou tolerantes aos erros (e.g., Khan, 2010; Maaniemi & Hakonen, 2011).

Por estas razões, os avaliadores são propensos a desencadear ideias pré-concebidas durante as avaliações, tendo repercussões na perceção de justiça de cada colaborador (e.g., Erodgan 2002; Konovsky, 2000).

Outra preocupação constante é a importância que a supervisão atribui ao processo de avaliação de desempenho. Este, na maior parte das vezes, é considerado pela supervisão como um ato isolado que não exige um nível elevado de responsabilidade, tendo um efeito direto negativo no modo como os colaboradores percecionam o nível de importância desse processo (e.g., Ahmad, Paya, Baig, Mansor, & Ismail, 2012; Brown, Hyatt & Benson, 2010). Por outras palavras, os supervisores justificam esta situação com a falta de tempo, ou seja, esta surge como o principal condicionamento para o fornecimento de um *feedback* contínuo, uma vez que, segundo os mesmos, esta tarefa não é tão prioritária como as outras tarefas que fazem parte da sua função (Ahmad, et al., 2012).

A diversidade de estudos que se verifica entre a AD e a supervisão foca a ligação entre as atitudes dos supervisores e a perceção de justiça na AD. Assim, a justiça de um processo de avaliação não está somente dependente do controlo que os colaboradores têm do processo,

mas também, do modo como os colaboradores sentem que estão a ser tratados (e.g., Long, Kowang, Ismail & Rasid, 2013; Kavanagh, Benson & Brown, 2007).

Em virtude de tudo o que foi mencionado anteriormente, a teoria *leader-member Exchange* (doravante LMX) é aquela que melhor se adapta à caracterização da componente social/laboral do trabalho e que tem uma elevada relevância neste projeto. De acordo com esta teoria, os colaboradores que exibem um relacionamento de qualidade com os seus supervisores possuem uma posição que lhes permite ter maior atenção do líder, recursos e suporte do que os indivíduos que possuem uma relação de menor qualidade (Vidyarthi, Erdogan, Anand, Liden, & Chaudhry, 2014). Por esta razão, quanto melhor for a qualidade do relacionamento maior efeito terá no desempenho, satisfação geral, comportamentos de cidadania organizacional, compromisso, inovação, criatividade e espírito de equipa gerando expectativas positivas sobre o emprego e o aumento da eficácia organizacional (Jha & Jha 2013). Assim, a LMX é imbuída pelo processo de troca social mas de uma forma diferente, envolvendo os supervisores e os colaboradores, tendo um efeito significativo sobre os resultados organizacionais e no processo de competitividade das organizações (Jha & Jha 2013).

Acrescenta-se ainda que a teoria LMX defende que os líderes desenvolvem um conjunto de relações diferenciadoras ao longo do seu trabalho com os colaboradores podendo exibir, por um lado, uma relação estritamente profissional ou, por outro, uma relação caracterizada, por exemplo, pela confiança ou respeito (Dansereau, Graen, & Haga, 1975). Relativamente ao efeito do feedback na relação de troca entre supervisor-colaboradore, este quando é percebido como justo, equitativo, adequado e com vista à melhoria, o colaborador tenderá a compreender e a comunicar melhor com o supervisor fortalecendo o LMX. Desta forma, um relacionamento de qualidade entre supervisor e colaborador significa um canal de comunicação aberto na discussão dos comportamentos inadequados ou desempenho negativo (Chen, Wing & Zhong, 2007). Por esta razão, o colaborador pode compreender melhor as expectativas do supervisor, bem como entender qual a melhor forma desempenhar a sua função, proporcionando um maior suporte e intercâmbio entre ambos (Chen, Wing & Zhong, 2007). Por isso, os supervisores não surgem como meros apreciadores dos comportamentos dos seus colaboradores, mas sim como potencializadores e motivadores dos comportamentos proactivos dos seus colaboradores

O estudo desenvolvido por Anseel e Lievens (2007) verificou que num ambiente em que o supervisor valoriza o *feedback*, os colaboradores exibem níveis elevados de satisfação no trabalho que se mantem após 5 meses. Estes resultados demonstram a relevância que um

ambiente de *feedback* tem no processo de avaliar, permitindo uma melhor compreensão dos processos de *feedback* e uma intervenção ao nível organizacional (Anseel & Lievens 2007). Por esta razão, os supervisores adoptam uma série de comportamentos específicos que apoiam o *feedback*, reforçando a relação entre a gestão e os colaboradores e o aumento da satisfação individual (Anseel & Lievens 2007).

Conclui-se assim, que a percepção de confiança, equidade e justiça do processo de *feedback* e do sistema de avaliação de desempenho influencia a qualidade do relacionamento que se estabelece entre o colaborador e o supervisor, tendo repercussões futuras no modo como estes comunicam e interagem organizacionalmente.

### **1.5. Satisfação com o Trabalho**

A satisfação com o trabalho tem sido uma das temáticas com maior ênfase na literatura organizacional (e.g., Peiró, 2000; Spector, 2007; Staw, 1984). Por esta razão, existe uma diversidade de definições e posições teóricas sobre diversos determinantes (e.g., emoções, atitudes) que permitem compreender a satisfação de cada indivíduo no trabalho. A principal definição sobre a satisfação no trabalho é proveniente de Locke (1976) que considerou a mesma como um estado emocional positivo agradável, resultante da percepção subjetiva das expectativas laborais de cada indivíduo. Este autor, acrescentou ainda, que a satisfação no trabalho tem repercussões na saúde psicológica, física e social de cada colaborador.

O estudo sistemático sobre esta temática teve início nos anos 30, com o objetivo de verificar as atitudes dos empregados face aos diferentes aspetos do trabalho (Peiró, 2000). A experiência de *Hawthorne* realizada por Elton Mayo (1927-1932) teve um papel importante neste processo, uma vez que é a partir da mesma, que se começa a compreender a relevância da satisfação no trabalho que culmina com o surgimento da teoria das relações humanas. Esta introduziu a noção da componente social nas organizações, ou seja, cada colaborador é motivado pela necessidade de reconhecimento, pertença, aprovação e participação ativa nas atividades de grupo e não apenas como um elemento individualizado, focado na eficiência organizacional (e.g., Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007). A contínua evolução deste conceito evidenciou nos anos 60 um grande interesse, nos anos 70 um decréscimo e ressurgindo nos anos 80, proliferando em diversas áreas (e.g., comércio, educação ou ciências sociais). O estudo realizado por Hoppock (1935) pode ser considerado como uma das definições iniciais como maior efeito sobre o processo de compreensão da satisfação no

trabalho. Este autor, fez uma análise de 32 estudos até 1933 e observou que a satisfação no trabalho é um processo que resulta da congregação das componentes de carácter fisiológico, psicológico e ambiental, com um efeito sobre o nível de satisfação de cada indivíduo.

O processo evolutivo a que se assistiu sobre o conceito satisfação no trabalho permitiu verificar uma diversidade de definições e especificidades que caracterizam este termo. Assim, numa perspectiva emocional, Vroom (1964) considerou a satisfação no trabalho como o conjunto de orientações afetivas que cada indivíduo nutre pelo papel que no momento está a desempenhar na organização. Em 1969 Smith, Kendall e Hullin, definiram a satisfação com o trabalho como os sentimentos ou respostas afetivas referentes às situações laborais específicas do contexto laboral. Mais recentemente, os autores Sempane, Rieger e Roodt, (2002) definiram a satisfação no trabalho como os sentimentos afetivos ou emocionais dos trabalhadores relacionados com a qualidade da sua vida. No entanto, numa perspectiva social, Argyris (1964) referiu que a satisfação e a atitude positiva no trabalho estão dependentes de fatores sociais que são provenientes de um clima organizacional positivo, tais como a confiança, autonomia, comunicação e participação. Em 1987, Thierry e Koopman-Iwema, caracterizaram a satisfação no trabalho como o grau de bem-estar vivenciado no local de trabalho ou na função que desempenha. Ou, como referiu George e Jones (2011), a satisfação no trabalho é o conjunto de sentimentos e crenças de cada colaborador relativo ao seu emprego, tanto ao nível das suas atitudes perante o trabalho, como nas atitudes face aos vários aspetos do seu trabalho (e.g., colegas de trabalhos, supervisão).

De um modo geral, verifica-se que as diversas terminologias sobre o conceito satisfação no trabalho culminam no efeito que a mesma tem sobre as várias componentes organizacionais do trabalho (e.g., absentismo; desempenho; motivação) (Levinson, Fetchkan, & Hohenshil, 1988; Levy, 2003; Morrisson, 2008). Por outras palavras, a satisfação no trabalho é influenciada pela relação e perceção do indivíduo perante o trabalho, ou seja, quando os colaboradores estabelecem uma relação negativa com o trabalho exibem por exemplo uma menor satisfação, compromisso e envolvimento organizacional, motivação que se traduz numa maior incidência de comportamentos disruptivos e intenção de deixar a organização (Levy, 2003; Morrisson, 2008). Por esta razão, a satisfação laboral pode ser definida como *“a experiência de um sentimento agradável por parte do colaborador quando existe uma sincronização entre o que ele espera e aquilo que efetivamente, deriva do seu trabalho. Isto é referente a um estado de emoção positiva ou prazerosa que resulta da satisfação derivada de diferentes aspetos e fatores do trabalho, tais como o salário, as*

*condições de trabalho, o reconhecimento, as relações interpessoais, entre outros”* (Devi & Nagini, 2013, p. 50).

Assim, o termo satisfação é caracterizado por uma generalidade de definições sobre aquilo que um trabalhador sente perante a função que desempenha, estando relacionado com vários factores, como por exemplo: segurança no trabalho, política na organização, características da supervisão, ambiente e tipo de trabalho, salário, oportunidades de progresso, responsabilidade, entre outros aspetos (Islam & Ali, 2013). Logo, verifica-se a relevância que o contexto laboral tem sobre os colaboradores ao nível da sua satisfação e bem-estar (Gaki, Kontodimopoulos & Niakas 2013; Narainsamy & Westhuizen, 2013).

Desta forma, constata-se que as variáveis explicativas da satisfação estão relacionadas com as características do trabalho que cada colaborador desempenha, tendo como base a existência de um padrão de ideias organizativas do trabalho (e.g., *feedback*) que, quando colocadas em prática, emergem como influenciadoras da satisfação. E, por esta razão, a satisfação pode ser definida, como o conjunto de respostas psicológicas multidimensionais face ao posto de trabalho de cada colaborador sendo considerada como uma realização holística de algo, podendo esta ser interna, externa e individual (Judge, Hulin & Dalal, 2009).

## **1.6. Apresentação Integrada dos Estudos**

Este projeto tem como objetivo global compreender o impacto multidimensional da gestão de desempenho, numa perspetiva transversal e longitudinal na reação ao *feedback*, no intercâmbio entre colaborador e supervisor e na satisfação com o trabalho em contexto de *contact center*. De seguida serão apresentados, de uma forma muito concisa, os 3 estudos deste projeto:

### *Estudo 1: Gestão de Desempenho: Validação de um Instrumento de Medida*

Revista de Ciências da Administração, 19 (47), 57-74.

No primeiro estudo pretendeu-se validar e adaptar uma medida multidimensional sobre a gestão de desempenho em Portugal, para ser utilizada nos estudos subsequente deste projeto. A existência deste instrumento permitiu congrega a componente avaliativa, procedimental, comunicacional e relacional que irá necessariamente contribuir para o modo como é percecionado o processo avaliativo. Este estudo é inovador devido à escassez de instrumentos existentes e adaptados à nossa cultura e ao facto da maior parte dos sistemas

atualmente usados pelas organizações serem regidos especificamente pela concretização de objetivos, avaliação de competências e resultados individuais. Para tal efeito participaram neste estudo uma amostra de 1815 trabalhadores de vários sectores de *contact center* com diferentes localizações e tipologias de serviço. Esta medida é composta por 28 itens divididos por 5 fatores (i.e., relação comunicacional entre supervisor-colaborador, resultados, documentos, *feedback* favorável e *feedback* desfavorável) que permitem, assim, ter uma noção da perceção do colaborador sobre o modo como é feita a avaliação na sua organização, a relação que estabelece com a sua supervisão e o modo como o *feedback* favorável e desfavorável é dado.

### *Estudo 2: Satisfação laboral e o LMX: O papel da Gestão de Desempenho e da Reação ao Feedback*

O segundo estudo, de carácter transversal, foi desenvolvido com 1815 assistentes de *contact center*, tendo como objetivos centrais: a) compreender o efeito que a perceção do colaborador sobre a gestão de desempenho tem sobre a relação de troca supervisor-colaborador e a sua satisfação laboral e ainda b) analisar o papel da reação ao *feedback* como variável mediadora dessas relações. Ou seja, as reações dos colaboradores face ao *feedback* podem ser determinantes do sucesso e da eficácia do processo de avaliação, uma vez que a reação ao processo é determinada pelo grau de moralidade que os colaboradores nutrem face ao processo de gestão de desempenho. Os resultados demonstraram a importância da gestão de desempenho na explicação da reação ao *feedback*, o efeito de mediação total entre o processo de gestão de desempenho e a satisfação laboral e o efeito de mediação parcial da reação ao *feedback* na relação entre o processo de gestão de desempenho e a relação de troca supervisor-colaborador. Permitindo assim, obter uma evidência empírica da importância que a gestão de desempenho (i.e., perspectiva multidimensional) e a reação ao *feedback* tem em contexto organizacional tanto ao nível relacional como ao nível da satisfação laboral de cada colaborador.

### *Estudo 3: Satisfação laboral e o LMX: O papel da Gestão de Desempenho e da Reação ao Feedback numa perspetiva longitudinal*

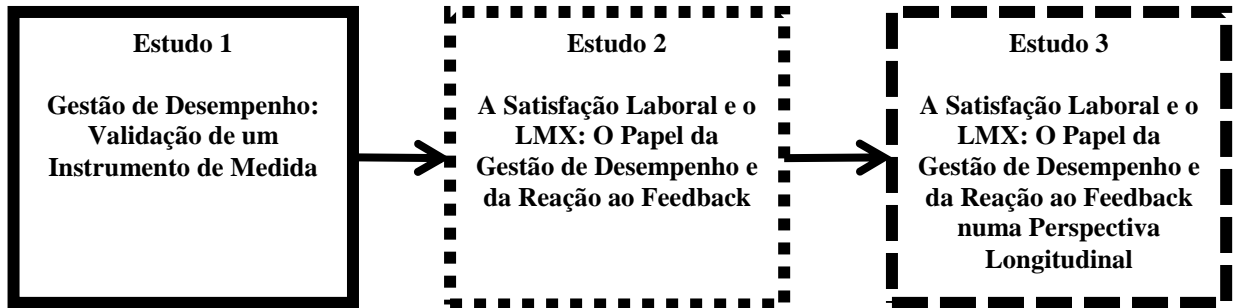
Por fim, o terceiro estudo foi desenvolvido com o objetivo de verificar longitudinalmente a permanência dos efeitos da gestão de desempenho e da reação ao

*feedback* nas relações de troca entre supervisor-colaborador e na satisfação laboral do colaborador. A ideia subjacente deste estudo está relacionada com os resultados que foram verificados no estudo 2 e, desta forma, confirmar numa perspetiva diacrónica se as conclusões do mesmo se verificam num espaçamento temporal de 7 meses. Nesta investigação participaram 301 comunicadores de um cliente do sector energético. Os resultados permitiram comprovar as seguintes conclusões: a) relações transversais entre a gestão de desempenho com a reação ao *feedback*, relação de troca supervisor-colaborador e satisfação laboral; b) relações transversais entre a reação ao *feedback* com a relação de troca supervisor-colaborador e satisfação laboral e c) relação longitudinal entre a gestão do desempenho e a reação ao *feedback*. As restantes relações longitudinais entre a gestão do desempenho e a reação ao *feedback* com a relação de troca supervisor-colaborador e satisfação laboral não foram suportadas, o que poderá demonstrar que os efeitos da gestão desempenho e da reação ao *feedback* não perduram ao longo do tempo.

Em suma, o primeiro estudo pretende validar e adaptar uma medida multidimensional sobre a gestão de desempenho para Portugal, tendo como foco a relação comunicacional entre supervisor-colaborador, resultados, documentos, *feedback* favorável e desfavorável. Este estudo foi desenhado como o ponto de partida desta investigação, uma vez que permite ter uma perceção de como o colaborador caracteriza a sua avaliação, a relação comunicacional entre supervisor-colaborador e *feedback* dado. O segundo estudo remete-nos para a ligação que a gestão de desempenho tem com a relação de troca supervisor-colaborador e a satisfação laboral, analisando ainda o papel mediador da reação ao *feedback* nessas relações. Com esta investigação pretende-se perceber a importância da gestão de desempenho e da reação ao *feedback* numa perspetiva relacional e satisfatória com o contexto laboral. Porém, dadas as limitações associadas a um estudo de carácter transversal, o terceiro estudo foi desenvolvido para testar longitudinalmente, a permanência dos efeitos da gestão de desempenho e da reação ao *feedback* nas relações de troca entre supervisor-colaborador e na satisfação laboral do colaborador. Ou seja, este último estudo, permite compreender se o impacto da gestão de desempenho e o modo como o colaborador reage ao *feedback* se mantém ao longo do tempo. Os resultados obtidos em cada estudo não podem ser generalizados devido à especificidade de cada amostra e pelo facto de não abranger outras funções e áreas de atividade.

Em virtude do que foi mencionado anteriormente, esta investigação foca-se na importância que a avaliação e o *feedback* têm no processo de gestão de desempenho e no impacto que têm na satisfação laboral do colaborador e nas relações que o mesmo estabelece com a sua supervisão em contexto organizacional. Assim, este projeto posiciona-se como uma

contribuição para uma das áreas mais críticas do desenvolvimento e gestão dos recursos humanos, que é a gestão de desempenho.



*Figura 1.* Representação gráfica da integração dos estudos do projeto

PARTE II

ESTUDOS SOBRE A GESTÃO DE DESEMPENHO E REACÇÃO AO *FEEDBACK* NO  
*CONTACT CENTER*

## CAPÍTULO 2

## ESTUDO I

GESTÃO DE DESEMPENHO:  
VALIDAÇÃO DE UM INSTRUMENTO DE MEDIDA<sup>1</sup>

A presente investigação pretende validar e adaptar uma medida de gestão de desempenho em Portugal. Participaram no estudo 1815 indivíduos. Foram demonstradas propriedades psicométricas estáveis e adequadas (validade fatorial, consistência interna e validade convergente). O modelo é composto por 28 itens, divididos por 5 fatores (relação supervisor-colaborador, resultados, *feedback* desfavorável, *feedback* favorável e documentos) e cotados numa escala de Likert de 5 pontos (diferente da estrutura encontrada pelos autores originais). Além disso, procedeu-se à análise da relação entre esta medida e a reação ao *feedback*. Verificou-se uma correlação positiva entre as sub-dimensões desta escala e da reação ao *feedback*. Conclui-se que esta escala é uma mais-valia pois, permite uma perspetiva multidimensional da gestão de desempenho, ou seja, a análise dos resultados consequentes da avaliação e fornecimento de dados preciosos sobre a comunicação desses resultados aos colaboradores.

---

<sup>1</sup> Rodrigues, A., Cesário, F., Castanheira, F., & Chambel, M. (2017) Gestão de Desempenho: Validação de um Instrumento de Medida. Revista de Ciências da Administração, 19 (47), 57-74. (Abril 2017)

## 2.1. Introdução

A gestão de desempenho evoluiu nos últimos anos de uma perspetiva meramente focada na aquisição de resultados para uma perspetiva mais abrangente e compreensiva do desempenho, falando-se agora não só em sistemas de avaliação de desempenho (SAD), mas sim principalmente em sistemas de gestão de desempenho (SGD). A avaliação desta ferramenta de gestão de recursos humanos não acompanhou a evolução conceptual e estratégica da mesma, sendo a maioria dos instrumentos existentes focados na SAD e não no SGD. Portugal não é exceção, pelo que a maioria dos modelos de avaliação de desempenho estão assentes no cumprimento de objetivos quantitativos, servindo somente como ferramentas de gestão focadas nos resultados do desempenho individual (Vieira & Cunha, 2004). Deste modo, o presente estudo visa desenvolver e adaptar uma medida de gestão de desempenho, englobando não só a avaliação do desempenho, mas também a componente do *feedback*, nomeadamente a sua qualidade e valência).

O conceito avaliação de desempenho tem sofrido modificações aos longos anos, abandonando cada vez mais uma perspetiva unidimensional (i.e., avaliação) e adotando uma perspetiva multidimensional. De acordo com Cunha, Rego e Habid (2013), a gestão de desempenho surge como um processo sistemático e contínuo que mede os resultados individuais face aos objetivos organizacionais, por um lado, e por outro, como promotor de melhoria e desenvolvimento individual. Desta forma, considera-se o *feedback* como um mecanismo crucial em todo o processo de gestão do desempenho, imbuído pela dinâmica e interação (i.e., pessoa-ambiente) não surgindo como um evento isolado mas permanente em todo o processo de avaliação desempenho (London & Smither, 2002). Como tal, pretende-se demonstrar que o *feedback* é parte integrante no processo de gestão de desempenho e, ao reconhecer isto, as organizações e a gestão serão capazes de abandonar a ideia do sistema de avaliação de desempenho e passam a adotar uma perspetiva de gestão de desempenho

A gestão de desempenho definia-se tradicionalmente por ser um processo que visava a identificação, avaliação e classificação do desempenho dos colaboradores na organização e simultaneamente reforçava os empregados em termos de reconhecimento, orientação na carreira e identificação de necessidades de melhoria no trabalho (Lansbury, 1988). Atualmente, a gestão de desempenho é definida como um processo integrado em que gestores e colaboradores trabalham em simultâneo com o intuito de definir os procedimentos, expectativas, medidas, revisões de resultados e recompensas face ao resultado obtido na avaliação (Hartog, Boselie & Paauwe, 2004).

Assim, o SGD pode ser caracterizado como um sistema formal que mede o comportamento, fornece informações sobre o desempenho atual dos colaboradores e sobre a forma como o trabalho dos mesmos se pode tornar mais eficaz no futuro (Deepa, Palaniswamy & Kuppusamy, 2014). O SGD surge como determinante do sucesso/fracasso organizacional, ou seja, diversas organizações o utilizam como um mecanismo de decisão sobre atribuição de bônus, promoções, aumento salarial, tendo assim impacto na progressão individual de cada colaborador dentro da organização.

Os processos de gestão de desempenho são de extrema importância para o desenvolvimento da organização (Deepa, Palaniswamy & Kuppusamy, 2014; Lansbury, 1988), não sendo apenas um procedimento burocrático, que ocorre uma ou duas vezes por ano. Têm por base um conjunto de critérios e objetivos de desempenho definidos *à priori* (DeNisi & Pritchard, 2006). Nesta perspectiva assiste-se a uma desvalorização dos sistemas de avaliação tradicionais (Boswell & Boudreau, 2000; Deepa, Palaniswamy & Kuppusamy, 2014; Lawler, 2000) que têm por base os dados que resultam do SGD para definição de promoções, retenções ou despedimentos (Boswell & Boudreau, 2000) e a uma valorização dos sistemas apelidados de não tradicionais por serem menos estruturados, promovendo uma valorização individual de cada colaborador e uma relação comunicacional entre supervisor e colaborador (Boswell & Boudreau, 2000; Deepa, Palaniswamy & Kuppusamy, 2014; Lawler, 2000). Utilizam um processo de avaliação focado no desenvolvimento, tendo como objetivo primordial promover a melhoria contínua do trabalho e respetivas condições laborais, identificar necessidades de formação, fornecer *feedback* e reconhecer as qualidades dos colaboradores (Boswell & Boudreau, 2000). Deste modo, um sistema com estas características dá primazia à melhoria do desempenho do colaborador no futuro e da sua respetiva carreira (Mckenna & Beech, 1995). Assim, assiste-se cada vez mais a uma gestão de desempenho cuja tónica é colocada no processo de desenvolvimento tanto a um nível prático, como teórico (Fletcher, 2001; Levy & Williams, 2004; Waal, 2003).

Acrescenta-se, que o SGD é atualmente visto como uma troca ativa entre empregadores e empregados sobre as suas expectativas, metas e progressos tanto organizacionais, como individuais (Bacal, 2004). Este efeito de comunicação é apoiado por Dusterhoff, Cunningham e MacGregor (2014) que afirmam que o processo de avaliação de desempenho é cada vez mais percecionado como um elo relevante entre o comportamento dos funcionários e os objetivos estratégicos da organização. Ou seja, são vários os modelos que se têm notabilizado como sistemas de gestão de desempenho organizacional, sistemas de gestão

de desempenho individual e sistemas integrativos de desempenho organizacional e individual (Hartog, Boselie & Paauwe, 2004).

Por esta razão, a literatura é bastante prolixa nas considerações das facetas do processo de gestão de desempenho. As definições sobre o SGD estão dependentes dos métodos de medida adotados, dos procedimentos que dizem respeito aos aspetos normativos que os regulam, das fontes que intervêm no processo e dos objetivos e parâmetros que são específicos da avaliação de desempenho. A evolução histórica deste processo tem sido dominada amplamente por problemas relativos à validade, fiabilidade e erros psicométricos e cognitivos que tem como questão central a exatidão dos juízos emitidos (Caetano, 2008).

O *feedback* surge assim como uma componente preponderante em todo o contexto organizacional (i.e., organização e individual) tendo repercussões nas atitudes, comportamentos e desempenho dos colaboradores (Jawajar, 2006). Por esta razão, as pessoas precisam de *feedback* para avaliar o trabalho que estão a efetuar e para promover uma busca independente e autónoma na perseguição das suas aspirações intrínsecas (London & Smither, 2000).

Atualmente existem vários estudos que abordam uma variedade de perspetivas teóricas antecedentes e precedentes do processo de *feedback*. Neste sentido, o posicionamento destes teóricos sublinha a importância da interação das características individuais dos líderes e os aspetos organizacionais como influenciadores das perceções dos indivíduos sobre o *feedback*, desempenho no trabalho e na procura pelo *feedback* (Whitaker & Levy, 2012).

As características do *feedback* e as reações ao mesmo são os vetores mais importantes no processo de gestão de desempenho. O estudo de Jawahar (2006) mostrou que a satisfação com o *feedback* consequente da avaliação de desempenho num determinado período de tempo influencia o esforço subsequente, tendo repercussões na satisfação com o trabalho e com a chefia. Também o estudo realizado por Lam, Yik e Schaubroeck (2002) demonstrou a persistência deste efeito sobre a atitude no trabalho, ou seja, os colaboradores que obtiveram os melhores níveis de desempenho e um *feedback* favorável, exibem uma melhoria das suas atitudes no trabalho, que persistem apenas durante 6 meses. Já nos indivíduos com uma ligação afetiva fraca ou com níveis de envolvimento baixo, estes efeitos não se verificam, ou seja, não existe uma mudança significativa das atitudes destes colaboradores ao longo do estudo. Neste sentido, parece-nos pertinente sublinhar a importância da qualidade do *feedback*, em detrimento de o mesmo ser favorável/desfavorável, tal como foi já apontado por Roberts (2003).

No contexto nacional, a *SHL* Portugal desenvolveu um estudo, em 2012, sobre as práticas de avaliação e gestão de desempenho, em Portugal. As principais conclusões evidenciaram: 1) o crescente uso das competências na avaliação e gestão de desempenho contribuindo significativamente para a identificação das áreas de melhoria e definição de planos de desenvolvimento; 2) uma dificuldade na transposição dos objetivos da teoria para a prática, sendo esta uma das componentes de ineficácia dos SAGD e 3) um desinvestimento na formação de avaliadores (em termos de conteúdo e duração das mesmas), refletindo-se este aspeto na dificuldade que as chefias têm na criação de oportunidades para o desenvolvimento dos colaboradores. Estes dados, corroboram a perceção empírica dos autores Bloom, Genakos, Sadun e Van Reenen (2012) que afirmaram que os países do sul da Europa (i.e., Portugal e Grécia) e em desenvolvimento (e.g., Índia) apresentam níveis baixos nas práticas de gestão.

Em Portugal, a maior parte dos modelos de avaliação de desempenho apresentam uma metodologia de gestão por objetivos, como por exemplo, o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP). Este tipo de sistema foca-se no processo de controlo e mensuração dos resultados tendo como foco os objetivos organizacionais e o desempenho individual (Bilhim, 2013). Porém, a maioria das organizações portuguesas apresenta um contínuo *gap* no modo como utiliza e aplica o sistema de avaliação na prática, não alcançando os resultados pretendidos (Bloom, Genakos, Sadun & Van Reenen, 2012). Além disso, os processos de implementação dos sistemas de avaliação de desempenho são influenciados atualmente pelo cenário de austeridade que o país enfrenta principalmente no sector público, onde a gestão de desempenho assume um papel de racionalização da despesa, em vez de uma perspetiva desenvolvimentista dos colaboradores e organização (Stoleroff & Vicente, 2014).

Assim, este instrumento pretende contribuir para o avanço da gestão de desempenho em Portugal, ao validar uma medida que permite ter uma perspetiva multidimensional do desempenho, ou seja, que se foca na obtenção de resultados quantitativos e na importância da relação comunicacional e *feedback* do supervisor sobre o desempenho individual de cada colaborador. Desta forma, validou-se um instrumento de medida que tem como foco central o processo de desempenho não de uma perspetiva avaliativa, mas de gestão. Para tal, utilizaram-se dois instrumentos de medida: a) avaliação de desempenho do autor Vlassis Stathakopoulos (1997) e b) *Feedback Environment Scale* dos autores Steelman, Levy e Snell (2004). O instrumento do autor Vlassis Stathakopoulos (1997) tem por base os modelos conceptuais do trabalho de Merchant (1985) e Anderson & Oliver (1987) e teóricos de Ouchi

(1979) e Anderson & Oliver (1987). É composto por 21 itens que foram desenvolvidos para avaliar quatro características do sistema de avaliação de desempenho numa amostra de gestores de *marketing*: 1) resultado, que consiste nas realizações específicas e resultados alcançados; 2) comportamento, que se refere ao comportamento esperado; 3) documento, que diz respeito ao formulário usado para categorizar/avaliar o desempenho num determinado período de tempo e 4) interpessoal que se refere ao modo como a comunicação é efetuada. Relativamente ao instrumento *Feedback Environment Scale*, utilizaram-se 3 sub-dimensões, compostas por 13 itens que avaliam três características do *feedback* (i.e., qualidade, *feedback* favorável e *feedback* desfavorável). A primeira sub-dimensão qualidade do *feedback* é caracterizada pela especificidade e consistência do *feedback* que caracteriza o local do trabalho. A segunda sub-dimensão é o *feedback* favorável e refere-se à frequência percebida de *feedback* positivo (e.g., elogios sobre o desempenho do colaborador). A terceira sub-dimensão é o *feedback* desfavorável e diz respeito à frequência percebida de *feedback* desfavorável (e.g., expressões de insatisfação ou crítica sobre o desempenho do colaborador).

No presente estudo, a análise fatorial desenvolvida seguiu os pressupostos teóricos de Gerbing e Hamilton (1996) e Messick (1995). Assim, o processo consiste na análise da estrutura interna do instrumento, ou seja, estatística descritiva; consistência interna; análise fatorial exploratória (AFE) e em fase subsequente a d) análise fatorial confirmatória (AFC) numa amostra diferente. Segundo os autores Gerbing e Hamilton (1996), a AFE pode contribuir para uma estratégia heurística útil para especificação do modelo antes do processo de validação cruzada da AFC que culminou com a análise da variável avaliação de desempenho com a reação ao *feedback*.

Segundo London e Smither (2000), as pessoas precisam de *feedback* para avaliar o trabalho que estão a efetuar e para promover uma busca independente e autónoma na perseguição das aspirações intrínsecas individuais (London & Smither, 2002). Assim, de uma forma geral, os sistemas de gestão de desempenho têm como principal objetivo o fornecimento de um *feedback* justo, sobre o desempenho dos colaboradores (Carrol & Schneider, 1982). Desta forma, as reações dos funcionários ao *feedback* podem determinar o sucesso e aceitação de um determinado sistema de gestão de desempenho (Keeping & Levy, 2000). Por isso, torna-se crucial perceber a importância que a gestão de desempenho tem sobre a reação dos colaboradores ao *feedback*.

## 2.2. Método

### 2.2.1. Participantes

Participaram neste estudo 1815 indivíduos selecionados a partir de uma empresa de prestação de serviços na área de recursos humanos de vários locais de Portugal. De acordo com as especificações dos autores Gerbing e Hamilton (1996) a amostra foi separada aleatoriamente no SPSS e a AFE foi usada em uma das amostras (i.e., 50% da amostra original) como percussora da análise fatorial confirmatória da outra metade da amostra (i.e., 50% da amostra original).

A primeira fase do estudo foi realizada com uma amostra de 907 participantes e a segunda fase com um total de 908 participantes. Assim, do total de 1815 inquiridos, 1152 (63,5%) são do género feminino e 663 (36,5%) são do género masculino; 992 (54,7%) têm habilitações literárias iguais ou inferiores ao 12º ano, 370 (20,4%) têm frequência no ensino superior; 453 (25%) têm habilitações literárias iguais ou superiores à licenciatura; 8 (0,4%) dos inquiridos são coordenadores; 136 (7,5%) dos inquiridos são supervisores; 1669 (92%) inquiridos são colaboradores; 191 (10,5%) dos indivíduos têm contrato a termo certo; 1203 (66,3%) dos indivíduos têm contrato a termo incerto e 421 (23,2%) dos indivíduos tem contrato sem termo; 491 dos inquiridos está há menos de 1 ano (27,1%) na organização; 805 dos inquiridos está na organização entre 1 e 5 anos (44,4%); 307 (16,9%) dos inquiridos está entre 6 e 10 anos na organização e 212 (11,7%) dos inquiridos está há mais de 10 anos na organização. Por fim, a idade dos participantes, está compreendida entre os 18 aos 60 anos, sendo a média de idade de 30,31 anos ( $\sigma = 7,3$ ).

### 2.2.2. Medidas

#### Avaliação de Desempenho

O instrumento avaliação de desempenho foi traduzido para a versão portuguesa a partir da medida de Stathakopoulos (1997). Os itens estão relacionados com os resultados (e.g., metas específicas; metas de desempenho) e avaliações que surgem destes padrões e que são utilizados durante o processo de avaliação de desempenho, ou seja, esta escala é composta por 21 itens que foram desenvolvidos para avaliar quatro características do sistema de avaliação de desempenho: 1) resultados (“*Sou avaliado com base nas metas de desempenho*

*específicas do meu trabalho*”); 2) comportamento (“*O meu sistema de avaliação enfatiza comportamentos e métodos para atingir os resultados*”); 3) documento (“*Para completar a minha avaliação de desempenho são preenchidos formulários*”); e 4) interpessoal (“*O meu supervisor expressa a sua opinião da forma como vê o meu desempenho*”). As respetivas sub-dimensões são avaliadas numa escala de Likert de 5 pontos que varia entre discordo totalmente e o concordo totalmente.

### **Qualidade Feedback**

As perceções sobre a qualidade do *feedback* são avaliadas a partir de 3 sub-dimensões que estão presentes na escala *Feedback Environment Scale* (FES) (Steelman, Levy & Snell, 2004). A primeira sub-dimensão é a qualidade do *feedback* e é caracterizada pela especificidade e consistência do *feedback* que caracteriza o local do trabalho. Esta é avaliada por 5 itens que caracterizam essa dimensão (“*O meu supervisor dá-me feedback útil sobre o meu desempenho no trabalho*”). A segunda sub-dimensão é o *feedback* favorável e refere-se à frequência percebida elogios e considerações positivas sobre o desempenho do colaborador. Esta sub-dimensão é caracterizada por 4 itens (“*Quando faço um bom trabalho, sou elogiado pelo meu supervisor*”). A última sub-dimensão é o *feedback* desfavorável e refere-se à frequência percebida de expressões de insatisfação ou crítica sobre o desempenho do colaborador. Esta sub-dimensão é caracterizada por 4 itens (“*O meu supervisor diz-me quando não cumpro prazos*”). As respetivas sub-dimensões são avaliadas numa escala de *Likert* de 7 pontos que varia entre discordo totalmente e o concordo totalmente.

### **Reação ao Feedback**

O instrumento reação ao *feedback* foi traduzido para versão portuguesa a partir da medida de Tuytens e Devos (2012). Inclui a precisão ( $\alpha = 0,80$ ) (“*O feedback que recebi do meu supervisor foi uma avaliação precisa do meu desempenho*”) e a utilidade ( $\alpha = 0,85$ ) (“*O feedback que recebi do meu supervisor ajudou-me a desenvolver enquanto profissional*”) como indicadores da reação ao *feedback*. As respetivas sub-dimensões são avaliadas numa escala de Likert de 5 pontos que varia entre discordo totalmente e o concordo totalmente. O alfa de *Cronbach* para a medida reação ao *feedback* neste estudo foi considerado como bom tanto para sub-dimensão utilidade ( $\alpha = 0,92$ ) como para a sub-dimensão precisão ( $\alpha = 0,91$ ).

Esta medida foi posteriormente adaptada ao contexto organizacional, uma vez que, foi originalmente desenvolvida para área da psicologia educacional.

### **2.2.3. Procedimento**

As medidas avaliação de desempenho e *Feedback Environment Scale* foram traduzidas para português com o objetivo de a adaptar à população portuguesa tendo por base um processo de tradução-retradução (Hill & Hill, 2002). De seguida, foi criado um *link online*, enviado para 10 inquiridos da população com o intuito de realizar um pré-teste e perceber as principais dificuldades interpretativas dos itens. Após o pré-teste, o *link* foi enviado para os coordenadores operacionais que distribuíram pelas suas respetivas operações de *contact center*, em Portugal. Este *link* apresentava na sua primeira página uma explicação sobre as razões do estudo, apelando ao seu preenchimento e garantindo a confidencialidade e anonimato dos dados. O processo de recolha dos dados durou 3 semanas (25 de Maio de 2015 a 15 de Junho 2015) permitindo recolher um total de 1815 questionários. O tempo de duração de preenchimento do questionário foi em média de 15 minutos.

### **2.2.4. Análise Estatística**

Pretende desenvolver-se um procedimento estatístico uniforme, que inclui o estudo da validade dos itens tendo por base a análise das medidas de tendência central (i.e., média e desvio-padrão), as características dos itens e análise fatorial exploratória, com recurso ao *software Spss Statistics* versão 22, seguido de uma análise fatorial confirmatória, com recurso ao *software Spss Amos* versão 22. Na primeira parte do estudo ( $n = 907$ ) desenvolveu-se uma análise descritiva dos itens e respetiva consistência interna e fez-se uma análise fatorial exploratória com o intuito de verificar a estrutura subjacente e o número de fatores que melhor caracterizam o conjunto de variáveis observadas (Brown, 2006). Para tal, utilizou-se a análise de componentes principais com o método rotação *varimax*. Na segunda parte do processo ( $n = 908$ ) a validade fatorial da medida avaliação de desempenho foi avaliada com recurso a uma análise fatorial confirmatória que permite avaliar a qualidade global de ajustamento, fiabilidade e validade dos instrumentos de medida. A consistência interna do instrumento foi avaliada pelo alfa de *Cronbach* (Messick, 1995) e pela fiabilidade compósita (Fornell & Larcker, 1981). A qualidade do ajustamento do modelo fatorial foi avaliada de acordo com os seguintes índices de ajustamento: CFI (*Goodness-of-Fit Index*); TLI (*Tucker-*

*Lewis Index*); GFI (*Goodness-of-Fit Index*); NFI (*Normed Fit Index*); SRMR (*Standardized Root Mean Square*) e RMSEA (*Root Mean Square Error Of Approximation*). Como critério de ajustamento do modelo aos dados consideraram-se os seguintes pressupostos: valores CFI, TFI, GFI e NFI superiores a 0,9; RMSEA inferior a 0,1 (e.g., Byrne, 2001) e SRMR inferior a 0,08 (Arbuckle, 2003). A qualidade de ajustamento local do modelo foi realizada com base nos pesos fatoriais e fiabilidade individual dos itens. De igual modo, examinou-se a validade convergente (i.e., análise por intermédio da variância extraída da média) e a validade discriminante (i.e., análise por intermédio das VEM dos fatores forem superiores ou iguais ao quadrado da correlação entre fatores) (Fornell & Larcker, 1981).

Foram elaborados três modelos que visaram a obtenção de ajustamento do modelo adequado, que consistiu na combinação de vários índices de ajustamento. O processo de verificação dos dados finaliza com a análise da correlação entre a medida gestão de desempenho e a medida reação ao *feedback*.

## 2.3. Resultados

### 2.3.1. Análise Descritiva dos Itens

O processo inicia-se com a estatística descritiva. Verificou-se que a maioria dos itens apresenta valores que estão entre o 2 e 4 numa escala de 5 pontos. A pontuação média obtida no total da escala é de 123,58 ( $\sigma = 18,81$ ). Salienta-se ainda que, o item “*Geralmente, a informação que recebo do meu supervisor sobre o meu desempenho não é muito significativa*” ( $\mu = 2,33$ ) e o item “*Raramente recebo elogios do meu supervisor*” ( $\mu = 2,86$ ) são aqueles que apresentam os valores médios mais baixos, por outro lado, o item “*O meu supervisor preocupa-se que eu realize as tarefas da forma correta*” ( $\mu = 4,19$ ) e o item “*Valorizo o feedback que recebo do meu supervisor*” ( $\mu = 4,14$ ) são aqueles que revelam os valores médios mais altos. Foi igualmente estimado o coeficiente de discriminação do item e verificou-se que os itens “*Geralmente, a informação que recebo do meu supervisor sobre o meu desempenho*” e “*As avaliações formais do meu trabalho dificultam a forma como o meu trabalho é feito*” não são muito significativos, uma vez que, apresentam um baixo poder discriminatório, ou seja, um valor abaixo de 0,30. Em sentido inverso, os itens que apresentam maior poder discriminatório são: “*O meu supervisor dá-me feedback útil sobre o meu desempenho no trabalho*” e “*O meu supervisor permite-me saber o meu desempenho*” (tabela 1).

Tabela 1. Média, desvio-padrão das respostas, correlação item-total corrigido

Itens	$\mu$	$\delta$	Correlação Item-Total	N
Sou avaliado de acordo com a obtenção de resultados	3,64	0,90	0,51	907
Sou avaliado com base nas metas de desempenho desejadas	3,67	0,85	0,56	907
A organização monitoriza em que medida alcanço os objetivos	3,70	0,82	0,58	907
Sou avaliado com base nas metas de desempenho específicas do meu trabalho	3,67	0,81	0,55	907
Sou avaliado com base nos processos / métodos que utilizo para produzir resultados	3,67	0,85	0,53	907
O meu supervisor monitoriza em que medida eu sigo os procedimentos estabelecidos	3,92	0,82	0,64	907
Esta organização preocupa-se com a forma como o trabalho é feito	3,50	1,06	0,48	907
As avaliações formais do meu trabalho dificultam a forma como o meu trabalho é feito	2,86	1,01	0,00	907
O meu sistema de avaliação enfatiza comportamentos e métodos para atingir os resultados	3,42	0,84	0,38	907
O meu supervisor preocupa-se que eu realize as tarefas da forma correta	4,19	0,77	0,65	907
O meu supervisor utiliza uma ficha de avaliação para avaliar os seus subordinados	3,45	1,01	0,54	907
Nesta organização as fichas de avaliação são preenchidas regularmente	3,25	1,04	0,56	907
Para completar a minha avaliação de desempenho são preenchidos formulários	3,16	1,01	0,44	907
O meu supervisor tem de preencher avaliações anuais para todos os colaboradores que está sobre a sua supervisão	3,32	0,87	0,46	907
Reúno com o meu supervisor para discutir o meu desempenho	3,80	1,02	0,75	907
O meu supervisor dá-me <i>feedback</i> sobre o meu desempenho	3,95	0,96	0,78	907
Quando meu supervisor está satisfeito com o meu desempenho, ele fala sobre isso	3,80	1,06	0,74	907
O meu supervisor diz-me quando pensa que o meu desempenho não é satisfatório	4,01	0,91	0,74	907
O meu supervisor faz questão de me dizer quando acha que não estou com um bom desempenho	3,97	0,93	0,74	907
O meu supervisor expressa a sua opinião da forma como vê o meu desempenho	3,86	0,96	0,78	907
O meu supervisor permite-me saber o meu desempenho	3,93	0,99	0,79	907
O meu supervisor dá-me <i>feedback</i> útil sobre o meu desempenho no trabalho	3,85	0,96	0,81	907
O <i>feedback</i> que recebo do meu supervisor sobre o meu desempenho é útil	3,97	0,91	0,74	907
Valorizo o <i>feedback</i> que recebo do meu supervisor	4,14	0,83	0,70	907
O <i>feedback</i> que recebo do meu supervisor ajuda-me no meu trabalho	4,02	0,88	0,69	907

Geralmente, a informação que recebo do meu supervisor sobre o meu desempenho não é muito significativa	2,33	1.05	-0,23	907
Quando faço um bom trabalho, sou elogiado pelo meu supervisor	3,60	1.08	0,68	907
Raramente recebo elogios do meu supervisor	2,63	1.12	-0,37	907
Geralmente, o meu supervisor diz-me quando faço um bom trabalho no emprego	3,53	1.04	0,72	907
Frequentemente recebo <i>feedback</i> positivo do meu supervisor	3,44	0,97	0,68	907
O meu supervisor diz-me quando não cumpro prazos	3,71	0,94	0,55	907
O meu supervisor diz-me quando o meu desempenho não vai de encontro às normas da organização	3,84	0,87	0,65	907
O meu supervisor diz-me as situações em que o meu desempenho fica aquém daquilo que é expectável	3,79	0,88	0,66	907
O meu supervisor diz-me as situações em que cometo um erro no trabalho	3,97	0,80	0,66	907

### 2.3.2. Análise Fatorial Exploratória

Desenvolveram-se quatro análises fatoriais exploratórias sobre as respostas aos itens da medida em estudo. Para tal, foi analisado o teste de critério de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), o Teste de Esfericidade de *Bartlett* e as componentes principais aplicando o método de rotação *varimax*. A última análise fatorial permitiu constatar que o valor do KMO é considerado como excelente (KMO = 0,94) (Pestana & Gageiro, 2014; Hill & Hill, 2002; Hutcheson & Sofroniou, 1999; Marôco, 2010). Relativamente ao teste da esfericidade de *Bartlett*, este apresenta um valor 16456,09;  $\rho < 0,001$  e deste modo, rejeitamos a  $H_0$ , concluindo-se assim, que as variáveis estão correlacionadas significativamente (Marôco, 2010; Tabachnick & Fidell, 2007). A análise de componentes principais efetuada aos 28 itens retidos no estudo teve como critério a retenção dos *eigenvalues* superiores a 1 e uma variância total explicada superior a 60% (e.g., Ford, Maccallum & Tait, 1986; Kim & Mueller, 1978; Marôco, 2010; Patil, Singh, Mishra & Donavan, 2008). O processo de interpretação dos fatores consistiu no grau de correspondência entre as cargas fatoriais de cada item e o fator. Para tal, utilizou-se como critério de exclusão as cargas fatoriais que possuem um valor entre -0,35 e 0,35. De acordo com os autores Bryman e Cramer (2003) os itens ou variáveis que tenham correlações menores que 0,30 não possuem grande importância, uma vez que são responsáveis por menos de 9% da variância.

Assim, foram retidas 6 componentes com os seguintes valores próprios: 11,21; 2,46; 1,64; 1,57; 1,14 e 1,05 respetivamente, que explicam cerca de 68,21% da variabilidade total

da escala de acordo com o critério de *Keiser-Guttman*. Este dado, também foi suportado pela utilização da técnica “*Scree Plot/Critério de Cattell*” que consiste na representação gráfica dos valores e verificação do declive da curva (Marôco, 2010). Os resultados obtidos permitem verificar que o número de fatores retidos neste estudo não foi idêntico aos planos fatoriais propostos pelos autores originais Vlasis Stathakopoulo (1997) para a medida avaliação de desempenho e para as sub-dimensões (i.e., qualidade do *feedback*, *feedback* favorável e *feedback* desfavorável) da medida *Feedback Environment Scale* dos autores Steelman, Levy e Snell, (2004). Por conseguinte, da primeira análise para a última, foram eliminados um total de 6 itens que estavam a saturar em pelo menos 2 componentes e/ou apresentavam pesos fatoriais muito próximos entre si. Além disso, foi eliminada a componente 6 por se considerar que o conteúdo dos itens não possui um significado psicológico compreensível (e.g., “*Geralmente, a informação que recebo do meu supervisor sobre o meu desempenho não é muito significativa*” e “*As avaliações formais do meu trabalho dificultam a forma como o meu trabalho é feito*”). Assim, a componente 1 (sub-dimensão relação supervisor-colaborador) é composta por 7 itens, 4 itens da sub-dimensão qualidade do *feedback* da escala FES e por 3 itens fazem parte da medida avaliação de desempenho; a componente 2 (sub-dimensão resultados) é composta por 7 itens que faziam parte do fator e por 3 itens que faziam parte da sub-dimensão comportamento; a componente 3 (*feedback* negativo) é composta por 4 itens que fazem da sub-dimensão *feedback* negativo do plano fatorial original da escala FES; a componente 4 (sub-dimensão *feedback* positivo) é composta por 4 itens que fazem da sub-dimensão *feedback* positivo do plano fatorial original da escala FES. Por fim, a componente 5 (documento) não sofreu qualquer modificação, sendo composta pelos itens que faziam parte do plano fatorial original (tabela 2). Apesar das alterações anteriormente mencionadas, considera-se que o plano fatorial obtido é plausível e evidencia um significado psicológico compreensível.

Tabela 2. Análise fatorial em componentes principais com método de rotação varimax

	Componentes						h <sup>2</sup>
	1	2	3	4	5	6	
Valorizo o <i>feedback</i> que recebo do meu supervisor	0,81						0,81
O <i>feedback</i> que recebo do meu supervisor ajuda-me no meu trabalho	0,80						0,78
O <i>feedback</i> que recebo do meu supervisor sobre o meu desempenho é útil	0,78						0,81
O meu supervisor dá-me <i>feedback</i> útil sobre o meu desempenho no trabalho	0,65						0,78
O meu supervisor preocupa-se que eu realize as tarefas da forma correta	0,58						0,54
O meu supervisor dá-me <i>feedback</i> sobre o meu desempenho	0,58						0,68
Reúno com o meu supervisor para discutir o meu desempenho	0,55						0,63
Sou avaliado com base nas metas de desempenho desejadas		0,82					0,75
Sou avaliado de acordo com a obtenção de resultados		0,79					0,67
Sou avaliado com base nas metas de desempenho específicas do meu trabalho		0,77					0,70
A organização monitoriza em que medida alcanço os objetivos		0,75					0,66
Sou avaliado com base nos processos / métodos que utilizo para produzir resultados		0,71					0,60
Esta organização preocupa-se com a forma como o trabalho é feito		0,51					0,41
O meu sistema de avaliação enfatiza comportamentos e métodos para atingir os resultados		0,50					0,39
O meu supervisor diz-me as situações em que o meu desempenho fica aquém daquilo que é expectável			0,81				0,82
O meu supervisor diz-me quando o meu desempenho não vai de encontro às normas da organização			0,80				0,79
O meu supervisor diz-me quando não cumpro prazos			0,76				0,67
O meu supervisor diz-me as situações em que cometo um erro no trabalho			0,74				0,72
Geralmente, o meu supervisor diz-me quando faço um bom trabalho no emprego				0,72			0,82
Quando faço um bom trabalho, sou elogiado pelo meu supervisor				0,72			0,77
Raramente recebo elogios do meu supervisor				-0,70			0,67
Frequentemente recebo <i>feedback</i> positivo do meu supervisor				0,64			0,71
Para completar a minha avaliação de desempenho são preenchidos formulários					0,79		0,68
Nesta organização as fichas de avaliação são preenchidas regularmente					0,77		0,72
O meu supervisor utiliza uma ficha de avaliação para avaliar os seus subordinados					0,72		0,64
O meu supervisor tem de preencher avaliações anuais para todos os colaboradores que está sobre a sua supervisão					0,61		0,49
As avaliações formais do meu trabalho dificultam a forma como o meu trabalho é feito						0,82	0,68
Geralmente, a informação que recebo do meu supervisor sobre o meu desempenho não é muito significativa						0,64	0,56

Nota: Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

A escala avaliação de desempenho apresenta uma boa consistência interna para as cinco sub-dimensões. O valor de alfa mais elevado corresponde à sub-dimensão relação supervisor-colaborador ( $\alpha = 0,93$ ) seguido da sub-dimensão *feedback* negativo ( $\alpha = 0,89$ ), resultados ( $\alpha = 0,86$ ), *feedback* positivo ( $\alpha = 0,84$ ) e documento ( $\alpha = 0,79$ ). Deste modo, os valores de alfa obtidos neste estudo são comparáveis aos valores obtidos nos estudos originais: resultados ( $\alpha = 0,86$ ); comportamento ( $\alpha = 0,86$ ); documento ( $\alpha = 0,93$ ); interpessoal ( $\alpha = 0,92$ ); qualidade do *feedback* ( $\alpha = 0,92$ ); *feedback* favorável ( $\alpha = 0,88$ ) e *feedback* desfavorável ( $\alpha = 0,85$ ).

### 2.3.3. Análise Fatorial Confirmatória

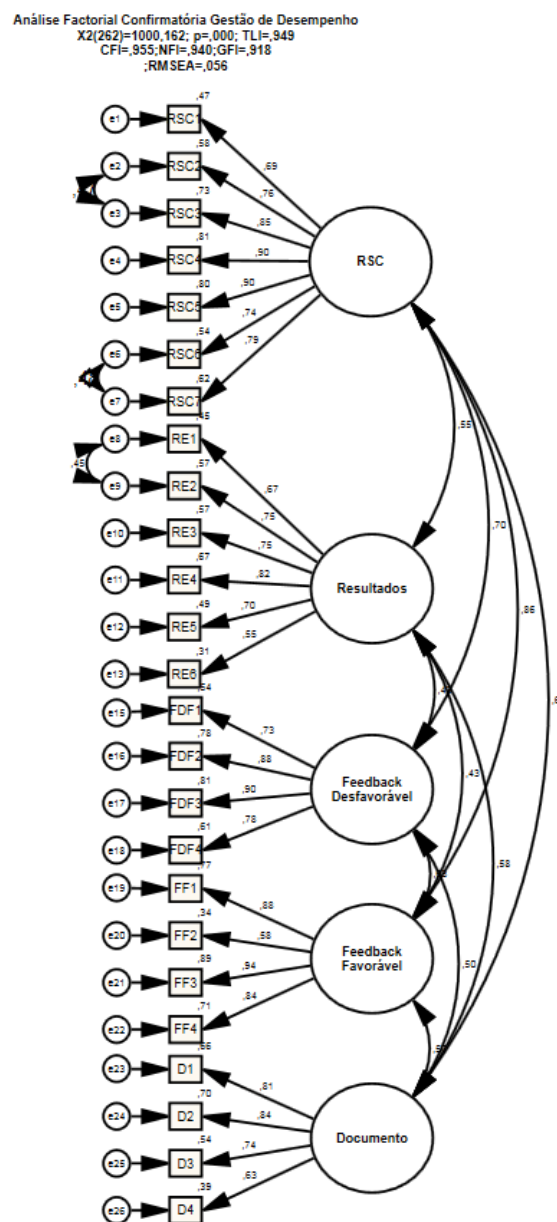


Figura 2. Análise fatorial confirmatória para o modelo gestão de desempenho

Tabela 3. Comparação dos índices de adequação do modelo da gestão de desempenho

Índices	Modelo sem covariação entre erros	Modelo sem o item RE7 (e14) e com covariação entre os erros e2/e3, e6/e7 e 8/e9
X <sup>2</sup>	1614,19; $\rho < 0,001$ (G.L.=282)	1000,16; $\rho < 0,001$ (G.L.=262)
CFI	0,92	0,95
TLI	0,91	0,94
GFI	0,87	0,91
NFI	0,90	0,94
RMSEA	0,07	0,05
SRMR	0,05	0,04

O modelo retificado apresenta pesos fatoriais elevados ( $\lambda \geq 0,50$ ) e fiabilidades individuais apropriadas ( $r^2 \geq 0,25$ ). O modelo tal como verificado na figura 2 apresenta os seguintes índices de ajustamento: TLI = 0,94; CFI = 0,95; NFI = 0,94; GFI = 0,91; RMSEA = 0,05 e SRMR = 0,04. Estes valores são considerados satisfatórios de acordo com a literatura (e.g., Byrne, 2001). É importante salientar que os valores obtidos estão relacionados por um lado, com a eliminação do item RE7 “*O meu sistema de avaliação enfatiza comportamentos e métodos para atingir os resultados*” (i.e., apresenta um peso fatorial inferior a 0,50 ( $\lambda = 0,36$ ) e uma fiabilidade individual ( $r^2 = 0,13$ ). E por outro lado, com a adição da covariação entre o e2/e3 e entre o e6/e7. Os resultados obtidos demonstram que estes são adequados tanto ao nível dos índices de ajustamento do modelo, como no significado teórico do modelo e respetivas sub-dimensões. Antes de ser retificado, modelo apresentava os seguintes índices de ajustamento: TLI = 0,91; CFI = 0,92; NFI = 0,90; GFI = 0,87; RMSEA = 0,07 e SRMR = 0,05 (tabela 3).

Demonstrada a adequação da estrutura fatorial proposta à amostra sob estudo, interessa agora avaliar a validade convergente, ou seja, a fiabilidade compósita e a variância extraída da média para cada um dos fatores e para o total da medida. A fiabilidade compósita dos fatores revelou-se adequada sendo 0,92 para a sub-dimensão relação supervisor-colaborador; 0,86 para a sub-dimensão resultados; 0,89 para a sub-dimensão *feedback* desfavorável; 0,89 para a sub-dimensão *feedback* favorável; 0,84 para a sub-dimensão documento e 0,97 para a dimensão gestão de desempenho. A variância extraída da média (VEM) revelou-se adequada em todas as sub-dimensões (i.e., 0,65 para a sub-dimensão relação supervisor-colaborador; 0,50 para a sub-dimensão resultados; 0,68 para a sub-dimensão *feedback* desfavorável; 0,67 para a sub-dimensão *feedback* favorável e 0,57 para a sub-dimensão documento).

### 2.3.4. Relação Entre Variáveis

Tabela 4. Estatística descritiva e correlação de Pearson entre a gestão de desempenho e a reação ao feedback

Dimensão	$\mu$	$\delta$	1	2	3	4	5	6	7
1. Relação Supervisor-Colaborador	2,83	0,52	1						
2. Resultados	2,93	0,51	0,59**	1					
3. Feedback Desfavorável	3,50	0,64	0,74**	0,47**	1				
4. Feedback Favorável	3,77	0,88	0,89**	0,45**	0,67**	1			
5. Documento	3,52	0,76	0,72**	0,62**	0,55**	0,62**	1		
6. Utilidade	3,68	0,87	0,72**	0,53**	0,55**	0,68**	0,58**	1	
7. Precisão	3,80	0,83	0,82**	0,53**	0,63**	0,75**	0,63**	0,76**	1

Nota:\*\* nível de significância para a correlação de *Pearson* = 0,01

Adicionalmente estabeleceu-se uma relação entre as sub-dimensões da medida gestão de desempenho (i.e., relação supervisor-colaborador, resultados, *feedback* favorável, *feedback* desfavorável e documento) e as duas sub-dimensões da reação ao *feedback* (i.e., utilidade e precisão). Primeiramente analisou-se a matriz dos pesos fatoriais e ponderaram-se os *scores* de cada sub-dimensão com base nos *scores* de cada item. Posteriormente calculou-se a correlação de *Pearson* entre as diferentes sub-dimensões da medida gestão de desempenho com as sub-dimensões da reação ao *feedback*.

A tabela 4 mostra que as correlações estão positiva e significativamente associadas, ou seja, quanto maior é a percepção dos colaboradores relativamente à gestão de desempenho, melhor é a sua reação ao *feedback*. As correlações variaram entre 0,45 e 0,89 (moderado e forte respetivamente) (tabela 4).

## 2.4. Discussão

O presente estudo teve como objetivo adaptar uma medida de gestão de desempenho às características da população portuguesa. Esta necessidade surge devido à escassez de instrumentos existentes adaptados à nossa cultura e ao facto de os sistemas atualmente utilizados pelas organizações serem regidos especificamente pela concretização de objetivos e avaliação de competências ou de resultados individuais. Este estudo utilizou como processo de validação de resultados psicométricos as metodologias de Gerbing e Hamilton (1996) e Messick (1995).

Neste sentido, o tratamento psicométrico realizado permitiu verificar a características individualizadas de cada item e respetivas sub-dimensões. Os resultados obtidos na análise fatorial exploratória demonstraram um plano fatorial diferente do plano proposto pelo autor original. Isto é, na sub-dimensão comportamento verificaram-se itens a saturar em outras sub-dimensões e itens com cargas fatoriais inferiores a 0,35. Contudo e após a verificação do conteúdo teórico dos itens e suas respetivas cargas fatoriais, conclui-se que a solução fatorial tem um significado psicológico compreensível. Este resultado é corroborado pelas definições multidimensionais sobre a medida avaliação de desempenho. De acordo com Boswell e Boudreau (2000), o processo de avaliação de desempenho pode ser caracterizado de duas formas distintas: (1) como uma componente de desenvolvimento ou (2) como uma componente avaliativa. Desta forma, quando se está perante um processo de avaliação focado no desenvolvimento, tem-se como objetivo primordial promover a melhoria contínua do trabalho e respetivas condições laborais, identificar necessidades de formação, fornecer *feedback* e reconhecer as qualidades dos colaboradores.

Relativamente aos níveis de consistência interna dos itens, os valores verificados apresentam poucas diferenças comparativamente com os valores do autor original. Por esta razão, efetuou-se uma análise fatorial confirmatória, com o objetivo de verificar a aderência dos dados ao modelo teórico e a sua adequabilidade. Os resultados provenientes da validade convergente a cinco fatores permitem concluir, que esta medida apresenta um modelo equilibrado e com adequabilidade sobre o comportamento dos itens na explicação do seu respetivo fator.

Este processo de adaptação terminou com o estabelecer de correlações entre as sub-dimensões da medida gestão de desempenho e reação ao *feedback*, de acordo com o pressuposto teórico de Messick (1995). Os dados obtidos permitem verificar que a gestão de desempenho está positiva e significativamente associada à reação ao *feedback*. Por esta razão,

quando um processo de gestão de desempenho é percecionado como subjetivo ou superficial é imbuído pela desconfiança, *stress*, pressão emocional podendo influenciar negativamente a moral, motivação e insatisfação como refere por exemplo Dechev (2010). Por outras palavras, a insatisfação que pode surgir perante o sistema de gestão de desempenho poderá ter um impacto negativo sobre os benefícios do sistema de avaliação, na relação com a supervisão e na desvalorização do *feedback* dado sobre o desempenho do colaborador.

Por conseguinte, as principais limitações deste estudo estão relacionadas com os seguintes aspetos: a) utilização de um método de amostragem não probabilístico e b) o método ser de carácter transversal, ou seja, baseia-se na recolha de dados num único momento, não tendo em conta as variações das características dos mesmos elementos amostrais. No entanto, existe uma diversidade de pontos fortes que são de extrema importância referir. Atente-se: a) a adaptação de uma medida multidimensional sobre gestão de desempenho para a população portuguesa; b) o tamanho da amostra (n=1815 repartido aleatoriamente em duas fases); c) estrutura fatorial estável e adequada do modelo mesmo que não sendo idêntica à estrutura do autor original e d) uma avaliação do desempenho que não se foca somente nos resultados quantificáveis mas também na importância da relação comunicacional e *feedback* fornecido pelo supervisor ao colaborador. Assim, considera-se verificado o objetivo do estudo (validar uma medida de gestão de desempenho à população portuguesa) e acrescentam-se como implicações práticas a possibilidade de esta medida ser utilizada para compreender o nível e as características da avaliação de desempenho feita individualmente em cada organização, uma vez que, proporciona uma visão do desempenho além dos resultados e procedimentos, acrescentando a possibilidade de avaliar o modo como a supervisão avalia e comunica o desempenho a cada colaborador.



## CAPITULO 3

## ESTUDO II

A SATISFAÇÃO LABORAL E O LMX: O PAPEL DA GESTÃO DE DESEMPENHO E DA REACÇÃO AO  
*FEEDBACK*<sup>1</sup>**RESUMO**

Dada a importância que a gestão de desempenho assume em qualquer estrutura organizacional, o presente estudo tem como objetivo analisar o papel mediador que a reação do trabalhador ao *feedback* da sua chefia tem na relação entre sistema de gestão de desempenho a satisfação laboral e a relação de troca entre supervisor-colaborador (LMX). Participaram neste estudo 1815 indivíduos, trabalhadores de um contact center. Verificou-se (1) a importância da gestão de desempenho para explicar a reação ao *feedback* e o LMX, (2) o efeito de mediação total da reação ao *feedback* na relação entre o processo de gestão de desempenho e a satisfação laboral e (3) o efeito de mediação parcial da reação ao *feedback* na relação entre o processo de gestão de desempenho e o LMX, verificando-se, assim, a importância de um sistema de gestão de desempenho focado no *feedback*.

---

<sup>1</sup> Rodrigues, A., Cesário, F., Castanheira, F., & Chambel, M. (Submetido; Revisores) Satisfação Laboral e o LMX: O Papel da Gestão de Desempenho e da Reação ao *Feedback*. Revista Brasileira de Gestão de Negócios. (Setembro 2017)

### 3.1. Introdução

A gestão de desempenho é um sistema cada vez mais crítico nas organizações, formado por um conjunto de atividades sequenciais que se inicia com a escolha do sistema de avaliação a ser utilizado, operacionalização da avaliação, *feedback* e, por fim, com a definição do plano de desenvolvimento individual.

Ao longo das últimas décadas, tem-se verificado uma mudança de como é elaborado e implementado o sistema de gestão de desempenho. Os relatórios anuais conjugados com momentos avaliativos únicos entre o supervisor e o colaborador têm vindo a evoluir para um *feedback* contínuo sobre o desempenho e evolução do colaborador na organização (Dewettinck & Van Dijk, 2013).

A gestão de desempenho tem sido definida como a utilização de uma série de padrões e métodos que visam a melhoria do desempenho, tendo como base a avaliação, *feedback*, desenvolvimento do colaborador e reconhecimento do seu desempenho (e.g., recompensas) (Amstrong & Baron, 2005).

A definição que aqui se apresenta é consequência da evolução histórica do contexto laboral e da investigação, introduzindo a noção de troca e desenvolvimento não característico das definições tradicionais, que não pressupõem o envolvimento dos gestores e supervisão no processo, retirando-lhes a responsabilidade e depositando-a exclusivamente nos resultados obtidos pelo colaborador. Nas organizações, onde a gestão de desempenho é vista como um momento único e que não evolui para um processo contínuo e sistemático, é provável assistir a uma possível decadência da utilização dos sistemas de avaliação considerados como formais ou tradicionais.

Assiste-se cada vez mais a uma adoção dos sistemas apelidados de não tradicionais que são caracterizados por serem menos estruturados e que promovem a valorização individual de cada colaborador (Boswell & Boudreau, 2000; Deepa, Palaniswamy & Kuppusamy, 2014; Lawler, 2000). A gestão de desempenho surge então, como um processo sistemático e contínuo de medição dos resultados individuais face aos objetivos organizacionais, por um lado, e como promotor de melhoria e desenvolvimento individual, por outro (Cunha, Rego & Habid, 2013). Neste sentido, a forma como o colaborador reage ao *feedback* contínuo, obtido pela sua chefia, poderá influenciar positivamente o seu desempenho, a sua satisfação laboral e reforçar a relação que este estabelece com a sua chefia.

Assim, este estudo tem como objetivo verificar se a percepção que o colaborador tem sobre o seu sistema de gestão de desempenho influencia a relação que este desenvolve com a sua chefia direta e a sua satisfação laboral. Adicionalmente, testa-se o efeito mediador que a reação ao *feedback* poderá desempenhar na relação entre as variáveis incluídas no estudo.

### **3.1.1. Gestão de Desempenho e a relação com o *LMX* e Satisfação Laboral**

Um sistema de gestão de desempenho adequado do ponto de vista teórico-prático tem impactos positivos no desempenho dos colaboradores e na sua eficácia organizacional, estando dependente do conhecimento da gestão sobre a função e de um *feedback* apropriado sobre as tarefas que os colaboradores estão a desenvolver (Rashidi, 2015).

A gestão de desempenho é assim considerada, como uma abordagem estratégica e integrada que potencializa o sucesso sustentado das organizações, tendo um efeito concreto no desempenho dos colaboradores e nas capacidades das equipas (Armstrong & Baron, 1998). Atualmente, as organizações têm desenvolvido sistemas de gestão de desempenho que estão não só relacionados com a avaliação, mas também, com o desenvolvimento (Cascio, 2006). Os objetivos dos sistemas de gestão de desempenho são: a) fornecer *feedback* aos colaboradores em todos os níveis; b) ter bases sólidas de decisão (e.g., salários; promoções; retenção; rescisão; promoção e atribuição de tarefas) e c) um meio de alerta para colaboradores com desempenho insatisfatório (Cascio, 2006).

Por esta razão, os gestores e os colaboradores devem trabalhar em simultâneo com o intuito de definir os procedimentos, expectativas, medidas, revisões e recompensas face ao resultado obtido na avaliação (e.g., Daoanis, 2012; Hartog, Boselie & Paauwe, 2004). A avaliação de desempenho é assim, um processo do sistema de gestão de desempenho que é caracterizado por uma diversidade de medidas que variam de organização para organização, sendo uma das componentes mais importante no desenvolvimento e potencialização do capital humano (Daoanis, 2012).

Quando se está perante um processo de avaliação focado no desenvolvimento, o objetivo principal é promover a melhoria contínua do trabalho e respetivas condições laborais, identificar necessidades de formação, fornecer *feedback* e reconhecer as qualidades dos colaboradores tendo como foco central a evolução da organização e do colaborador em simultâneo (Boswell & Boudreau, 2000).

Assim, o *feedback* assume-se como uma componente essencial no processo de gestão de desempenho, uma vez que congrega várias informações sobre o colaborador, que vão

desde o modo como a supervisão percebe o seu trabalho, o seu comportamento e os resultados da sua avaliação de desempenho. Um *feedback* com qualidade é caracterizado por ser consistente ao longo do tempo, específico, útil (London 1997) e com impacto comprovado ao nível da motivação, satisfação e desempenho no trabalho (e.g., Van-Dijk & Kluger, 2004; Gregory, Levy & Jeffers, 2008; Jarzebowski, Palermo & Van de Berg, 2012). Por esta razão, quando se está perante um *feedback* favorável, este é caracterizado pelos elogios dos supervisores e/ou colegas de trabalho face ao desempenho ou atitudes do recetor (Steelman, Levy & Snell, 2004). Já o *feedback* desfavorável é definido pela comunicação negativa relacionada com expressões de insatisfação e crítica dos supervisores e/ou colegas de trabalho face ao desempenho ou atitudes do recetor (Steelman, Levy & Snell, 2004). Assim, o *feedback* que resulta do contexto laboral reforça positivamente ou negativamente o comportamento de cada colaborador e promove a consciencialização da capacidade de trabalho de cada um face aos objetivos organizacionais (Cianci, Klein & Seijts, 2010).

A gestão de desempenho tem implicações nas atitudes e nos comportamentos dos colaboradores como por exemplo na satisfação laboral e na relação com a chefia, relação esta suportada pela teoria *Leader-Member Exchange* (LMX). Segundo a teoria LMX, os colaboradores que exibem um relacionamento de qualidade com os seus supervisores possuem uma posição que lhes permite ter maior atenção do líder, recursos e suporte do que os indivíduos que possuem uma relação de menor qualidade (Vidyarthi, Erdogan, Anand, Liden, & Chaudhry, 2014; Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris, 2012). O LMX pode ser enquadrado como um processo de troca social, envolvendo os supervisores e colaboradores e tendo influência sobre os resultados organizacionais (Jha & Jha, 2013). A teoria LMX defende que os líderes desenvolvem um conjunto de relações diferenciadoras ao longo do seu trabalho com os colaboradores podendo exibir por um lado, uma relação estritamente profissional, ou por outro, uma relação caracterizada, por exemplo, pela confiança ou respeito (Dansereau, Graen, & Haga, 1975). Um relacionamento de qualidade entre supervisor e subordinado significa um canal de comunicação aberto na discussão dos comportamentos inadequados ou dos desempenhos negativos (Chen, Wing & Zhong, 2007), permitindo ao colaborador saber quais as expectativas do supervisor e entender qual a melhor forma de desempenhar a sua função existindo um maior suporte, proactividade e intercâmbio entre ambos (Chen, Wing & Zhong, 2007).

O processo de avaliação de desempenho é cada vez mais visto com um elo entre o comportamento dos colaboradores e os objetivos estratégicos da organização e por esta razão irá influenciar o modo como os supervisores e colaboradores interagem entre si. Os resultados

que emergem das avaliações efetuadas poderão ser potencializadores de conflitos, que por vezes se tornam duradouros entre supervisores e colaboradores (Lawler, 1994). Além disso, um dos objetivos iniciais da avaliação de desempenho consiste em melhorar a comunicação que ocorre entre o supervisor e o colaborador tendo como base o *feedback* e com impacto no desempenho e no alcance dos respetivos objetivos (Kothari & Ten, 1999). O processo de troca que ocorre entre a supervisão e os colaboradores é preponderante para a troca de ideias e melhorias durante o processo de avaliação (Walsh & Fisher, 2005), tendo repercussões no modo como os colaboradores reagem aos dados provenientes da avaliação de desempenho (Pichler, 2012).

**Hipótese 1:** A gestão de desempenho afeta positivamente o LMX.

**Hipótese 2:** A gestão de desempenho afeta positivamente a satisfação laboral

### **3.1.2. Efeito de Mediação da Reação ao *Feedback***

A reação ao *feedback* poderá ser caracterizada com um evento afetivo principalmente quando se está perante um *feedback* de carácter desfavorável (Ilies, De Pater & Judge, 2007). Normalmente o *feedback* é dado em sessões de avaliação onde a componente social poderá influenciar as reações dos colaboradores relativamente ao sistema de avaliação de desempenho e às suas atitudes no trabalho (Elicker, Levy, Hall, 2006). Salienta-se ainda que os colaboradores que recebem um *feedback* desfavorável no passado tendem a considerar que o novo que irão receber será imbuído pela negatividade excepto quando o colaborador percebe o *feedback* como específico, construtivo e com uma conotação positiva. O *feedback* positivo poderá influenciar negativamente o colaborador visto que, este pode focar-se em si mesmo (e.g., excesso de confiança), ignorando informações que poderão ser importantes e úteis na mudança de comportamento e melhoria do desempenho (London & Smither, 2002). Por esta razão, as pesquisas desenvolvidas sobre esta temática têm adotado um posicionamento que defende a importância da interação das características individuais e os aspetos organizacionais influenciando as perceções dos indivíduos sobre o *feedback*, ao nível da procura e no impacto sobre o desempenho (Whitaker & Levy, 2012).

As reações ao *feedback* provenientes dos sistemas de gestão de desempenho são cruciais para a compreensão da qualidade e sucesso do mesmo (e.g., Cawley, Keeping & Levy, 1998; Keeping & Levy, 2000), uma vez que, influenciam as atitudes e o desempenho de

cada colaborador face ao trabalho (Jawahar, 2006). A literatura tem revelado que a percepção de equidade sobre as várias componentes da avaliação de desempenho tem implicações profundas não só para os funcionários, mas para organização (e.g., Latham & Wexley, 1994), ou seja, quando os colaboradores percebem um elevado nível de suporte organizacional, sentem-se valorizados pela organização (Liao, Toya, Lepak & Hong, 2009), o que tem impacto sobre o desenvolvimento da sua carreira profissional. O modelo teórico apresentado por Ilgen, Fisher e Taylor (1979) considera que o processo de *feedback* é composto por 4 estágios: a) o *feedback* é percebido pelo colaborador; b) o colaborador decide se aceita o *feedback* como preciso; c) aceitação do *feedback* irá causar uma resposta, ou seja, se o *feedback* é útil para o desenvolvimento futuro e d) o colaborador responde realmente ao *feedback*. Tendo como base esta contribuição, o modo como cada colaborador reage ao *feedback* está relacionado com a precisão e utilidade do mesmo. Esta ideia é suportada por diversas pesquisas empíricas (Kinici, Prussia, Wu & McKee-Ryan, 2004; Feyes Libbrecht, Anseel & Lievens, 2008) que mostraram que o desenvolvimento e melhoria dos colaboradores só se concretiza quando percebem o *feedback* como preciso e útil.

Assume-se que o *feedback* é a base da melhoria do desempenho do colaborador (Latting, 1992) o qual quando não é percebido como justo e credível é mais propenso a ser ignorado levando a uma desvalorização tanto da precisão como da utilidade do mesmo.

O modo como o colaborador reage ao *feedback* recebido terá um impacto tanto ao nível da relação que estabelece com o supervisor, como também ao nível da satisfação laboral. O benefício da avaliação e do *feedback* irá depender de como os colaboradores irão reagir ao *feedback*, uma vez que a satisfação com o mesmo irá determinar a reação do colaborador face à organização e aos comportamentos no trabalho (Zhang & Zheng, 2009). Uma avaliação justa e a frequência de *feedback* sobre o desempenho surgem como preditores significativos da satisfação laboral e do crescimento pessoal (Anseel, Yperen, Janssen & Duyck, 2011; Arshad, Masood & Amin, 2013). A reação ao *feedback* pode também apresentar um impacto comportamental negativo que se pode manifestar em negação; desconfiança, irritação, subvalorização, insatisfação, confusão ou desmotivação (Jackman & Strober 2003), tendo repercussões em todo o contexto laboral e nas relações interpessoais estabelecidas entre colegas de trabalho e chefia direta. Muitas vezes a reação negativa por parte do colaborador ao *feedback* está relacionada com a insatisfação do mesmo relativamente ao modo como o desempenho foi considerado e por esta razão tem repercussões no processo de aceitação do *feedback* (Elicker, Levy & Hall, 2006). O avaliador perante a situação de julgamento sente-se desconfortável devido ao facto de ter de justificar as suas opiniões aos avaliados com

exemplos práticos do seu dia-a-dia. Esta situação pode estar na origem de um *feedback* descontextualizado que tem impacto nas respostas dos funcionários (Maaniemi & Hakonen 2008).

As reações dos colaboradores face ao *feedback* podem ser determinantes do sucesso e da eficácia do processo de avaliação, uma vez que, a reação ao processo é determinada pelo grau de moralidade que os colaboradores nutrem face à clareza do mesmo (Cawley, Keeping & Levy, 1998; Dusterhoff, Cunningham & MacGregor, 2014; Keeping & Levy, 2000). Esta pesquisa propõe o estudo da reação ao *feedback* como uma variável mediadora que influencia a relação entre a gestão desempenho, o LMX e a satisfação laboral.

**Hipótese 3:** A gestão de desempenho afeta positivamente a reação ao feedback.

**Hipótese 4:** A reação ao feedback medeia a relação entre a perceção sobre o sistema de gestão de desempenho e LMX.

**Hipótese 5:** A reação ao feedback medeia a relação entre a perceção sobre o sistema de gestão de desempenho e a satisfação laboral.

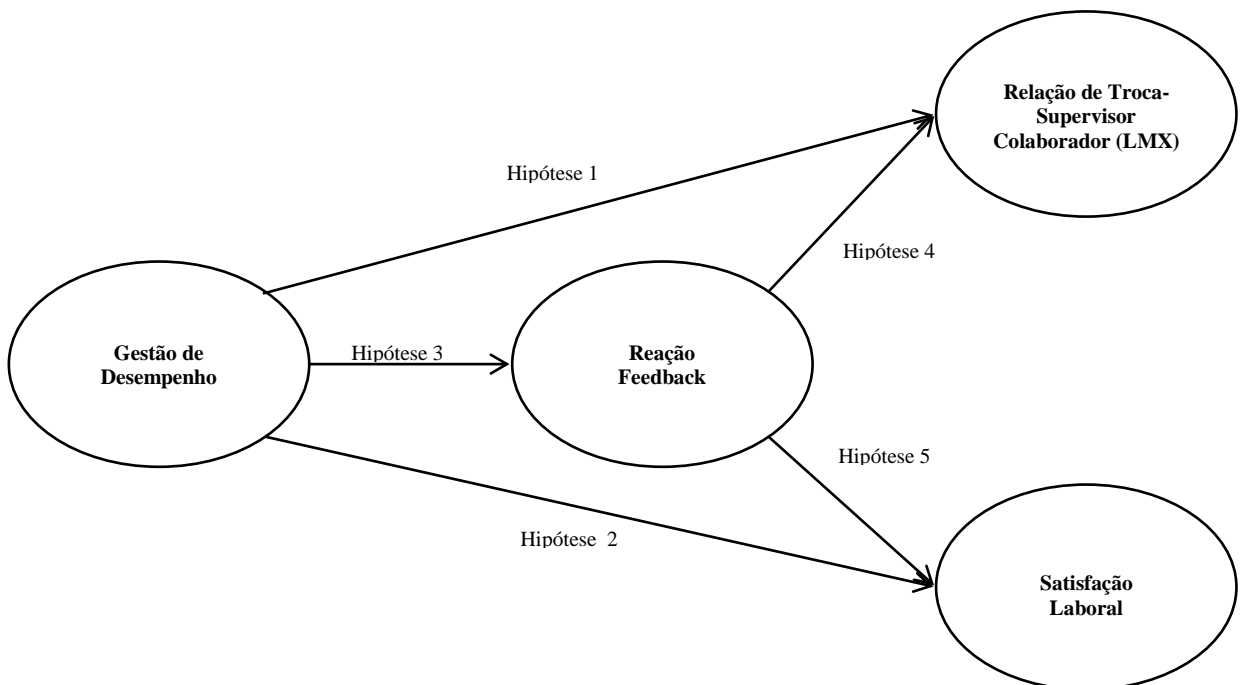


Figura 3. Modelo de pesquisa

## 3.2. Método

### 3.2.1. Amostra e procedimento

Participaram neste estudo 1815 indivíduos selecionados a partir de uma empresa de prestação de serviços na área de *contact center*, setor de atividade onde a avaliação de desempenho e o *feedback* são uma prática praticamente diária. Esta amostra é composta por, assistentes, supervisores e coordenadores pertencentes a diversas áreas funcionais (i.e., retenção de clientes; serviço de apoio ao cliente, *outbound*, *inbound* comercial e *backoffice*) com idades compreendidas entre os 18 aos 66 anos, sendo a média de idade dos participantes de 30 anos. Os questionários foram distribuídos e recolhidos *online* em diferentes operações em Portugal. O questionário é constituído por 4 medidas que foram traduzidas para português com o objetivo de as adaptar à população portuguesa tendo por base um processo de tradução-retradução (Hill & Hill, 2002). De seguida, foi criado um *link online*, enviado por email para os coordenadores operacionais que distribuíram pelas suas respetivas equipas de *contact center* onde se apresentava na sua primeira página uma explicação sobre as razões do estudo, apelando ao seu preenchimento e garantindo a confidencialidade e anonimato dos dados. O processo de recolha dos dados durou 3 semanas (entre Maio a Junho de 2015) permitindo recolher um total de 1815 questionários. O tempo de duração de preenchimento do questionário foi em média de 15 minutos. A tabela 5 apresenta informações demográficas de respetiva amostra.

Tabela 5. *Dados demográficos*

	Variáveis	N	Percentagem
Sexo	Feminino	1152	63,5%
	Masculino	663	36,5%
Habilitações Literárias	Igual ou inferior ao 12ºano	992	54,7%
	Frequência de Ensino Superior	370	20,4%
	Igual ou superior a licenciatura	453	25%
Tipo de Contrato de Trabalho?	A Termo Certo	191	10,5%
	A Termo Incerto	1203	66,3%
	Sem Termo (Efetivo)	421	23,2%
Há quanto tempo trabalha na sua organização?	Menos de 1 ano	491	27,1%
	Entre 1 e 5 anos	805	44,4%
	Entre 5 a 10 anos	307	16,9%
	Mais de 10 anos	212	11,7%
Função	Coordenação	8	0,4%
	Supervisão	136	7,5%
	Assistente	1669	92,1%

### 3.2.2. Variáveis e medidas

#### Gestão de desempenho

A variável gestão de desempenho foi medida através da escala de: Rodrigues, Cesário, Castanheira e Chambel (2017), composta por 5 sub-dimensões: a) relação supervisor-colaborador (7 itens;  $\alpha = 0,92$ ) (“*O meu supervisor preocupa-se que eu realize as tarefas da forma correta*”); b) resultados (6 itens;  $\alpha = 0,86$ ) (“*Sou avaliado de acordo com a obtenção de resultados*”); c) *feedback* favorável (4 itens;  $\alpha = 0,89$ ) (“*Quando faço um bom trabalho, sou elogiado pelo meu supervisor*”); d) *feedback* desfavorável (4 itens;  $\alpha = 0,89$ ) (“*O meu supervisor diz-me quando não cumpro prazos*”) e f) documento (4 itens;  $\alpha = 0,84$ ) (“*O meu supervisor utiliza uma ficha de avaliação para avaliar os seus subordinados*”) O instrumento é composto por uma escala de Likert de 5 pontos que varia entre discordo totalmente (1) e o concordo totalmente (5).

#### Reação ao *Feedback*

A reação ao *feedback* foi medida através de uma adaptação da escala de Heneman e Milanowski em 2003. Esta escala é composta por duas dimensões, a dimensão precisão do *feedback* composta por 3 itens (“*O feedback que recebi que do meu supervisor foi uma avaliação precisa do meu desempenho*”). A segunda dimensão, utilidade do *feedback* é composta por 4 itens (“*O feedback que recebi do meu supervisor ajudou-me a desenvolver enquanto profissional*”). Todos os itens foram pontuados pelos participantes numa escala de 5 pontos que varia entre discordo totalmente (1) e o concordo totalmente (5).

#### LMX

A relação entre supervisor-colaborador (LMX) foi medida por escala desenvolvida por Scandura e Graen (1984), baseada em Graen e Cashman (1975) e Liden e Graen, (1980). Tem um total de 7 itens (“*O meu supervisor compreende completamente os meus problemas e necessidades*”) com 4 opções de resposta (1 - discordo totalmente e 4 - concordo totalmente).

## Satisfação Laboral

A satisfação laboral foi medida através da escala desenvolvida por Warr, Cook e Wall (1979). A escala na sua totalidade é constituída por 16 itens (i.e., 15 itens específicos sobre componentes do trabalho e 1 item sobre a satisfação geral do colaborador). Esta escala é constituída por dois tipos de satisfação: *intrínseca* (“*estabilidade do seu emprego*”) e *extrínseca* (“*salários e benefícios*”). As respetivas sub-dimensões são avaliadas numa escala de *Likert* de 7 pontos que varia entre estou extremamente insatisfeito (1) e o estou extremamente satisfeito (7).

### 3.3. Resultados

#### 3.3.1. Modelos de Medida

Iniciou-se o processo de análise dos modelos de medida com a mensuração do modelo completo como referido pelos autores Anderson e Gerbing (1998). Este processo é caracterizado pelas variáveis latentes (gestão desempenho, reação *feedback*, relação de troca supervisor-colaborador e satisfação laboral) com os respetivos itens diretamente observáveis. As variáveis latentes estabelecem relações causais entre si e todos os coeficientes de regressão estandardizados são significativos para um  $\alpha$  de referência de 0,001. Na mensuração do modelo completo obtivemos um bom ajustamento ( $\chi^2(969) = 4232,96$ ,  $\rho < 0,001$ ; TLI = 0,94; CFI = 0,94; NFI = 0,93; GFI = 0,90; SRMR = 0,04; RMSEA = 0,04). No sentido de testar o método de variância comum, realizou-se o teste de único facto (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2012). Assim, efetuou-se uma análise fatorial confirmatória, onde todas as variáveis estão a saturar num facto geral (i.e., esta nova variável é apelidada de desempenho). Este modelo demonstrou um ajustamento muito mau ( $\chi^2(979) = 13416,01$ ,  $\rho < 0,001$ ; TLI = 0,79; CFI = 0,80; NFI = 0,79; GFI = 0,66; SRMR = 0,07; RMSEA = 0,08) o que permite concluir que um único fator não contribui para explicar a variabilidade dos dados. De acordo com Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, (2012) deve-se realizar um segundo teste onde deve ser adicionado ao modelo base (4 fatores) uma variável latente intitulada como gestão. O modelo apresenta um bom ajuste ( $\chi^2(927) = 3487,02$ ,  $\rho < 0,001$ ; TLI = 0,95; CFI = 0,96; NFI = 0,94; GFI = 0,92; SRMR = 0,03; RMSEA = 0,03). Como “*modelo método*” não pode ser incorporado dentro do modelo de quatro fatores e como ambos apresentam as mesmas variáveis observadas foi calculado a qualidade de ajustamento pela diferença do CFI. A mudança de CFI entre os dois modelos foi de 0,02 que está abaixo da regra que é de 0,05

(Bagozzi & Yi, 1990). Por esta razão, pode-se concluir que a inclusão do modelo método não melhora significativamente o ajustamento global do modelo. Foram ainda testadas combinações alternativas ao nível das variáveis diretamente observáveis. Primeiro, calculou-se um modelo de dois fatores onde os itens da satisfação laboral e da reação ao *feedback* estavam a saturar na variável latente relação de troca supervisor-colaborador (i.e., esta nova variável é apelidada de qualidade) e os itens da gestão de desempenho estavam a saturar na respetiva variável latente (i.e., gestão de desempenho). Este modelo apresentou um mau ajustamento ( $\chi^2(978) = 13096,19$ ,  $\rho < 0,001$ ; TLI = 0,80; CFI = 0,81; NFI = 0,80; GFI = 0,66; SRMR = 0,07; RMSEA = 0,08), uma vez que, os índices de ajustamento apresentam valores abaixo dos valores de referência (Arbuckle, 2008). Posteriormente foi desenvolvido outra análise que pretendeu verificar o modelo de dois fatores onde os itens da satisfação laboral e da relação de troca supervisor-colaborador estavam a saturar na variável reação ao *feedback* (i.e., esta nova variável é apelidada de *feedback*) e os itens da gestão de desempenho estavam a saturar na respetiva variável latente (i.e., gestão de desempenho). Este modelo apresentou um mau ajustamento ( $\chi^2(976) = 10264,70$ ,  $\rho < 0,001$ ; TLI = 0,84; CFI = 0,85; NFI = 0,84; GFI = 0,70; SRMR = 0,08; RMSEA = 0,07). Por fim, foi desenvolvido um modelo de três fatores cujos itens da reação ao *feedback* estavam a saturar na variável latente satisfação laboral (i.e., esta nova variável é apelidada de bem-estar) os restantes itens observados estavam a saturar nas suas respetivas variáveis latentes. Este modelo apresentou um ajustamento aceitável ( $\chi^2(974) = 6696,55$ ,  $\rho < 0,001$ ; TLI = 0,90; CFI = 0,91; NFI = 0,89; GFI = 0,85; SRMR = 0,06; RMSEA = 0,05), embora significativamente pior que o modelo completo ( $\Delta\chi^2(5) = 246359$ ,  $\rho = 0,001$ ) e apresentando índices NFI e GFI abaixo de 0,90 (Arbuckle, 2008). Assim, estas análises permitem demonstrar que as variáveis em investigação estão ajustadas ao modelo conceptual e que as variáveis manifestas estão a saturar nas suas respetivas variáveis latentes, como pretendido inicialmente no modelo de investigação.

Tabela 6. Índices de ajustamento

Modelos de Medida	$X^2$	RMR	TLI	GFI	CFI	NFI	RMSEA
Modelo Base	$X^2(969) = 4232,96^{***}$	0,04	0,94	0,90	0,94	0,93	0,04
Modelo 1 fator (Desempenho)	$X^2(979) = 13416,01^{***}$	0,07	0,79	0,66	0,80	0,79	0,08
Modelo Método ( <i>Harman Test</i> )	$X^2(927) = 3487,028^{**}$	0,03	0,95	0,92	0,96	0,94	0,03
Modelo 2 fatores (Qualidade)	$X^2(978) = 13096,19^{***}$	0,07	0,80	0,66	0,81	0,80	0,08

Modelo 2 fatores (Feedback)	$X^2 (976) = 10264,07^{***}$	0,08	0,84	0,70	0,85	0,84	0,07
Modelo 3 fatores (Bem-Estar)	$X^2 (974) = 6696,55^{***}$	0,06	0,90	0,85	0,91	0,89	0,05

Tabela 7. Estatística descritiva e correlações de Pearson

Dimensão	$\mu$	$\hat{\sigma}$	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Gestão Desempenho	2,71	0,49	1												
2 Reação Feedback	3,25	0,63	0,98**	1											
3. Satisfação Laboral	3,77	0,98	0,60**	0,63**	1										
4. Precisão	3,45	0,80	0,85**	0,90**	0,55**	1									
5. Utilidade	3,10	0,69	0,92**	0,97**	0,58**	0,83**	1								
6. LMX	2,53	0,48	0,86**	0,86**	0,55**	0,73**	0,79**	1							
7. Satisfação Extrínseca	2,71	0,84	0,53**	0,56**	0,96**	0,48**	0,51**	0,47**	1						
8. Satisfação Intrínseca	4,10	1,09	0,54**	0,57**	0,97**	0,49**	0,52**	0,51**	0,89**	1					
9. Feedback Favorável	3,82	0,90	0,91**	0,87**	0,52**	0,75**	0,80**	0,79**	0,46**	0,46**	1				
10. Feedback Desfavorável	3,37	0,64	0,77**	0,74**	0,39**	0,62**	0,69**	0,61**	0,34**	0,34**	0,68**	1			
11. Interpessoal Relação	2,80	0,53	0,98**	0,94**	0,55**	0,80**	0,88**	0,82**	0,48**	0,49**	0,87**	0,74**	1		
12. Documentos	3,32	0,74	0,72**	0,69**	0,47**	0,60**	0,63**	0,57**	0,44**	0,41**	0,62**	0,53**	0,68**	1	
13. Resultados	3,20	0,58	0,64**	0,63**	0,52**	0,56**	0,57**	0,49**	0,49**	0,47**	0,51**	0,49**	0,61**	0,56**	1

Nota:\*\* nível de significância para a correlação de Pearson = 0,01

Os valores provenientes das correlações de *Pearson* (Tabela 7) mostram, como esperado, a associação positiva com intensidades moderadas, fortes e muito fortes (0,53 a 0,98) entre a gestão de desempenho e as dimensões reação ao *feedback*, relação de troca supervisor-colaborador e satisfação laboral. E verificou-se também, correlações positivas com intensidades moderadas, fortes e muito fortes (0,56 a 0,97) entre a reação ao *feedback* e as dimensões relação de troca supervisor-colaborador e satisfação laboral.

### 3.3.2. Modelos Estruturais

O modelo de mediação da reação ao *feedback* sobre a satisfação laboral e relação de troca entre supervisor-colaborador foi ajustado a 1815 respondentes como é ilustrado na figura 3. Relativamente ao teste de hipótese adotou-se uma abordagem *bootstrap* com um intervalo de confiança de 90% sobre os efeitos estandardizados indiretos. O modelo estrutural inclui as relações estruturais diretas da gestão de desempenho para relação de troca entre supervisor-colaborador, para a satisfação laboral e para a reação ao *feedback*, bem como da reação ao *feedback* para a relação de troca entre supervisor-colaborador e satisfação laboral. O modelo tem um bom ajustamento ( $X^2(971) = 4248,79$ ,  $\rho < 0,001$ ; CFI = 0,94; TLI = 0,94; NFI = 0,93; GFI = 0,90; RMSEA = 0,04 e SRMR = 0,04).

O modelo ajustado explica 66,8% da variabilidade da relação de troca entre supervisor-colaborador e 33,1% da variabilidade de satisfação laboral. A análise das relações entre a gestão de desempenho e a relação de troca entre supervisor-colaborador e satisfação laboral ( $H_1$  e  $H_2$ ) demonstra que o efeito da gestão de desempenho foi positivamente associado com a relação de troca entre supervisor-colaborador ( $\beta = 0,46$ ;  $\rho < 0,001$ ), por outro lado, a gestão de desempenho não estava significativamente associada à satisfação laboral ( $\beta = -0,03$ ;  $\rho = 0,80$ ). Os resultados suportam a hipótese  $H_1$  mas não a hipótese  $H_2$ . A gestão de desempenho está associada significativamente e positivamente com a reação ao *feedback* ( $\beta = 0,94$ ;  $\rho < 0,001$ ), suportando a  $H_3$ . A reação ao *feedback* está associada significativamente e positivamente com a satisfação laboral ( $\beta = 0,60$ ;  $\rho < 0,001$ ) e com o LMX ( $\beta = 0,35$ ;  $\rho < 0,001$ ). Os resultados demonstram que a reação ao *feedback* medeia totalmente a relação entre a gestão de desempenho e satisfação laboral (efeito indireto = 0,57; IC 90% com limites ]0,26;0,97[), suportando a hipótese  $H_5$ . Relativamente à hipótese  $H_4$  verificou-se que a reação ao *feedback* medeia parcialmente a relação entre a gestão de desempenho e a relação de troca entre supervisor-colaborador (efeito indireto = 0,34; IC 90% com limites ]0,35;0,58[), suportando a hipótese  $H_4$ .

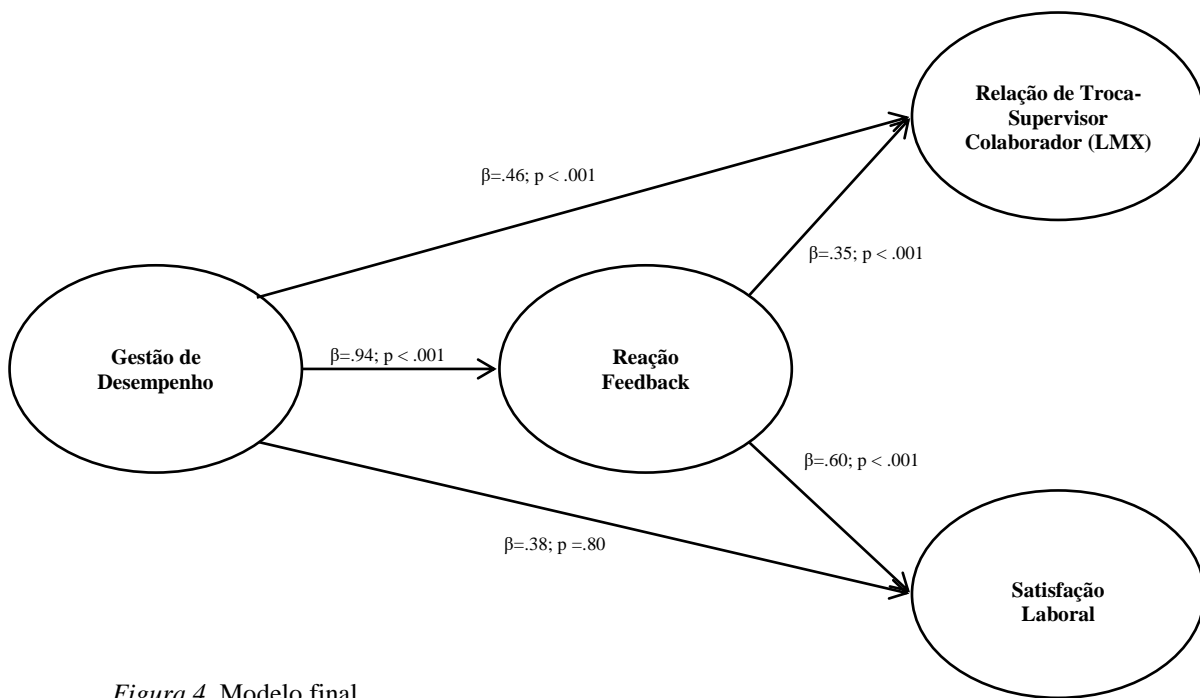


Figura 4. Modelo final

### 3.4. Discussão

O principal objetivo deste estudo é evidenciar a importância da reação ao *feedback* na relação entre a gestão de desempenho, a relação supervisor-colaborador e a satisfação laboral.

Os resultados deste estudo mostram que (1) a gestão de desempenho está positivamente associada à relação de troca supervisor-colaborador, mesmo sem a mediação da reação ao *feedback* e que (2) a gestão de desempenho estabelece uma relação com a satisfação laboral através da mediação proporcionada pela reação ao *feedback*. Ou seja, a reação ao *feedback* é um mediador total da relação entre a gestão de desempenho e a satisfação laboral, assumindo, por isso, um papel central.

Os resultados deste estudo vão ao encontro da perspectiva teórica de London e Smither (2000) que enfatiza a importância da qualidade do *feedback* e respectivas reações tendo por base a orientação de um *feedback* individual e a cultura de *feedback* que a organização promove, sendo que estas componentes têm impacto no modo como cada colaborador percebe e reage ao *feedback* recebido.

Os resultados obtidos permitem demonstrar a importância que a gestão de desempenho tem no modo como os colaboradores percebem o *feedback* e o efeito deste sobre a relação que estabelece com o seu supervisor e com a sua satisfação laboral, enquanto reações individuais e diferenciadas do processo de gestão de desempenho.

O *feedback* percebido como credível, oportuno e específico tem maior impacto sobre a satisfação dos colaboradores e na relação que os mesmos estabelecem com a supervisão directa e com a organização, como tem sido verificado em investigações anteriores (Brett & Atwater, 2001). O *feedback* percebido como justo e credível provoca uma reação afetiva positiva e satisfatória nos colaboradores. Por esta razão, um *feedback* considerado útil é percebido como motivador e gratificante (Brett & Atwater, 2001) e tem impacto na melhoria da eficácia do processo de avaliação, que se reflete, por conseguinte na motivação e atitude dos colaboradores no trabalho (Brett & Atwater, 2001; Elicker, Levy & Hall 2006).

Contudo, o *feedback* e a reação ao mesmo dependem de diversos fatores que não foram considerados na presente investigação, nomeadamente o resultado da avaliação de desempenho anterior, dos objetivos pessoais, do estilo de supervisão e do contexto social (Tuytens, Russel & Goode, 1988; Elicker, Levy & Hall, 2006; Tuytens & Devos, 2012; Culbertson, Henning & Payne, 2013).

Este estudo demonstra que é essencial desenvolver e implementar um sistema de gestão de desempenho em que a variável *feedback* e a reação ao mesmo se constituem como parte integrante e indispensável da ferramenta de gestão, independentemente dos resultados da avaliação. Um sistema de avaliação de desempenho deve orientar-se para a melhoria contínua do desempenho do colaborador e a sua respetiva carreira (Mckenna & Beech, 1995). O envolvimento da supervisão nos processos de avaliação de desempenho é preponderante para todo o processo de implementação e deve incluir responsabilidades diversas em todo o processo que vão desde a definição de objetivos à comunicação do *feedback* proveniente da avaliação e do *feedback* dado diariamente ao colaborador (Kavanagh, Benson & Brown, 2007; Brown, Hyatt & Benson, 2010).

Um dos exemplos mais significativos sobre esta temática é o sistema de avaliação na administração pública portuguesa (SIADAP). Em 2014, o sistema de avaliação de desempenho implementado pelo governo português pretendia criar um sistema que serviria como o primeiro critério de despedimento no sector público (Silva, 2014). Por esta razão, a ideia de um sistema de gestão de desempenho focado no desenvolvimento e melhoria contínua foi desconsiderada, valorizando-se a medição do desempenho como um barómetro de despedimento o que implicou críticas permanentes ao sistema (Rego, Marques, Leal, Sousa, & Cunha, 2010), pelo que o presente estudo apresenta uma perspetiva alternativa colocando a tónica na importância das relações entre supervisor-colaborador e a satisfação laboral, através da reação ao *feedback*.

Este estudo tem algumas limitações que devem ser referidas. Em primeiro lugar, o desenho é de carácter transversal o que não permite verificar o efeito causal das variáveis em estudo num determinado espaçamento de tempo, por isso, não podemos verificar até que ponto o efeito da mediação da variável reação ao *feedback* se mantém ao longo do tempo. Estudos futuros deverão criar momentos avaliativos diferentes com grupos de participantes avaliados com sistemas de avaliação de desempenho diferentes, ou seja, um sistema focado no desenvolvimento e outro centrado no resultado da avaliação e com medidas de avaliação de desempenho reais.

## CAPITULO 4

## ESTUDO III

SATISFAÇÃO LABORAL E O LMX: O PAPEL DA GESTÃO DE DESEMPENHO E DA REACÇÃO AO  
*FEEDBACK* NUMA PERSPECTIVA LONGITUDINAL<sup>1</sup>**RESUMO**

O presente estudo tem como objetivo testar (1) efeitos da gestão de desempenho sobre a satisfação laboral e a relação de troca entre supervisor-colaborador (LMX); (2) o efeito da reação ao *feedback* sobre a satisfação laboral e a relação de troca entre supervisor-colaborador e (3) o efeito da gestão de desempenho sobre a reação ao *feedback*. As hipóteses foram testadas em dois momentos distintos com uma amostra de 301 comunicadores de *contact center*. Os resultados forneceram evidências sobre os efeitos transversais entre a gestão de desempenho e a reação ao *feedback* com a satisfação laboral e relação de troca supervisor-colaborador e entre a gestão de desempenho com a reação ao *feedback*. Relativamente aos efeitos longitudinais não se verificaram os efeitos acima referidos exceto na relação positiva entre a gestão de desempenho com a reação ao *feedback* num intervalo temporal de sete meses.

---

<sup>1</sup> Rodrigues, A., Cesário, F., Castanheira, F., & Chambel, M. (Submetido; 1ª versão) A Gestão de Desempenho e a Reação ao *Feedback* numa perspectiva longitudinal. Revista de Administração de Empresas. (Setembro 2017)

## 4.1. Introdução

A gestão desempenho é já uma temática mediática e de grande investimento junto da comunidade científica. A produção académica em torno desta temática surge num contexto laboral caracterizado pela necessidade constante de adaptação e reinvenção do ambiente económico e tecnológico.

Neste sentido, o desempenho assume-se como um facto crucial nos resultados organizacionais uma vez que o seu impacto pode modificar toda envolvimento laboral. Cada organização apresenta características únicas e específicas (i.e., estrutura organizacional, cultura e ambiente) e por esta razão, é necessário, coordenar, medir e avaliar o desempenho numa plataforma que possibilite auxiliar o crescimento da organização e que forneça uma análise adequado a todas as partes inseridas no processo (Brealey, Myers & Allen, 2011). Assim, verifica-se a existência de uma diversidade de sistemas de gestão que podem estar relacionados diretamente com a gestão de desempenho organizacional, individual ou a integração de ambos os sistemas num só (Ying 2012), que são definidos por valores e metas adaptadas aos diferentes países dependendo da sensibilidade cultural e do respetivo processo de *feedback* (Engle, Dowling & Festing, 2008). Além disso, a medição do desempenho pode também ser definido como um processo de quantificação da eficácia e eficiência das ações desenvolvidas pelo colaborador na organização, tendo como foco as expectativas e objetivos previamente definidos pela organização e níveis de motivação do colaborador (Slavić, Berber, & Leković, 2014).

Assim, constatam-se cada vez mais estudos que abordam a conceptualização da gestão desempenho como uma perspetiva multidimensional (Slavić, Berber & Leković, 2014, Saratun & Rungruang, 2013, Jankulović, Stamatović, Čović & Škorić, 2013) e não como um processo unidimensional, que está somente cingido à componente avaliativa. Deste modo, tem-se vindo a assistir, nos últimos anos a uma evolução do sistema de desempenho que se traduz na alteração de uma perspetiva meramente focada na aquisição de resultados para uma perspetiva mais abrangente e compreensiva do desempenho, falando-se agora não só em sistemas de avaliação de desempenho (SAD), mas em sistemas de gestão de desempenho (SGD) (Rodrigues, Cesário, Castanheira & Chambel, 2017).

Porém, a implementação de uma perspetiva multidimensional do processo de gestão de desempenho na realidade organizacional não acompanhou a evolução conceptual e estratégica da mesma. Por um lado, a maioria dos instrumentos existentes são focados no SAD e não em SGD e por outro lado, pela resistência das organizações na adoção de sistemas

de gestão de desempenho apelidados de não tradicionais (Rodrigues, Cesário, Castanheira & Chambel, 2017).

Neste momento, pode-se definir a gestão de desempenho como um processo multidimensional e sustentado nas organizações com um impacto direto sobre o colaborador, equipa e organização (Ahmad, 2012), caracterizado por um processo sistemático e contínuo que mede os resultados individuais não só face aos objetivos organizacionais, mas também face às hipóteses de melhoria e desenvolvimento individual (Cunha, Rego, & Habid, 2013). Considerando o *feedback* como um mecanismo crucial em todo o processo de gestão do desempenho, imbuído pela dinâmica e interação entre pessoa-ambiente, não surgindo como um evento isolado mas permanente em todo o processo de avaliação de desempenho (London & Smither, 2002).

Desta forma, a gestão de desempenho é então definida como um processo multidimensional caracterizado pela avaliação (i.e., resultados, documentos, relação supervisor-colaborador) e *feedback* (i.e., favorável e desfavorável) que finaliza com a elaboração do plano de desenvolvimento individual. Este processo é assim considerado como muito importante uma vez que ajuda os gestores no processo de compreensão sobre o modo como o modelo de desempenho é aceite pelos colaboradores e as necessidades de melhoria que cada colaborador necessita para obter os resultados esperados (Ding, Zheng, Wangm Zhu & Zhang, 2016).

Nesta investigação adoptar-se-á um modelo de investigação longitudinal com o objetivo de verificar até que ponto se mantem o efeito que surge da perceção do colaborador face ao seu processo de gestão de desempenho na relação com a sua chefia e satisfação laboral. Por outras palavras, pretende-se demonstrar se os efeitos da avaliação e do *feedback* que são partes integrantes do processo de gestão de desempenho perduram ao longo do tempo.

#### **4.1.1. Gestão de Desempenho e a relação com o *LMX* e a Satisfação Laboral**

A gestão de desempenho é um processo abrangente que consiste em planear e promover a melhoria do desempenho dos colaboradores, como também, o cumprimento de padrões previamente estabelecidos pela organização (Demobi & Chinedu, 2011). Este surge como um processo estratégico e integrado que permite criar uma vantagem competitiva e formativa ao nível do desenvolvimento do colaborador e da organização (Kandula, 2006). Desta forma, os SGD são caracterizados por serem potenciadores dos recursos humanos,

eliminando as barreiras estruturais e avaliativas por um lado e por outro motivador do capital humanos nas organizações (Armstrong & Baron, 1998).

As pesquisas recentes desenvolvidas sobre esta temática têm demonstrado duas realidades muito distintas. Existem estudos que demonstram o efeito positivo dos SGD, ou seja, uma utilização regular destes sistemas promove uma melhoria concreta dos resultados organizacionais (Waal, Radnor & Akhmetova, 2004). Por outro lado, a investigação tem demonstrado uma ineficácia da medição por parte SGD, uma vez que os indicadores não estão de acordo com as atividades desenvolvidos em toda organização (Choong, 2014), por dificuldades em compreender a relação de causa-efeito entre a gestão de desempenho e os resultados organizacionais (Taticchi, Balachandran & Tonelli, 2012) e por ser usado pelas organizações como um processo avaliativo anual, em vez de ser um processo contínuo e aplicável ao longo do ano (McAdm, Hazlett & Casey, 2005).

Dado o mencionado anteriormente, a importância do impacto da gestão de desempenho ao nível do contexto organizacional tem sido colocada em causa devido aos efeitos ambíguos que estão presentes na literatura (Waal & Van der Heijden, 2015; Neely, 2005). Uma das principais razões para esta situação, está relacionada com o facto de as organizações ainda basearem o seu processo de gestão em sistemas tradicionais que valorizam medidas de desempenho de carácter financeiro, em detrimento das medidas de desempenho não financeiro. Esta situação em termos avaliativos é limitativa, uma vez que fornece somente informações confirmatórias ou evidências históricas (Mensah & George, 2015), limitando a estratégia de desenvolvimento e melhoria contínua do desempenho por um lado e por outro, promove uma baixa rentabilidade, satisfação, crescimento, transparência e motivação (Mensah & George, 2015).

Uma revisão recente desenvolvida por Waal e Kourtit (2013) permitiu resumir os aspetos (i.e., financeiros e não financeiros) positivos e negativos do processo de gestão de desempenho. Os principais aspetos positivos referidos pelos autores acima referidos foram: a) aumento das receitas e dos lucros; b) diminuição dos custos; c) melhoria da comunicação, d) colaboração mais estreita, e) partilha de conhecimentos, f) foco no desenvolvimento da tarefa e eficiência operacional, g) maior compromisso, inovação, satisfação dos colaboradores e clientes e h) fortalecimento da reputação organizacional. Por outro lado, os principais aspetos negativos referidos foram: a) excessiva informação financeira e não financeira; b) subjetividade; c) atraso da informação e d) uma abordagem cara e burocrática.

Além disso, os SGD devem estar congruentes com a realidade organizacional e garantirem que os gestores estão conscientes do seu impacto sobre as pessoas que gerem e que consigam identificar os comportamentos dos mesmos. (Armstrong & Baron, 2004).

Sendo assim, avaliação e o *feedback* assumem um papel preponderante em todo o processo de gestão de desempenho, uma vez que englobam a relação supervisor-colaborador, resultado, *feedback* favorável, *feedback* desfavorável e documentos. Relativamente ao *feedback*, este surge com um elemento essencial na organização devido ao impacto que tem na vinculação dos colaboradores com a organização estimulando a continuidade, fluidez, confiança, satisfação e motivação dos mesmos (Aguinis, 2009; Mulder, 2013). Um estudo desenvolvido por Lam, Yik e Schaubroeck (2002) demonstrou que quando o *feedback* é dado continuamente, existe a persistência temporal do efeito sobre a atitude dos colaboradores no trabalho; ou seja, os indivíduos que obtiveram melhores níveis de desempenho após um *feedback* favorável exibem uma melhoria das suas atitudes no trabalho, que persistem ao longo de 6 meses. Por outro lado, existem vários estudos que verificaram que o *feedback* resulta em atitudes negativas por parte do colaborador, rejeição do *feedback* e relutância em mudar o comportamento base (Brett & Atwater, 2001; Gravina & Siers, 2011; Mulder, 2013). Os estudos de Larson (1984, 1986) e Argyris (1991) permitiram concluir que os supervisores apresentavam relutância em dar *feedback* desfavorável devido às repercussões interpessoais negativas que poderiam resultar do mesmo. Por outras palavras, os gestores/supervisores após darem *feedback* desfavorável foram percebidos como tendenciosos, insensíveis e sem credibilidade.

Assim sendo, o impacto do *feedback* está dependente da qualidade, frequência e tipo, uma vez que, o modo como é transmitido influencia a percepção e o esforço subsequente, tendo repercussões na satisfação com o trabalho e com a chefia (Jawahar, 2006).

A avaliação na gestão de desempenho deve fornecer aos colaboradores uma percepção de um sistema preciso e justo sendo considerado com uma das componentes a par do *feedback* mais importantes do SGD. Esta tem como principal finalidade o aumento da eficácia organizacional, produtividade e a disponibilização de informação sobre o desempenho de cada colaborador (Arif & Urooj, 2016). De acordo com Dechev (2010), uma avaliação de desempenho eficaz promove um maior nível de satisfação e envolvimento organizacional dos colaboradores. Por esta razão, os colaboradores estão mais dispostos a investir esforços adicionais e a trabalhar de uma forma mais eficaz com o intuito de ajudar a organização no seu posicionamento no mercado, na melhoria dos resultados financeiros (Dechev, 2010) e na atitude dos colaboradores face aos supervisores e organização (Akhtar & Khattak, 2013).

O processo de avaliação de desempenho pode ser caracterizado em duas formas distintas: a) como uma componente de desenvolvimento ou exclusivamente b) como uma componente avaliativa (Boswell e Boudreau, 2000). Desta forma, quando se está perante um processo de avaliação focado no desenvolvimento, tem-se como objetivo primordial promover a melhoria contínua do trabalho e respetivas condições laborais, identificar necessidades de formação, fornecer *feedback* e reconhecer as qualidades dos colaboradores. Por oposição, quando se está perante um processo de avaliação focado somente na avaliação, este usa os dados que resultam do sistema de avaliação de desempenho para definição de promoções, retenções ou despedimento (Boswell e Boudreau, 2000).

Por esta razão, a perceção sobre o processo de avaliação de desempenho apresenta um efeito ambíguo na literatura uma vez que está dependente do modo como cada organização adota e constrói o seu processo. Ou seja, a pesquisa tem demonstrado que as avaliações têm gerado por um lado sentimentos de satisfação e de motivação mas ao mesmo tempo sentimentos de frustração ou insatisfação, uma vez que é vista como injusta ou ineficaz (Bhatnagar, 2013).

A justiça dos resultados no contexto da avaliação na maior parte das vezes está relacionada pelas classificações e objetivos da supervisão e no modo como os avaliadores motivam e melhoram o desempenho e satisfação dos colaboradores (Akhtar & Khattak, 2013). Por outro lado, vários gestores evitam os resultados da avaliação declarando-as como falsas, impulsionadores de confrontos desagradáveis e demonstrativa das fraquezas do colaborador (Akhtar & Khattak, 2013). Por esta razão, pode-se considerar que o efeito dos resultados da gestão de desempenho é influenciador da relação que se estabelece entre colaboradores e supervisão. Os supervisores evitam dar classificações sobre o desempenho que possam hostilizar os colaboradores e preferem atribuir índices de desempenho superiores com objetivo de maximizar as recompensas oferecidas aos colaboradores (e.g., salários; promoções) (Altman, Valenzi & Hodgetts, 1985). Além disso, verificou-se que os avaliadores utilizam o processo de avaliação como um potencializador da sua imagem ou promotor de relações positivas com os subordinados (Murphy & Cleveland, 1995). Assim, existe uma série de consequências negativas que estão associados às atividades de avaliação de desempenho. Estas estão organizadas em cinco categorias com determinadas similaridades entre si: a) danos na relação entre colaborador-supervisão; b) desmoralização dos colaboradores; c) crítica que o avaliador sofre do colaborador; d) crítica que o avaliador pode sofrer da sua supervisão e e) interferência com outras tarefas (Saba & Nsubuga-Kyobe, 2014).

Por esta razão pretende-se verificar neste artigo até que ponto a percepção sobre as características da gestão de desempenho (i.e., avaliação e o *feedback*) influenciam a relação de troca entre supervisor-colaborador e a satisfação laboral, numa perspetiva longitudinal.

**Hipótese 1a:** *A gestão de desempenho tem uma relação positiva com a satisfação laboral*

**Hipótese 1b:** *A gestão de desempenho mantém-se relacionada positivamente com a satisfação laboral ao longo do tempo (período de 7 meses)*

**Hipótese 2a:** *A gestão de desempenho tem uma relação positiva com a relação de troca supervisor-colaborador*

**Hipótese 2b:** *A gestão de desempenho mantém-se relacionada positivamente com a relação de troca supervisor-colaborador ao longo do tempo (período de 7 meses)*

#### **4.1.2. Reação ao *Feedback* e a relação com a Gestão de Desempenho, o *LMX* e a Satisfação Laboral**

O *feedback*, dado uma a duas vezes por ano, é atualmente insuficiente para o contexto organizacional de cada colaborador. Esta realidade não se enquadra nas necessidades e expectativas dos mesmos, uma vez que procuram ativamente informações sobre quais as metas estabelecidas, o que pode fazer para alcançar objetivos e constatar se os objetivos são alcançados (Tayfur, 2012).

Esta situação tem um impacto concreto no modo como cada colaborador reage ao *feedback* e às avaliações que são provenientes do processo de avaliação de desempenho. Assim sendo, a reação do colaborador face à avaliação e respetivo *feedback* está dependente de vários fatores tais como: credibilidade e disponibilidade da fonte, qualidade do *feedback*, transmissão do *feedback*, características do *feedback* (favorável e desfavorável) e a procura de *feedback* por parte do colaborador (Wang, Burlacu, Truxillo, James & Yao, 2015).

A literatura tem demonstrado que a característica do *feedback* (i.e., favorável ou desfavorável; qualidade e a precisão) assumem cada vez mais maior preponderância *a priori* e *posteriori* relativamente à reação ao *feedback*. Assim sendo, a qualidade do *feedback* surge

como um influenciador positivo da reacção ao *feedback* dos colaboradores principalmente quando se está perante um *feedback* consistente, específico e detalhado onde o valor informativo proveniente desse *feedback* além de alto em termos de ajuda melhora também o desempenho no trabalho dos colaboradores (Steelman, Levy, & Snell, 2004). Um *feedback* com estas características torna-se mais útil e preciso potencializando uma reacção positiva no colaborador tendo repercussões na interacção com o seu supervisor e na sua satisfação laboral (Levy, Cawley & Foti, 1998). Por outro lado, quando o *feedback* é negativo poderá ter um impacto acentuado na relação entre o colaborador e o supervisor (Saba & Nsubuga Kyobe, 2014). Esta situação, desencadeia no supervisor ou avaliador receio em fazer avaliações ou dar *feedback* uma vez que irá ter um impacto direto na motivação do colaborador (Longenecker, Sims & Gioia, 1987). Os efeitos negativos que surgem de um *feedback* deste tipo pode por vezes estimular respostas defensivas caracterizadas pela raiva ou negação (Niemann, Wisse, Rus, Yperen & Sassenberg, 2014).

Deste modo, quando se está perante um *feedback* com maior frequência, incidência e construtivo pode ter a capacidade de desencadear um melhor desempenho, maior satisfação e fortalecer relações interpessoais e laborais entre colaborador e supervisão. A pesquisa desenvolvida por Sparr e Sonnentag (2008) permitiu observar esta conclusão, ou seja, um *feedback* (favorável e desfavorável) dado pelo supervisor tem impacto no modo como o colaborador se sente na organização e estabelece relações com a sua chefia direta.

A maioria dos estudos desenvolvidos sobre a temática da gestão de desempenho e da reacção ao *feedback* demonstram uma inconsistência ao nível dos efeitos positivos das mesmas sobre o contexto e resultados organizacionais. O presente estudo teve como objectivo abordar essas incongruências da seguinte forma: a) testar a relação entre uma perspectiva multidimensional da gestão de desempenho com o LMX e a satisfação laboral; b) testar a relação entre a reacção do *feedback* com o LMX e a satisfação laboral e c) perceber se os efeitos de ambos perduram ou não ao longo do tempo. Nesta investigação participaram comunicadores de *contact center* de um grande cliente do setor energético. Este cliente foi escolhido por ter um departamento que se foca exclusivamente nos processos de desenvolvimento e qualidade em *contact center*. Esta organização apresenta equipa de auditoria, formação, qualidade e supervisão que geram todo o processo organizacional. A gestão de desempenho foi interpretada tendo como base uma perspectiva multidimensional que centraliza-se na avaliação e no *feedback* (Rodrigues, Cesário, Castanheira & Chambel, 2017). Já a reacção ao *feedback* foi medida pela precisão e utilidade (Tuytens & Devons, 2012). No que se refere aos métodos, foi usado um *design* longitudinal que adotou dois

momentos com um espaçamento temporal de 7 meses. A escolha deste intervalo temporal está relacionada como o estudo desenvolvido por Lam, Yik e Schaubroeck (2002) que demonstrou que quando o *feedback* é dado continuamente existe a persistência temporal do efeito sobre a atitude dos colaboradores no trabalho, ou seja, os indivíduos que obtiveram melhores níveis de desempenho após um *feedback* favorável, exibem uma melhoria das suas atitudes no trabalho, que persistem ao longo de 6 meses, mas que posteriormente tende a desaparecer.

**Hipótese 3a:** *A gestão de desempenho tem uma relação positiva com a reação ao feedback*

**Hipótese 3b:** *A gestão de desempenho mantém-se relacionada positivamente com a reação ao feedback ao longo do tempo (período de 7 meses)*

**Hipótese 4a:** *A reação ao feedback tem uma relação positiva com a satisfação laboral*

**Hipótese 4b:** *A reação ao feedback mantém-se relacionada positivamente com a satisfação laboral ao longo do tempo (período de 7 meses)*

**Hipótese 5a:** *A reação ao feedback tem uma relação positiva com a relação de troca supervisor-colaborador*

**Hipótese 5b:** *A reação ao feedback mantém-se relacionada positivamente com a relação de troca supervisor-colaborador ao longo do tempo (período de 7 meses)*

## 4.2. Método

### 4.2.1 Amostra e procedimento

Participaram neste estudo longitudinal 301 indivíduos selecionados a partir de uma empresa de prestação de serviços na área de *contact center*, setor de atividade onde a avaliação de desempenho e o *feedback* são uma prática praticamente diária. Esta amostra é composta por, assistentes que são pertencentes à área funcional de serviço de apoio ao cliente com idades compreendidas entre os 19 aos 61 anos, sendo a média de idade dos participantes de 31 anos. O processo de recolha dos dados foi feito em dois momentos distintos com 7

meses de espaçamento temporal. No momento 1 foram solicitadas 1600 respostas que teve início em Maio de 2016 e finalizou em Junho de 2016 (momento 1) e existiu um segundo momento que iniciou em Janeiro de 2017 e terminou em Fevereiro de 2017 (momento 2). No momento 1, 1123 colaboradores responderam ao questionário (taxa de resposta = 70%) e no momento 2, 301 colaboradores responderam ao questionário (taxa de resposta = 27%). Todos os colaboradores responderam ao questionário de 4 blocos com uma média de duração de 15 minutos. Tabela 8 apresenta informações demográficas de respetiva amostra.

Tabela 8. *Dados demográficos*

Variáveis		N	Percentagem
Sexo	Feminino	190	63,1%
	Masculino	111	36,9%
Habilitações Literárias	Igual ou inferior ao 12ºano	171	56,8%
	Frequência de Ensino Superior	55	18,3%
	Igual ou superior a licenciatura	75	24,9%
Tipo de Contrato de Trabalho	A Termo Certo	12	4%
	A Termo Incerto	199	66,1%
	Sem Termo (Efetivo)	90	29,9%
Há quanto tempo trabalha na sua organização	Menos de 1 ano	19	6,3%
	Entre 1 e 5 anos	188	62,5%
	Entre 5 a 10 anos	47	15,6%
	Mais de 10 anos	47	15,6%

#### 4.2.2. Variáveis e medidas

As estruturas fatoriais de todas as escalas incluídas neste questionário foram testadas, tendo como base a análise fatorial confirmatória (doravante AFC) tendo como base o *software* SPSS AMOS (Arbuckle, 2003). No sentido de testar o método de variância comum, realizou-se um modelo de medida com único facto onde todos os itens saturavam numa única variável latente (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2012) e um segundo modelo no qual todos os itens observados foram agrupados nas suas respetivas variáveis latentes. Assim, foram desenvolvidos dois modelos de medida para cada momento (i.e., T1 e T2) com o objetivo de demonstrar que as estruturas dos fatores das variáveis de pesquisa eram consistentes ao longo do tempo eram consistentes e que as variáveis manifestas se relacionavam apenas com as suas variáveis latentes.

## Gestão de desempenho

O instrumento gestão de desempenho elaborado pelos autores Rodrigues, Cesário, Castanheira e Chambel (2017), composta por 5 sub-dimensões: a) relação supervisor-colaborador (7 itens;  $\alpha = 0,92$ ) (“*O meu supervisor preocupa-se que eu realize as tarefas da forma correta*”); b) resultados (5 itens;  $\alpha = 0,86$ ) (“*Sou avaliado de acordo com a obtenção de resultados*”); c) *feedback* favorável (4 itens;  $\alpha = 0,89$ ) (“*Quando faço um bom trabalho, sou elogiado pelo meu supervisor*”); d) *feedback* desfavorável (4 itens;  $\alpha = 0,89$ ) (“*O meu supervisor diz-me quando não cumpro prazos*”) e f) documento (4 itens;  $\alpha = 0,84$ ) (“*O meu supervisor utiliza uma ficha de avaliação para avaliar os seus subordinados*”). O instrumento é composto por uma escala de Likert de 5 pontos que varia entre discordo totalmente e concordo totalmente. A análise fatorial confirmatória feita ao instrumento gestão de desempenho no momento 1 apresenta os seguintes índices de ajustamento:  $X^2(239) = 1006,832$ ;  $p < 0,001$ ; SRMR = 0,03; TLI = 0,95; GFI = 0,92; CFI = 0,96; NFI = 0,94 e RMSEA = 0,05. Estes valores são considerados como satisfatórios de acordo com a literatura (e.g., Byrne, 2001; Arbuckle, 2008). O momento 2 apresenta os seguintes índices de ajustamento:  $X^2(239) = 493,608$ ;  $p < 0,001$ ; SRMR = 0,04; TLI = 0,95; GFI = 0,88; CFI = 0,95; NFI = 0,92 e RMSEA = 0,06. Estes valores são considerados como satisfatórios de acordo com a literatura (Arbuckle, 2008; Byrne, 2001).

Demonstrada a adequação da estrutura fatorial proposta à amostra sob estudo, interessa agora avaliar a fiabilidade compósito. No momento 1, os fatores revelaram-se adequados sendo 0,87 para a sub-dimensão resultados; 0,92 para a sub-dimensão relação supervisor-colaborador; 0,80 para a sub-dimensão documentos; 0,90 para a sub-dimensão *feedback* desfavorável; 0,87 para a sub-dimensão *feedback* favorável e 0,97 para a dimensão gestão de desempenho. No momento 2, os fatores revelaram-se adequados sendo 0,93 para a sub-dimensão resultados; 0,94 para a sub-dimensão relação supervisor-colaborador; 0,81 para a sub-dimensão documentos; 0,90 para a sub-dimensão *feedback* desfavorável; 0,74 para a sub-dimensão *feedback* favorável e 0,97 para a dimensão gestão de desempenho.

## Reação ao *Feedback*

Tendo como base as pesquisas desenvolvidas por Elicker, Levy, e Hall (2006) e Tuytens e Devons (2012), a sub-dimensão precisão do *feedback* foi avaliada por uma escala de 3 itens de Tuytens e Devons (2012) baseada nos autores Heneman e Milanowski (2003).

Segue um exemplo dos itens existentes nesta sub-dimensão “*O feedback que recebi que do meu supervisor foi uma avaliação precisa do meu desempenho*”. Todos os itens foram pontuados pelos participantes numa escala de 5 pontos que varia entre *discordo totalmente* e *concordo totalmente*. A sub-dimensão Utilidade do *feedback* ( $\alpha = 0,85$ ) foi avaliada por uma escala de 4 itens de Tuytens e Devons (2012) baseada nos autores Heneman e Milanowski (2003). Segue um exemplo dos itens existentes nesta sub-dimensão “*O feedback que recebi do meu supervisor ajudou-me a desenvolver enquanto profissional*”. Todos os itens foram pontuados pelos participantes numa escala de 5 pontos que varia entre *discordo totalmente* e *concordo totalmente*. A análise fatorial confirmatória feita ao instrumento reação ao *feedback* no momento 1 apresenta os seguintes índices de ajustamento:  $X^2(12) = 132,065$ ;  $p < 0,001$ ; SRMR = 0,03; TLI = 0,97; GFI = 0,97; CFI = 0,96; NFI = 0,98 e RMSEA = 0,09. Estes valores são considerados como satisfatórios de acordo com a literatura (Arbuckle, 2008; Byrne, 2001). O momento 2 apresenta os seguintes índices de ajustamento:  $X^2(13) = 48,74$ ;  $p < 0,001$ ; SRMR = 0,02; TLI = 0,97; GFI = 0,95; CFI = 0,98; NFI = 0,97 e RMSEA = 0,09. Estes valores são considerados como satisfatórios de acordo com a literatura (Arbuckle, 2008; Byrne, 2001).

Demonstrada a adequação da estrutura fatorial proposta à amostra sob estudo, interessa agora avaliar a fiabilidade compósito. No momento 1, os fatores revelaram-se adequados sendo 0,92 para a sub-dimensão utilidade; 0,92 para a sub-dimensão precisão e 0,96 para a dimensão reação ao *feedback*. No momento 2, os fatores revelaram-se adequados sendo 0,93 para a sub-dimensão utilidade; 0,92 para a sub-dimensão precisão e 0,96 para a dimensão reação ao *feedback*.

## **LMX**

O LMX ( $\alpha = 0,85$ ) é avaliado por 7 itens adaptados pelos autores Scandura e Graen (1984), que teve como base os autores Graen e Cashman (1975) e Liden e Graen, (1980). Os respetivos itens (“*O meu supervisor compreende completamente os meus problemas e necessidades*”) foram avaliados por uma escala de 4 pontos que varia entre *discordo totalmente* e *concordo totalmente*. A análise fatorial confirmatória feita ao instrumento LMX no momento 1 apresenta os seguintes índices de ajustamento:  $X^2(7) = 47,44$ ;  $p < 0,001$ ; SRMR = 0,01; TLI = 0,92; GFI = 0,98; CFI = 0,99; NFI = 0,98 e RMSEA = 0,07. Estes valores são considerados como satisfatórios de acordo com a literatura (Arbuckle, 2008;

Byrne, 2001). O momento 2 apresenta os seguintes índices de ajustamento:  $X^2(8) = 22,32$ ;  $\rho < 0,001$ ; SRMR = 0,02; TLI = 0,97; GFI = 0,97; CFI = 0,98; NFI = 0,98 e RMSEA = 0,07. Estes valores são considerados como satisfatórios de acordo com a literatura (Arbuckle, 2008; Byrne, 2001).

No momento 1, o facto revelou-se adequado sendo 0,90 para a dimensão LMX. No momento 2, os fatores revelaram-se adequados sendo 0,92 para a dimensão LMX.

### **Satisfação Laboral**

A satisfação laboral foi medida através da escala desenvolvida por Warr, Cook e Wall (1979). A escala na sua totalidade é constituída por 16 itens (i.e., 15 itens específicos sobre componentes do trabalho e 1 item sobre a satisfação geral do colaborador). Esta escala é constituída por dois tipos de satisfação: a) intrínseco ( $\alpha = 0,85$ ) (“*estabilidade do seu emprego*”) e b) extrínseco ( $\alpha = 0,78$ ) (“*salários e benefícios*”). As respetivas sub-dimensões são avaliadas numa escala de *Likert* de 7 pontos que varia entre estou extremamente insatisfeito e estou extremamente satisfeito. A análise fatorial confirmatória feita ao instrumento satisfação laboral no momento 1 apresenta os seguintes índices de ajustamento:  $X^2(26) = 253,82$ ;  $\rho < 0,001$ ; SRMR = 0,04; TLI = 0,93; GFI = 0,95; CFI = 0,95; NFI = 0,48 e RMSEA = 0,08. Estes valores são considerados como satisfatórios de acordo com a literatura (Arbuckle, 2008; Byrne, 2001). O momento 2 apresenta os seguintes índices de ajustamento:  $X^2(24) = 74,08$ ;  $\rho < 0,001$ ; SRMR = 0,04; TLI = 0,94; GFI = 0,94; CFI = 0,96; NFI = 0,94 e RMSEA = 0,08. Estes valores são considerados como satisfatórios de acordo com a literatura (Arbuckle, 2008; Byrne, 2001). Demonstrada a adequação da estrutura fatorial proposta à amostra sob estudo, interessa agora avaliar a fiabilidade compósito. No momento 1, os fatores revelaram-se adequados sendo 0,83 para a sub-dimensão satisfação extrínseca; 0,83 para a sub-dimensão intrínseca e 0,91 para a dimensão satisfação laboral. No momento 2, os fatores revelaram-se adequados sendo 0,84 para a sub-dimensão satisfação extrínseca; 0,83 para a sub-dimensão intrínseca e 0,91 para a dimensão satisfação laboral.

#### **4.2.3. Análise Estatística**

Neste artigo foram consideradas análises de regressão e modelo de equações estruturais (Zapf, Dormann & Frese, 1996). O modelo de equações estruturais não foi possível ser analisado devido: a) tamanho da amostra, a complexidade do modelo tem uma amostra de

301 indivíduos, que é insuficiente para o processo analítico (Bentler & Chou, 1987) e b) erro do método de variância comum (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003; Zapf, Dormann & Frese, 1996).

Desta forma, foram realizadas análises de regressão separadas para a satisfação laboral e LMX com o objetivo de medir longitudinalmente os efeitos da gestão de desempenho e da reação ao *feedback*. Para tal, seguiu-se a recomendação de Zapf, Dormann e Frese (1996) que consiste numa primeira fase na introdução de variáveis de controlo e numa segunda fase na inserção das variáveis: gestão de desempenho e reação ao *feedback* para efeitos longitudinais e transversais na relação que estabelece com o LMX e satisfação laboral.

### 4.3 Resultados

#### 4.3.1 Modelos de Medida

Iniciou-se o processo de análise dos modelos de medida com a mensuração de dois modelos de medida para cada momento (i.e., T1 e T2), ou seja, um modelo a saturar num único facto e um modelo constituído pelos 4 fatores presentes nesta investigação. No momento 1, verifica-se que o modelo de medida a saturar num único facto não apresenta um ajustamento aceitável ( $X^2(979) = 8924,807$ ;  $\rho < 0,001$ ; SRMR = 0,07; TLI = 0,78; CFI = 0,79; NFI = 0,78 e RMSEA = 0,08), o que permite concluir que um único fator não contribui para explicar a variabilidade dos dados. Já, o modelo de 4 fatores (gestão de desempenho, reação ao *feedback*, LMX e satisfação laboral) apresenta os seguintes índices de ajustamento ( $X^2(969) = 3287,453$ ;  $\rho < 0,001$ ; SRMR = 0,05; TLI = 0,92; CFI = 0,94; NFI = 0,78 e RMSEA = 0,08). Estes valores são considerados como satisfatórios de acordo com a literatura (Arbuckle, 2008; Byrne, 2001). No momento 2, verifica-se que o modelo de medida a saturar num único facto não apresenta um ajustamento aceitável ( $X^2(979) = 3388,254$ ;  $\rho < 0,001$ ; SRMR = 0,09; TLI = 0,78; CFI = 0,79; NFI = 0,73 e RMSEA = 0,09) o que permite concluir que um único fator não contribui para explicar a variabilidade dos dados. Já, o modelo de 4 fatores (gestão de desempenho, reação ao *feedback*, LMX e satisfação laboral) apresenta os seguintes índices de ajustamento ( $X^2(969) = 1829,34$ ;  $\rho < 0,001$ ; SRMR = 0,05; TLI = 0,92; CFI = 0,92; NFI = 0,85 e RMSEA = 0,08). Estes valores são considerados como satisfatórios de acordo com a literatura (Arbuckle, 2008; Byrne, 2001).

#### 4.3.2. Análise Descritiva e Correlação de Pearson

A tabela 9 apresenta os valores referentes à média, desvio-padrão e correlações relativamente às medidas nos diferentes pontos temporais. Os resultados demonstram que independentemente da diferença temporal entre as medidas (i.e., gestão de desempenho T1; gestão de desempenho T2; reação ao *feedback* T1; reação ao *feedback* T2; satisfação laboral T1; satisfação laboral T2; LMX T1 e LMX T2) estas apresentam associações positivas e significativas com valores que variam de 0,42 a 0,83.

Tabela 9. Estatística descritiva e correlação de Pearson

Variável	$\mu$	$\delta$	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Sexo	-	-	1												
2. Idade	32	7,65	-0,14*	1											
3. Habilitações Literárias	-	-	0,05	0,02	1										
4. Tipo de Contrato de Trabalho	-	-	-0,09	0,31**	-0,10	1									
5. Tempo na Função	-	-	-0,14*	0,52**	-0,14*	0,76**	1								
6. Gestão de Desempenho T1	3,73	0,52	-0,01	-0,12*	0,02	-0,11	-0,21**	1							
7. Gestão de Desempenho T2	3,63	0,58	-0,07	-0,16**	-0,02	-0,14**	-0,16**	0,52**	1						
8. Reação ao Feedback T1	3,70	0,81	0,01	-0,17**	-0,04	-0,12*	-0,23**	0,81**	0,46**	1					
9. Reação ao Feedback T2	3,55	0,84	-0,08	-0,17**	-0,07	-0,11*	-0,14*	0,48**	0,83**	0,49**	1				
10. Satisfação Laboral T1	4,28	1,14	-0,04	-0,08	-0,10	-0,16**	-0,19**	0,48**	0,27**	0,46**	0,27**	1			
11. Satisfação Laboral T2	3,96	1,20	-0,06	-0,07	-0,10	-0,13*	-0,08	0,25**	0,42**	0,28**	0,43**	0,58**	1		
12. LMX T1	3,05	0,60	0,04	-0,13*	-0,03	-0,06	-0,16**	0,63**	0,33**	0,63**	0,35**	0,42**	0,24**	1	
13. LMX T2	2,98	0,63	0,05	-0,19**	0,01	-0,11	-0,14*	0,35**	0,66**	0,36**	0,63**	0,24**	0,38**	0,43**	1

Nota:\* nível de significância para a correlação de *Pearson* =0,05

Nota:\*\* nível de significância para a correlação de *Pearson* = 0,01

### 4.3.3. Gestão de Desempenho, LMX e Satisfação Laboral

O estudo dos efeitos transversais entre a gestão de desempenho, o LMX e a satisfação laboral é apresentado na tabela 10. Como pode ser verificado na mesma, foi realizada regressões lineares múltiplas que seguem a recomendação feita pelos autores Zapf, Dormann e Frese, (1996). Relativamente à satisfação laboral, o modelo de regressão linear é estatisticamente significativo, sendo a variância explicada pelo mesmo de 40,1% ( $\Delta R^2 = 0,40$ ;  $\rho < 0,001$ ). Através da análise dos coeficientes de regressão, verifica-se que no 2<sup>a</sup> momento a gestão de desempenho está relacionada de forma positiva e significativa ( $\beta = 0,27$ ;  $\rho < 0,001$ ) com a satisfação laboral. Adicionalmente constatou-se ainda um efeito significativo da variável demográfica: tempo na função ( $\beta = 0,18$ ;  $\rho = 0,02$ ). No LMX, o modelo de regressão linear é estatisticamente significativo, sendo a variância explicada pelo mesmo de 47,2% ( $\Delta R^2 = 0,47$ ;  $\rho < 0,001$ ). Através da análise dos coeficientes de regressão, verifica-se que no 2<sup>a</sup> momento a gestão de desempenho está relacionada de forma positiva e significativa ( $\beta = 0,57$ ;  $\rho < 0,001$ ) com o LMX. Os resultados suportam totalmente as Hipóteses 1a e 2a.

O estudo dos efeitos longitudinais entre a gestão de desempenho, o LMX e a satisfação laboral é apresentado na tabela 11. Constata-se a inexistência de efeitos diacrónicos entre a gestão desempenho (T1) com a satisfação laboral (T2:  $\beta = -0,04$ ;  $\rho = 0,51$ ) e com o LMX (T2:  $\beta = 0,10$ ;  $\rho = 0,14$ ). Por esta razão, as hipóteses 1b e 2b não foram suportadas, uma vez que, verifica-se que os efeitos da gestão de desempenho sobre a satisfação laboral e o LMX não perduram ao longo do tempo.

Tabela 10. *Efeitos sincrónicos da gestão de desempenho na satisfação laboral e LMX.*

1ª Etapa	Satisfação T2								LMX T2								
	B	SE B	$\beta$	sig	B	SE B	$\beta$	sig	B	SE B	$\beta$	sig	B	SE B	$\beta$	sig	
Sexo	-0,07	0,12	-0,03	0,58	-0,01	0,11	-0,00	0,87	0,03	0,07	0,02	0,66	0,10	0,06	0,08	0,08	
Idade	-0,01	0,01	-0,07	0,22	-0,00	0,00	-0,03	0,51	-0,01	0,01	-0,15	0,02	-0,01	0,00	-0,09	0,07	
Habilitações Literárias	-0,05	0,07	-0,03	0,50	-0,04	0,06	-0,02	0,53	0,01	0,04	0,02	0,75	0,02	0,03	0,03	0,45	
Tipo de Contrato de Trabalho	-0,36	0,17	-0,16	0,04	-0,30	0,16	-0,13	0,06	-0,12	0,10	-0,10	0,23	-0,03	0,08	-0,02	0,75	
Tempo na Função	0,27	0,12	0,19	0,03	0,26	0,11	0,18	0,02	0,07	0,07	0,09	0,33	0,06	0,06	0,08	0,32	
Variável Dependente T1	0,61	0,05	0,57	0,00	0,54	0,05	0,51	0,00	0,41	0,06	0,40	0,00	0,25	0,05	0,24	0,00	
<u>2º Etapa (transversal)</u>																	
Gestão de Desempenho T2					0,58	0,10	0,27	0,00					0,64	0,05	0,57	0,00	
R <sup>2</sup>		0,33**				0,40**				0,17**				0,47**			

Tabela 11. *Efeitos diacrónicos da gestão de desempenho na satisfação laboral e LMX*

1ª Etapa	Satisfação T2								LMX T2								
	B	SE B	$\beta$	sig	B	SE B	$\beta$	sig	B	SE B	$\beta$	sig	B	SE B	$\beta$	sig	
Sexo	-0,07	0,12	-0,03	0,58	-0,07	0,12	-0,03	0,58	0,03	0,07	0,02	0,66	0,04	0,07	0,03	0,60	
Idade	-0,01	0,01	-0,07	0,22	-0,01	0,01	-0,07	0,22	-0,01	0,01	-0,15	0,02	-0,01	0,01	-0,16	0,01	
Habilitações Literárias	-0,05	0,07	-0,03	0,50	-0,04	0,07	-0,03	0,52	0,01	0,04	0,02	0,75	0,01	0,04	0,02	0,78	
Tipo de Contrato de Trabalho	-0,36	0,17	-0,16	0,04	-0,35	0,17	-0,15	0,04	-0,12	0,10	-0,10	0,23	-0,12	0,10	-0,10	0,21	
Tempo na Função	0,27	0,12	0,19	0,03	0,26	0,12	0,18	0,04	0,07	0,07	0,09	0,33	0,08	0,07	0,11	0,26	
Variável Dependente T1	0,61	0,05	0,57	0,00	0,63	0,06	0,59	0,00	0,41	0,06	0,40	0,00	0,35	0,07	0,34	0,00	
<u>2º Etapa (Longitudinal)</u>																	
Gestão de Desempenho T1					-0,08	0,13	-0,04	0,51					0,12	0,08	0,10	0,14	
R <sup>2</sup>		0,33**				0,33**				0,17**				0,18**			

#### 4.3.4. Gestão Desempenho e a relação com a Reação ao *Feedback*

No que diz respeito à relação transversal e longitudinal entre a gestão de desempenho e a reação ao *feedback* (tabela 12), os resultados demonstram que o modelo de regressão linear é estatisticamente significativo, sendo a variância explicada pelo mesmo de 69,5% ( $\Delta R^2 = 0,69$ ;  $\rho < 0,001$ ). Através da análise dos coeficientes de regressão, verifica-se que no 2<sup>a</sup> momento a gestão de desempenho está relacionada de forma positiva e significativa ( $\beta = 0,76$ ;  $\rho < 0,001$ ) com o a reação ao *feedback*. Os resultados suportam totalmente as Hipótese 3a.

Em relação ao estudo das relações longitudinais entre a gestão de desempenho e a reação ao *feedback* (tabela 13), verifica-se que o modelo de regressão linear é estatisticamente significativo, sendo a variância explicada pelo mesmo de 24,5% ( $\Delta R^2 = 0,24$ ;  $\rho < 0,001$ ). Através da análise dos coeficientes de regressão, verifica-se que a gestão de desempenho de T1 está relacionada de forma positiva e significativa ( $\beta = 0,22$ ;  $\rho = 0,01$ ) com a reação ao *feedback* do segundo momento. Adicionalmente constatou-se ainda um efeito significativo da variável demográfica idade ( $\beta = -0,13$ ;  $\rho = 0,04$ ). Assim sendo, a hipótese 3b foi suportada, uma vez que, verifica-se que os efeitos da gestão de desempenho sobre reação ao *feedback* perduram ao longo do tempo.

Tabela 12. *Efeitos sincrónicos da gestão de desempenho na reação ao feedback*

1 <sup>a</sup> Etapa	Reação ao Feedback T2							
	B	SE B	$\beta$	sig	B	SE B	$\beta$	sig
Sexo	-0,16	0,09	-0,09	0,08	-0,06	0,06	-0,03	0,32
Idade	-0,01	0,01	-0,12	0,06	-0,01	0,00	-0,05	0,24
Habilitações Literárias	-0,04	0,05	-0,04	0,40	-0,03	0,03	-0,03	0,30
Tipo de Contrato de Trabalho	-0,15	0,13	-0,10	0,24	0,03	0,08	0,02	0,73
Tempo na Função	0,08	0,09	0,08	0,39	0,01	0,06	0,01	0,82
Reação ao <i>Feedback</i> T1 (variável dependente)	0,48	0,06	0,46	0,00	0,14	0,04	0,14	0,00
2 <sup>o</sup> Etapa (transversal)								
Gestão de Desempenho T2					10,13	0,05	0,76	0,00
R <sup>2</sup>		0,23**			0,69**			

Tabela 13. *Efeitos diacrônicos da gestão de desempenho na reação ao feedback*

1ª Etapa	Reação ao Feedback T2							
	B	SE B	$\beta$	sig	B	SE B	$\beta$	sig
Sexo	-0,16	0,09	-0,09	0,08	-0,15	0,09	-0,09	0,09
Idade	-0,01	0,01	-0,12	0,06	-0,01	0,01	-0,13	0,04
Habilitações Literárias	-0,04	0,05	-0,04	0,40	-0,05	0,05	-0,05	0,30
Tipo de Contrato de Trabalho	-0,15	0,13	-0,10	0,24	-0,16	0,12	-0,10	0,20
Tempo na Função	0,08	0,09	0,08	0,39	0,09	0,09	0,09	0,31
Reação ao Feedback T1 (variável dependente)	0,48	0,06	0,46	0,00	0,29	0,09	0,28	0,00
<u>2ª Etapa (Longitudinal)</u>								
Gestão de Desempenho T1					0,36	0,14	0,22	0,01
R <sup>2</sup>		0,23**			0,24**			

#### 4.3.5. Reação ao Feedback e a relação com o LMX e a Satisfação Laboral

Os efeitos transversais entre a reação ao *feedback*, o LMX e a satisfação laboral são apresentados na tabela 14. Relativamente à satisfação laboral, o modelo de regressão linear é estatisticamente significativo, sendo a variância explicada pelo mesmo de 40,9% ( $\Delta R^2 = 0,40$ ;  $\rho < 0,001$ ). Através da análise dos coeficientes de regressão, verifica-se que no 2ª momento a reação ao *feedback* está relacionada de forma positiva e significativa ( $\beta = 0,29$ ;  $\rho < 0,001$ ) com a satisfação laboral. Adicionalmente constatou-se ainda um efeito significativo da variável demográfica: tempo na função ( $\beta = 0,18$ ;  $\rho = 0,02$ ) e tipo de contrato de trabalho ( $\beta = -0,14$ ;  $\rho = 0,04$ ). No LMX, o modelo de regressão linear é estatisticamente significativo, sendo a variância explicada pelo mesmo de 43% ( $\Delta R^2 = 0,43$ ;  $\rho < 0,001$ ). Através da análise dos coeficientes de regressão, verifica-se que no 2ª momento a reação ao *feedback* está relacionada de forma positiva e significativa ( $\beta = 0,55$ ;  $\rho < 0,001$ ) com o LMX. Os resultados suportam totalmente as Hipóteses 4a e 5a.

O estudo dos efeitos longitudinais entre a reação ao *feedback*, o LMX e a satisfação laboral é apresentado na tabela 15. Constata-se a inexistência de efeitos diacrônicos entre a reação ao *feedback* com a satisfação laboral ( $\beta = -0,02$ ;  $\rho = 0,73$ ) e com o LMX ( $\beta = 0,11$ ;  $\rho = 0,10$ ). Por esta razão, as hipóteses 4b e 5b não foram suportadas, uma vez que, verifica-se que os efeitos da reação ao *feedback* sobre a satisfação laboral e o LMX não perduram ao longo do tempo.

Tabela 14. *Efeitos sincrónicos da reação ao feedback na satisfação laboral e LMX*

1ª Etapa	Satisfação T2								LMX T2								
	B	SE B	$\beta$	sig	B	SE B	$\beta$	sig	B	SE B	$\beta$	sig	B	SE B	$\beta$	sig	
Sexo	-0,07	0,12	-0,03	0,58	-0,00	0,11	-0,00	0,97	0,03	0,07	0,02	0,66	0,10	0,06	0,08	0,07	
Idade	-0,01	0,01	-0,07	0,22	-0,00	0,00	-0,02	0,63	-0,01	0,01	-0,15	0,02	-0,01	0,00	-0,08	0,12	
Habilitações Literárias	-0,05	0,07	-0,03	0,50	-0,02	0,06	-0,01	0,68	0,01	0,04	0,02	0,75	0,04	0,03	0,05	0,26	
Tipo de Contrato de Trabalho	-0,36	0,17	-0,16	0,04	-0,33	0,15	-0,14	0,04	-0,12	0,10	-0,10	0,23	-0,06	0,08	-0,05	0,43	
Tempo na Função	0,27	0,12	0,19	0,03	0,27	0,11	0,18	0,02	0,07	0,07	0,09	0,33	0,06	0,06	0,08	0,29	
Variável Dependente T1	0,61	0,05	0,57	0,00	0,54	0,05	0,51	0,00	0,41	0,06	0,40	0,00	0,24	0,05	0,23	0,00	
<u>2º Etapa (transversal)</u>																	
Reação ao <i>Feedback</i> T2					0,422	0,068	0,29	0,00					0,41	0,04	0,55	0,00	
R <sup>2</sup>		0,33**				0,40**				0,17**				0,43**			

Tabela 15. *Efeitos diacrónicos da reação ao feedback na satisfação laboral e LMX.*

1ª Etapa	Satisfação T2								LMX T2								
	B	SE B	$\beta$	sig	B	SE B	$\beta$	Sig	B	SE B	$\beta$	sig	B	SE B	$\beta$	sig	
Sexo	-0,07	0,12	-0,03	0,58	-0,07	0,12	-0,03	0,58	0,03	0,07	0,02	0,66	0,03	0,07	0,03	0,62	
Idade	-0,01	0,01	-0,07	0,22	-0,01	0,01	-0,07	0,23	-0,01	0,01	-0,15	0,02	-0,01	0,01	-0,15	0,02	
Habilitações Literárias	-0,05	0,07	-0,03	0,50	-0,05	0,07	-0,03	0,51	0,01	0,04	0,02	0,75	0,02	0,04	0,02	0,69	
Tipo de Contrato de Trabalho	-0,36	0,17	-0,16	0,04	-0,36	0,17	-0,16	0,03	-0,12	0,10	-0,10	0,23	-0,12	0,10	-0,10	0,21	
Tempo na Função	0,27	0,12	0,19	0,03	0,27	0,12	0,19	0,03	0,07	0,07	0,09	0,33	0,08	0,07	0,11	0,25	
Variável Dependente T1	0,61	0,05	0,57	0,00	0,60	0,06	0,57	0,00	0,41	0,06	0,40	0,00	0,35	0,07	0,33	0,00	
<u>2º Etapa (longitudinal)</u>																	
Reação ao <i>Feedback</i> T1					0,03	0,08	0,02	0,73					0,09	0,05	0,11	0,10	
R <sup>2</sup>		0,33**				0,33**				0,18**				0,18**			

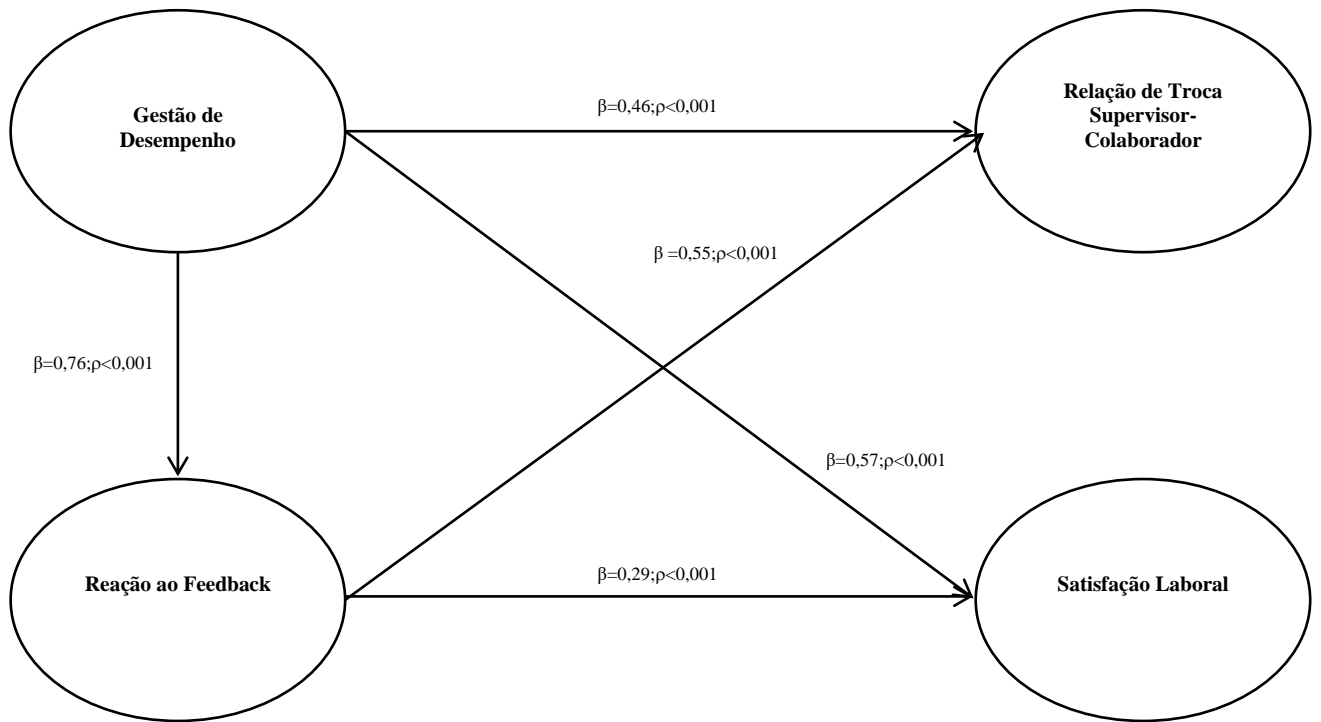


Figura 5. Modelo final - Efeitos sincrónicos

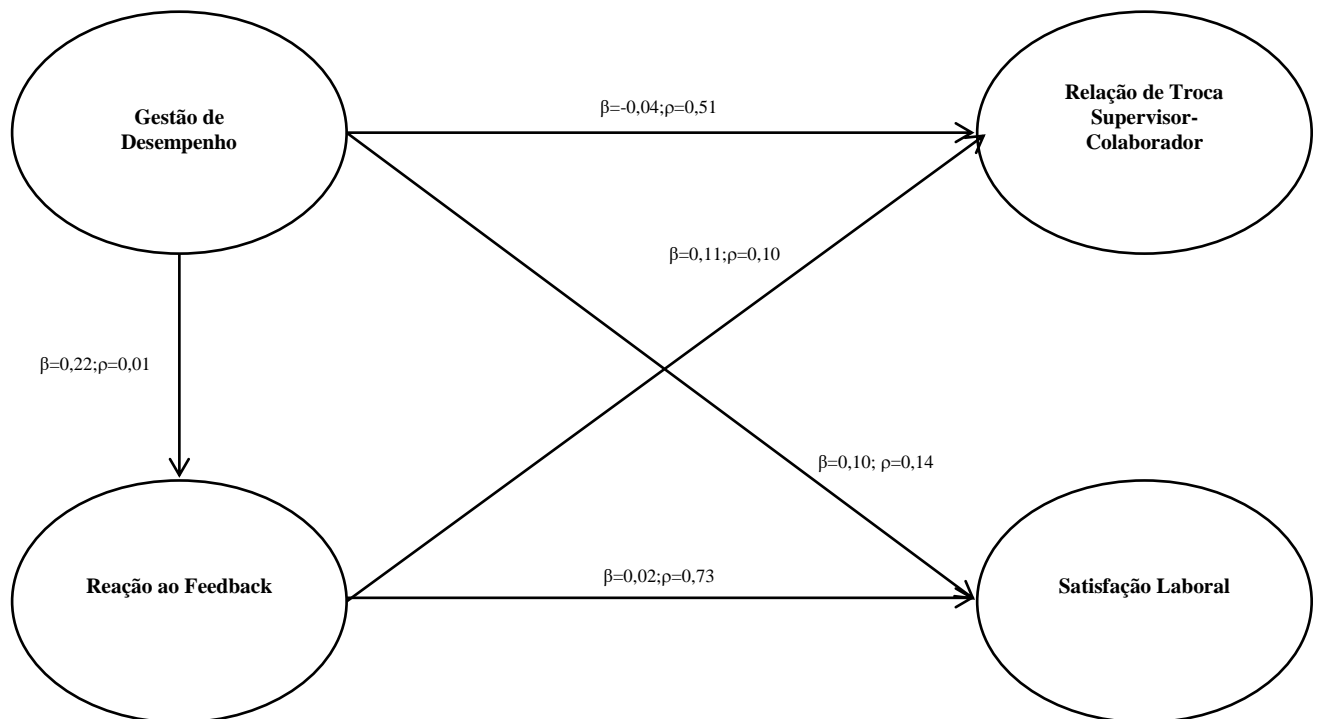


Figura 6. Modelo final - Efeitos diacrónicos

#### 4.4. Discussão

O presente estudo teve como principal objetivo verificar as relações sincrónicas e diacrónicas entre a gestão de desempenho, reação ao *feedback*, relação de troca entre supervisor-colaborador e satisfação laboral. Os resultados obtidos permitiram confirmar as hipóteses de carácter transversal entre a gestão de desempenho com a satisfação laboral e relação de troca supervisor-colaborador e entre a reação ao *feedback* com a satisfação laboral e relação de troca supervisor-colaborador. Estudos anteriores já tinham demonstrado esses efeitos (Adelien, Carine & Alex, 2013; Ahn, 2001; Niemann, Wisse, Rus, Van Yperen & Sassenberg, 2014).

Já ao nível da pesquisa diacrónica, os resultados confirmaram que a gestão de desempenho (T1) tem um impacto positivo na reação ao *feedback* e que este efeito se mantém, passados 7 meses. No entanto, contrariamente ao esperado verificou-se que os efeitos da gestão de desempenho e reação ao *feedback* na satisfação laboral e na relação de troca supervisor-colaborador não perfuram ao longo um período de sete meses. Estes resultados não vão ao encontro dos resultados de pesquisas anteriores como por exemplo Lam, Yik e Schaubroeck (2002) que demonstraram a persistência do efeito do *feedback* proveniente da gestão de desempenho sobre a atitude no trabalho, ou seja, os colaboradores que obtiveram melhor avaliação/desempenho após um *feedback* favorável exibem uma melhor atitude no trabalho que persiste ao longo de 6 meses. Já os colaboradores com uma fraca ligação afetiva à organização ou com baixas avaliações, esses efeitos não se verificam, ou seja, não existe uma mudança significativa das atitudes dos colaboradores. Com base nessa descoberta, pode-se argumentar que, para os comunicadores em *contact center* os efeitos da gestão de desempenho e da reação ao *feedback* têm um impacto momentâneo sobre a satisfação dos colaboradores e a relação que estes estabelecem com a sua supervisão. Uma razão para este facto poderá estar relacionada com as características do trabalho em *contact center*, ou seja, o principal foco do trabalho em *contact center* é a componente quantitativo (Taylor, Hyman, Mulvey & Bain, 2002). Por outras palavras, o *contact center* pode ser assim caracterizado como uma atividade mecanicista e rotineira assentes num processo de monitorização e vigilância desenvolvidos pela gestão (Richardson & Betl, 2001).

Neste estudo, verificou-se que o efeito da gestão de desempenho sobre a reação ao *feedback* perdura ao longo do tempo. Estes resultados poderão estar relacionados com a componente emocional que o *feedback* poderá desencadear, isto é, as pesquisas têm demonstrado que existe uma relação entre o tipo de *feedback* dado e a resposta que é

desencadeada pelo colaborador, principalmente quando o *feedback* é desfavorável (Belschak & Den Hartog, 2009 Niemann, Wisse, Rus, Yperen, & Sassenberg, 2014). Por esta razão, sentimentos como raiva, vergonha, preocupação ou até mesmo a frequência do *feedback* desfavorável tendem a pedurar ao longo do tempo uma vez que o ato de receber *feedback* está associado normalmente a um evento afetivo para os colaboradores (Weiss & Cropanzano, 1996).

Na presente pesquisa escolheu-se um período temporal de 7 meses tendo em conta o estudo desenvolvido por Lam, Yik e Schaubroeck em 2002 que refere o prolongamento do efeito de *feedback* da gestão de desempenho ao longo de 6 meses. Porém, a escolha deste intervalo temporal poderá não estar ajustado com a realidade em *contact center* devido à pressão, baixa autonomia e a perceção que os colaboradores poderão ter sobre a profissão. Porém, seria interessante, em estudos futuros, testar novamente estas relações com um intervalo de tempo mais curto. De facto, se, por um lado, um intervalo de 7 meses parece adequado por ultrapassar as durações de muitos contratos de trabalho temporários, permitindo estudar o impacto da gestão de desempenho e da reação ao *feedback* em pessoas cujos contratos se mantiveram e foram renovados, por outro lado, 7 meses poderá ser um período demasiadamente longo num contexto laboral em que a monitorização do trabalho é contante e os objetivos são fixados numa base diária e semanal. Assim, é importante desenvolver estudos que permitam concluir se existem ou não efeitos longitudinais e qual o intervalo de tempo associado para que se verifique esse efeito. Além disso é crucial perceber se o efeito em *contact center* seria verificado em outras funções e contextos organizacionais.

Por fim, os resultados também confirmaram o impacto transversal da reação ao *feedback* sobre a satisfação laboral e a relação de troca entre supervisor colaborador. Demonstrando, que o *feedback* proveniente da gestão de desempenho deve ser dado de uma forma cuidadosa, uma vez que irá desencadear no colaborador emoções que terão impacto nas suas questões relacionais e satisfação. De acordo com Elicker, Levy e Hall, (2006) um *feedback* prudente potencializa no colaborador uma sensação de envolvimento e de justiça durante todo o processo de gestão de desempenho.

Cada vez mais é necessário considerar a importância do papel do *feedback* nos sistemas de gestão de desempenho, uma vez é através do mesmo que um sistema é considerado preciso, útil e justo. De acordo com Brett e Atwater (2001) o modo como *feedback* é entendido desenrola-se em quatro etapas: 1) a forma como o *feedback* é percebido; 2) a forma como o *feedback* é aceite; 3) se o recetor percebe o mesmo como exato e potencializa o desejo de responder e 4) alteração do comportamento poder ocorrer. Por esta razão, os

colaboradores realizam uma avaliação precisa sobre os comentários que receberam tendo um impacto concreto no modo como este reagem ao *feedback* refletindo-se nos seus resultados e atitudes organizacionais (Brett e Atwater, 2001).

#### 4.4.1. Limitações

Os resultados provenientes deste estudo implicam também um conjunto de limitações que surgem ao longo do estudo desenvolvido. Em primeiro lugar, os resultados obtidos não permitem fazer generalização para a profissão e área de *contact center*, uma vez que a amostra usada não pode ser considerada como representativo devido ao tamanho e natureza da mesma (N=301). Em segundo lugar, o facto de medidas terem sido avaliadas por dados de auto-relato pode enviesar os resultados devido ao método de variância comum (Spector, 2006). No entanto para o estudo da gestão e desempenho, reação ao *feedback*, relação de troca supervisor-colaborador e satisfação laboral, a metodologia por auto-relato parecia apropriada, uma vez que, o estudo baseava-se na perceção e avaliação das variáveis referidas anteriormente. Em terceiro lugar, os resultados não confirmaram as relações longitudinais exceto entre a gestão de desempenho e a reação ao *feedback*, demonstrando assim, a existência de relações transversais significativas entre as variáveis, mas não permitindo verificar relações de causalidade, exceto entre a gestão de desempenho e a reação ao *feedback*. Além disso, assumiu-se as recomendações teóricas de Zapf, Dormann e Frese, (1996) que consiste numa primeira fase na introdução de variáveis de controlo e numa segunda fase na inserção das variáveis: gestão de desempenho e reação ao *feedback* para efeitos longitudinais e transversais na relação que estabelece com a relação de troca supervisor-colaborador e satisfação laboral. Por esta razão, é crucial desenvolver estudo longitudinais que permitam constatar se os efeitos longitudinais mantem-se ao longo do tempo, como também, desenvolver outros estudos em outros contextos profissionais e assim perceber se os efeitos são idênticos e se perduram ao longo do tempo. Por fim, não foi possível testar a variável mediadora reação ao *feedback* devido ao baixo tamanho da amostra, ou seja, é necessário aumentar o tamanho amostral e desta forma testar a mediação num modelo de equações estruturais.

Em suma, os resultados obtidos neste estudo estão de acordo com a literatura mas numa perspetiva sincrónica, o que permite validar a relação que a gestão de desempenho e a reação ao *feedback* têm sobre a atitude dos colaboradores na sua organização. Além disso, verificou-se longitudinalmente o impacto que a gestão de desempenho tem sobre a reação ao *feedback*,

ou seja, a percepção que o colaborador tem sobre a sua gestão e desempenho perdura ao longo do tempo e reflete-se no modo como o mesmo reage perante o *feedback* rececionado do processo de gestão de desempenho.

### PARTE III

#### PRINCIPAIS RESULTADOS E CONCLUSÕES GERAIS



## CAPITULO 5

## RESUMO INTEGRADO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS

Este projeto foi elaborado tendo como principal foco aprofundar o conhecimento sobre o processo de gestão de desempenho e o impacto do *feedback* em contexto laboral. Neste sentido foram desenvolvidos três estudos, com amostras de *contact center* e metodologias diversas, com o objetivo de compreender o impacto dos efeitos sincrónicos e diacrónicos que a gestão de desempenho, bem como o modo como o colaborador reage ao *feedback*, se sente satisfeito com o trabalho e se relaciona com a sua supervisão em contexto laboral. Os resultados obtidos em cada estudo foram apresentados nos capítulos anteriores de uma forma autónoma e independente. Neste capítulo irão ser analisados, de uma forma integrada, os principais resultados obtidos, limitações e futuras considerações que poderão ser um contributo significativo para o avanço da temática desta investigação.

### **5.1. Gestão de desempenho, Reação ao *Feedback*, Satisfação Laboral e Relação de Troca Supervisor-Colaborador**

O presente projeto enquadrou-se no impacto multidimensional da gestão de desempenho e no papel da reação ao *feedback*. Os três estudos desenvolvidos, com 3 amostras diferentes de trabalhadores de *contact center* perfazendo um total de 3931 trabalhadores, são caracterizadores da importância que a avaliação e o *feedback* têm no processo de comunicação e no contexto organizacional. Ou seja, os dados obtidos constituem uma confirmação da relação positiva entre a gestão de desempenho, a satisfação laboral e relação de troca supervisor-colaborador.

Ao longo do tempo, a literatura tem demonstrado alguma inconsistência teórica e empírica sobre os efeitos da gestão de desempenho. Por um lado, existem autores que verificaram nas suas pesquisas um impacto negativo da gestão de desempenho denominando-o como potencializador de conflitos, problemas e resistências (e.g., Bau, 2006; Farndale, Scullion, & Sparrow, 2010; Pulakos, 2009). Por outro lado, várias investigações constataram que o uso regular da gestão de desempenho promove uma melhoria dos resultados organizacionais (i.e., satisfação laboral, motivação, desempenho) e altera o potencial bruto dos recursos humanos (Adelien, Carine e Alex, 2013; Ahn, 2001; Kandula, 2006; Mohrman, Resnick-Oeste, e Lawler, 1989).

Assim, verifica-se a importância de promover uma gestão de desempenho focada numa perspetiva multidimensional que tem como base a avaliação, a relação supervisor-colaborador e o *feedback*. Neste sentido, a gestão de desempenho, além de se focar na obtenção de resultados quantitativos e documentos, centra-se igualmente em outros elementos (i.e., a relação com o supervisor e a comunicação) que permitem obter uma visão compartilhada e alinhada com os objetivos da organização e competências individuais. Importa ainda referir que esta mesma visão tem como base um *feedback* e um acompanhamento regular associados aos resultados que emergem da avaliação de desempenho. Por esta razão, desenvolveu-se um instrumento específico para avaliar a multidimensionalidade da gestão de desempenho. Este instrumento aborda duas grandes temáticas: avaliação de desempenho e a qualidade do *feedback*, colmatando a escassez de instrumentos adaptados à cultura portuguesa e ao facto dos atuais sistemas estarem relacionados com a concretização de objetivos e avaliação de competências ou resultados individuais. Este instrumento foi validado no primeiro estudo, numa amostra de 1815 colaboradores e, a sua estrutura fatorial foi confirmada nos estudos subsequentes com duas amostras distintas num total de 2116 assistentes de *contact center*.

Atualmente, a pesquisa sobre a perceção do processo de gestão de desempenho por parte do colaborador é rara (Ding, Zheng, Wang, Zhu & Zhang, 2016), sendo somente possível retirar algumas ideias de estudos a partir dos resultados ou aspetos da gestão de desempenho como, por exemplo, avaliação de desempenho (Ding, Zheng, Wang, Zhu & Zhang, 2016).

Além disso, as pesquisas e os profissionais têm identificado uma diversidade de características que surgem como um pré-requisito para sistemas de gestão de desempenho, sendo necessário decidir quais as componentes/objetivos que devem fazer parte de um sistema ideal para uma determinada organização (Pulakos, 2004). Desta forma, um sistema que tenta atingir vários objetivos em simultâneo, ou seja, resultados financeiros e não financeiros, poderá levar à descredibilização, falta de peso e foco, uma vez que não existe nenhum sistema ou objetivos que sejam adequados para todas as organizações (Pulakos, 2004).

A literatura tem demonstrado um impacto positivo e significativo no processo de gestão de desempenho na satisfação laboral, isto é, colaboradores que experienciam avaliações de desempenho de maior qualidade apresentam maior propensão para ficarem mais satisfeitos (Adelien, Carine e Alex, 2013; Ding, Zheng, Wang, Zhu & Zhang, 2016; Paposá & Kumar, 2016). Na maior parte das vezes, a perceção dos colaboradores relativamente ao processo de gestão de desempenho está relacionada com as classificações e objetivos da supervisão e no

modo como os avaliadores motivam e melhoram o desempenho e satisfação dos colaboradores (Akhtar & Khattak, 2013). Por esta razão, pode-se considerar que o efeito dos resultados da gestão de desempenho é influenciador da relação que se estabelece entre colaboradores e supervisão.

Os resultados demonstraram que no segundo estudo da presente tese de doutoramento (o estudo transversal) não se confirmou o efeito direto da gestão de desempenho sobre a satisfação laboral; enquanto no terceiro estudo, verificou-se esse efeito direto na pesquisa sincrónica e não na pesquisa diacrónica, sete meses depois. Por outro lado, verificaram-se efeitos diretos da gestão de desempenho sobre a relação supervisor-colaborador tanto no estudo 2 e 3 (pesquisa sincrónica) e na pesquisa diacrónica (i.e., estudo 3), não permanecendo sete meses após o primeiro momento. Desta forma, os resultados demonstraram que a perspetiva multidimensional da gestão de desempenho tem uma relação positiva com os resultados organizacionais, ou seja, os comunicadores que melhor perceção têm sobre o processo de gestão de desempenho tendem a apresentar maior satisfação laboral e melhor relação supervisão-colaborador. No entanto, existem duas questões centrais a ser verificadas: a) no estudo 2 o porquê do efeito direto da gestão de desempenho não se verificar sobre a satisfação laboral e b) no estudo 3 o porquê de não se verificar os efeitos diacrónicos entre a perceção da gestão e desempenho, a satisfação laboral e a relação supervisor-colaborador. Estas questões poderão esclarecer as razões pelas quais a gestão de desempenho não terá tido o impacto nas respetivas relações estudadas. Em termos globais, verifica-se em alguns estudos sobre o *contact center* sentimentos de *stress* profissional, tendo como principais características a elevada exigência e a baixa autonomia (Holman, 2005; Castanheira & Chambel, 2010a; Castanheira & Chambel, 2010b). O principal foco do trabalho em *contact center* é quantitativo (Taylor, Hyman, Mulvey & Bain, 2002), tendo como base a maximização do volume de chamadas, bem como a standardização de um serviço de chamadas com interações curtas e padronizadas com o cliente (Chambel & Castanheira, 2010). O *contact center* pode ser assim caracterizado como uma atividade mecanicista e rotineira, assente num processo de monitorização e vigilância desenvolvido pela gestão (Richardson & Betl, 2001) e caracterizado pela precariedade e instabilidade laboral.

Esta pressão para obtenção de resultados e o modo como o trabalho em *contact center* é percecionado pelos seus colaboradores e pela sociedade no seu todo poderá ter impacto em todo o contexto organizacional.

A satisfação laboral é definida como um fenómeno individualizado e relacionado com fatores causais que podem estar associados ao conteúdo e envolvimento relacional do trabalho

(Locke, 1976). Por outras palavras, a satisfação laboral deriva de um conjunto de respostas psicológicas (i.e., cognitivas, avaliativas, afetivas e emocionais) associadas à função que cada colaborador desempenha (Judge, Hulin & Dalal, 2009). No estudo 2, com uma amostra diversificada em *contact centres*, não se constatou o efeito direto que a literatura defende existir entre a gestão e desempenho e a satisfação laboral, que pode ser influenciado pelo modo como os colaboradores caracterizam e percebem o seu desempenho no respetivo local de trabalho. Já no estudo 3, o desenho transversal demonstrou o efeito direto positivo ( $\Delta R^2 = 0,40$ ;  $p < 0,001$ ) entre a gestão de desempenho e a satisfação laboral. Uma explicação para estes resultados é o facto da amostra usada neste *contact center* ter um acompanhamento e um departamento focados exclusivamente nos processos de desenvolvimento e na qualidade em *contact center*. Estas diferenças de resultados vão ao encontro de estudos que demonstram a diversidade dos *contact centres* em termos de objetivos e de práticas de recursos humanos, as quais se traduzem em diferenças nas atitudes e bem-estar dos trabalhadores (Castanheira & Chambel, 2012), e realçam a importância da contextualização das amostras na investigação em comportamento organizacional, não podendo os resultados ser generalizáveis para todos os contextos ou todos os comunicadores de *contact center*.

Em simultâneo, pretendeu-se também constatar se existe uma relação causal entre a gestão de desempenho ao longo do tempo com a satisfação laboral, controlando o nível anterior de gestão de desempenho, sete meses depois (Zapf, Dormann e Frese, 1996). Os resultados diacrónicos obtidos no estudo não permitiram confirmar esse efeito direto ( $\beta = -0,04$ ;  $p = 0,51$ ). Esta conclusão pode estar sobretudo ligada a questões relacionadas com as características do trabalho que podem criar relutância nos colaboradores, avaliações feitas de forma on-going, com uma cultura de *feedback* envolvida pela pressão constante sobre a produtividade e níveis de serviço que têm de cumprir e que pode dissipar o efeito da gestão de desempenho num intervalo de tempo de sete meses. Relativamente à relação entre gestão de desempenho e o intercâmbio supervisor-colaborador, os resultados evidenciaram que nos estudos 2 e 3 (i.e., pesquisa sincrónica) se confirmou o efeito direto e, na pesquisa diacrónica (i.e., estudo 3), o efeito da gestão de desempenho não perdura ao longo do tempo e, desta forma, não tem impacto temporal. Estes resultados são particularmente interessantes uma vez que a literatura (Brown, Hyatt & Benson, 2010; Kavanagh, Benson & Brown, 2007) aborda na maior parte das vezes o efeito que a supervisão tem sobre o processo de gestão de desempenho e não o impacto que a gestão de desempenho tem sobre a relação que se estabelece entre supervisor e colaborador. Por outras palavras, verifica-se que a relação que existe entre supervisão e a avaliação desempenho está relacionada com atitude dos

supervisores e a percepção de justiça na avaliação de desempenho. Assim, a justiça de um processo de avaliação não está somente dependente do controle que os colaboradores têm do processo, mas também do modo como os colaboradores sentem que estão a ser tratados pela sua chefia (e.g., Long, C., Kowang, T., Ismail, W., & Rasid, S., 2013; Kavanagh, Benson & Brown, 2007).

Os resultados que são provenientes da pesquisa sincrónica nos estudos 2 e 3 demonstraram que a percepção que o colaborador tem sobre o processo de gestão de desempenho está positivamente associada à relação de troca entre supervisor-colaborador. Assim, verifica-se que a percepção de gestão de desempenho contribui significativamente para o aumento da relação de troca supervisor-colaborador (i.e., estudo 2 -  $\Delta R^2 = 0,66$ ;  $\rho < 0,001$  e estudo 3 -  $\Delta R^2 = 0,47$ ;  $\rho < 0,001$ ).

Relativamente ao estudo 3 (pesquisa diacrónica), os resultados obtidos não permitiram confirmar a hipótese sobre a perpetuação do efeito da gestão de desempenho ao longo de sete meses na relação de troca que se estabelece entre supervisor e colaborador. Uma possível explicação para os resultados obtidos está relacionada com o ambiente organizacional ao qual a amostra está sujeita. Ou seja, como visto anteriormente, o trabalho em *contact center* é caracterizado pela exigência, pouca autonomia e pressão, o que irá ter repercussões no modo como os comunicadores se relacionam com a sua supervisão. Por esta razão, verifica-se que uma percepção positiva do colaborador, face ao processo de gestão de desempenho, terá uma associação momentâneo na sua relação de troca com o supervisor mas que esta não se prolonga ao longo do tempo, possivelmente pelo facto da frequência (i.e., hora a hora, diariamente, semanalmente) do processo de gestão de desempenho em *contact center* acabar por influenciar diariamente a relação entre o colaborador e o supervisor.

Em relação à variável reação ao *feedback*, os resultados demonstraram no estudo 2 (pesquisa sincrónica) e 3 (i.e., pesquisa sincrónica e pesquisa diacrónica) o efeito da gestão de desempenho sobre a reação dos colaboradores face ao *feedback*. Os resultados que advêm do estudo longitudinal estão em congruência com o estudo desenvolvido por Lam, Yik e Schaubroeck (2002), que demonstrou que, quando o *feedback* é dado continuamente, existe a persistência temporal do efeito sobre a atitude dos colaboradores no trabalho, ou seja, os indivíduos que obtiveram melhores níveis de desempenho após um *feedback* favorável, reagem positivamente exibindo uma melhoria das suas atitudes no trabalho, que persistem ao longo de seis meses. Por outro lado, existem vários estudos que verificaram que o colaborador pode reagir negativamente perante o *feedback*, apresentando uma atitude negativa que se

reflete na rejeição do *feedback* e numa relutância em mudar o comportamento base (Mulder, 2013; Gravina & Siers, 2011; Brett & Atwater, 2001).

Desta forma, o processo de gestão de desempenho deve potencializar um *feedback* numa perspetiva contínua e útil, permitindo uma construção e uma reação adaptativa a quase todos os tipos de *feedback* que levam o colaborador a ser mais seletivo no julgamento da fonte e do tipo de reação ao *feedback* dado (London & Smither, 2002). Por esta razão, a orientação individual do *feedback* tende a ser estável a médio prazo (entre 6 a 12 meses), estando dependente do tipo *feedback* que individualmente recebe e da respetiva cultura de *feedback* de cada organização (London & Smither, 2002).

## **5.2. Reação ao *Feedback*, Satisfação Laboral e Relação de Troca Supervisor-Colaborador**

O *feedback* assume-se assim como uma componente preponderante em todo contexto organizacional (Jawahar, 2006) porque as pessoas necessitam de *feedback* para avaliar o seu trabalho e potencializar procura autónoma na perseguição dos seus objetivos intrínsecos (London & Smither, 2000). Por esta razão o modo como é transmitido o *feedback* influencia a perceção e a reação dos colaboradores face à precisão e utilidade do mesmo (Roberts, 2003). No entanto, estudos realizados sobre esta temática têm sugerido que as perceções e reações dos colaboradores ao *feedback* têm impacto na resposta e na ação que o colaborador irá despoletar (Heslin & Latham, 2004). Além disso, verificou-se que reação a um *feedback* desfavorável tem maior impacto (intensidade e excitação) no colaborador do que um *feedback* favorável (Brett & Atwater, 2001). Assim sendo, quando se está perante avaliações baixas o colaborador pode potencializar emoções emocionais tais como raiva e/ou vergonha, por outro lado, avaliações positivas podem evocar um efeito positivo (i.e., inspiração e prazer) mas com menor intensidade comparativamente com os efeitos de uma evolução negativa (Brett & Atwater, 2001).

O *feedback*, quando é desfavorável, não leva à melhoria do desempenho quando o colaborador o rejeita, da mesma forma que o modo como o colaborador o percebe (i.e., positivamente ou negativamente) depende da fonte que dá o *feedback*. Neste sentido, se o destinatário do *feedback* perceber que a fonte é credível, existe maior probabilidade de agir positivamente mesmo perante um *feedback* negativo (Smither, London, & Reilly, 2005).

Assim, no estudo 2 constatou-se o papel mediador da reação ao *feedback* relativamente à relação entre gestão de desempenho com a satisfação laboral e relação de troca supervisor-colaborador. Os dados provenientes deste estudo mostraram uma mediação total na relação entre a gestão de desempenho e a satisfação laboral (efeito indireto = 0,57; IC 90% com limites ]0,35;0,97[) e uma mediação parcial na relação entre a gestão de desempenho e a relação de troca entre supervisor-colaborador (efeito indireto = 0,34; IC 90% com limites ]0,14;0,58[), tendo em conta os pressupostos de Baron e Kenny em 1986. Este resultado demonstra a preponderância que o *feedback* e o respetivo efeito do mesmo têm em todo contexto organizacional. O *feedback* é uma componente no processo de gestão de desempenho que deve ser usada como estimulador da aprendizagem e do desempenho em todos os níveis organizacionais (Niemann, Wisse, Rus, Van Yperen & Sassenberg, 2014). Estes autores verificaram nas suas pesquisas que quando o *feedback* é desfavorável desencadeia sentimentos como a raiva que irá ter impacto no modo como o indivíduo reage na sua atitude refletindo-se em relacionamentos de baixa qualidade e no próprio comportamento do mesmo. Por esta razão, o tipo de *feedback* dado tem repercussões no modo como o indivíduo age demonstrando maior propensão para comportamentos interpessoais agressivos (Hershovic, Turner, Barling, Arnold, Dupré & Inness, 2007) e comportamentos no trabalho desviantes (Belschak & Den Hartog, 2009).

Existem vários estudos que revelaram a insatisfação do colaborador face à avaliação de desempenho (Keeping & Levy, 2000), sendo esta outra componente do processo de gestão de desempenho. Desta forma, o modo como o colaborador irá reagir ao feedback recebido irá determinar o sucesso e eficácia avaliativa do processo (Cawley, Keeping & Levy, 1998). Assim sendo, os indivíduos que recebem um feedback favorável evidenciam uma maior satisfação laboral e uma atitude positiva em comparação com os colaboradores que recebem um feedback desfavorável (Taylor, Fisher & Ilgen, 1984).

Relativamente ao estudo 3, pretendeu-se verificar os efeitos sincrónicos e diacrónicos entre a reação ao *feedback*, o LMX e a satisfação laboral. Os resultados diacrónicos obtidos no estudo não permitiram confirmar o efeito direto entre a reação ao *feedback* com a satisfação laboral ( $\beta = -0,02$ ;  $\rho = 0,73$ ) e com o LMX ( $\beta = 0,11$ ;  $\rho = 0,10$ ). Esta conclusão pode estar sobretudo ligada a questões relacionadas com a frequência e intensidade do modo como é transmitido as avaliações provenientes do processo de gestão de desempenho, ou seja, em *contact center* como o processo de gestão ocorre praticamente de forma *on-going*, a reação ao *feedback* é constante levando a um desvanecimento do efeito da reação ao *feedback* num intervalo de tempo de 7 meses. Já no resultado sincrónico verificou-se os efeitos diretos

entre a reação ao *feedback* com a satisfação laboral ( $\beta = 0,29$ ;  $\rho < 0,001$ ) e com o LMX ( $\beta = 0,55$ ;  $\rho < 0,001$ ). Os dados verificados permitem concluir a importância da reação ao *feedback* nos resultados e atitudes organizacionais. O ato de receber *feedback* representa normalmente um evento afetivo para os colaboradores (Weiss & Cropanzano, 1996) principalmente quando é um *feedback* negativo (Ilies, De Pater & Judge, 2007) uma vez que, o mesmo não resulta numa consciencialização mas em raiva e desânimo (Brett e Atwater, 2001). Esta conotação afetiva associada ao *feedback* irá ter implicações no modo como o colaborador se sente e estabelece as suas relações interpessoais em contexto laboral.

De acordo com Brett e Atwater (2001) o modo como *feedback* é entendido desenrola-se em quatro etapas: 1) a forma como o *feedback* é percebido; 2) a forma como o *feedback* é aceite; 3) se o recetor percebe o mesmo como exato e potencializa o desejo de responder e 4) alteração do comportamento poder ocorrer. Por esta razão, os colaboradores realizam uma avaliação precisa sobre os comentários que receberam tendo um impacto concreto no modo como este reagem ao *feedback* recebido (Brett e Atwater, 2001).

Como verificou-se, a reação ao *feedback* tem um impacto concreto no modo como o colaborador se relaciona com o seu supervisor e na sua satisfação laboral. Estes dados demonstram também, a importância e o efeito emocional que o resultado quantitativo e qualitativo proveniente do processo de gestão de desempenho tem no modo como o colaborador reage as respetivas reações posteriores que neste projeto de investigação foram constatadas na satisfação laboral e na relação de troca supervisor-colaborador.

### **5.3. Considerações Metodológicas e Estudos Futuros**

Os resultados provenientes deste projeto implicam também ter em mente um conjunto de especificações e limitações que surgem ao longo dos estudos desenvolvidos. Em primeiro lugar, os resultados obtidos não permitem fazer generalização para a profissão e área de *contact center*, uma vez que as amostras usadas não podem ser consideradas como representativas de cada tipo de serviço e profissão em *contact center*. Por esta razão, sugerimos que estudos futuros procurem replicar os resultados obtidos neste estudo com outras amostras de *contact center*, profissões (e.g., lojistas, administrativos), sectores de atividade de forma a aumentar a possibilidade de generalização dos resultados obtidos.

Ao longo desta investigação adotou-se a análise de dados como a principal metodologia de recolha, o que poderá ser considerado como um aspeto positivo do projeto.

Além disso, possibilitou a recolha de informações sobre um grande número de indivíduos e a comparação das respostas dos inquiridos face às temáticas abordadas na investigação.

Por outro lado, a diversidade de metodologias utilizadas (i.e., transversal e longitudinal) dificultou a integração dos vários resultados obtidos, uma vez que, as limitações associadas a um determinado estudo não são idênticas aos restantes estudos e assim sucessivamente. No entanto, o processo de análise e integração dos resultados permitiu verificar que independentemente das limitações e metodologias usadas existem um padrão analítico ao longo dos três estudos, principalmente nas relações sincrónicas que se estabelece entre a gestão de desempenho, reação ao *feedback*, relação de troca supervisor-colaborador e a satisfação no trabalho, que permitem ter uma maior segurança e confiança nas conclusões obtidas.

Como referido anteriormente, este projeto enquadra-se no impacto multidimensional da gestão de desempenho e no papel da reação ao *feedback*. Os três estudos desenvolvidos são caracterizadores da importância que avaliação e *feedback* têm no processo de comunicação e no contexto organizacional. Ou seja, os dados obtidos constituem uma confirmação do impacto positivo que a gestão de desempenho tem sobre a satisfação laboral e relação de troca supervisor-colaborador. As variáveis intervenientes no estudo 1 e 2 foram avaliadas num só momento, enquanto no estudo 3 foram analisadas numa perspetiva longitudinal. Os resultados verificados permitiram apenas, desenvolver relações entre variáveis no mesmo momento (exceto na relação entre a gestão de desempenho e a reação ao *feedback*) o que evidencia uma limitação em estabelecer relações de causalidade.

Embora as hipóteses apresentadas não tenham sido desenvolvidas em função de um modelo teórico, este projeto é imbuído pela perspetiva teórica de London e Smither que se integra nesta investigação uma vez que a sua conceptualização teórica se adaptar às questões centrais do mesmo. A teoria que suporta este modelo enfatiza a importância e qualidade do *feedback* e as respetivas reações, tendo como base a orientação de *feedback* individual e a cultura de *feedback* da organização, ou seja, estas duas componentes influenciam o modo como cada colaborador percebe e reage ao *feedback* dado pela sua supervisão. Em virtude disto, o modelo de London e Smither (2002) considera o *feedback* como uma visão dinâmica e interacionista (i.e., pessoa-ambiente) surgindo como um evento que não é isolado e está permanente no processo de avaliação de desempenho. O estudo 1 permitiu desenvolver um instrumento de medida que congrega a parte avaliativa do processo de avaliação (i.e., documentos e resultados) com parte comunicacional (relação comunicacional supervisor-colaborador, *feedback* favorável e desfavorável) permitindo obter a percepção dos

colaboradores face aos resultados que advém da avaliação e do fornecimento de dados sobre o modo e qualidade comunicacional. Este estudo foi a base de todo o processo analítico permitindo posteriormente o desenvolvimento do estudo 2 (pesquisa sincrónica) e o estudo 3 (estudo sincrónico e diacrónico). Já o estudo 3, por apresentar um desenho longitudinal, permitiu verificar os efeitos sincrónicos e diacrónicos entre a gestão de desempenho e reação ao *feedback* sobre a relação de troca supervisor-colaborador e satisfação laboral. Os resultados confirmaram a relação longitudinal entre a gestão de desempenho e reação ao *feedback*, bem como efeitos sincrónicos diretos entre gestão de desempenho e a reação ao *feedback* com a relação de troca supervisor-colaborador e satisfação no trabalho. Por esta razão, a consistência das relações sincrónicas apresentadas ao longo do estudo 2 e 3 apresentaram uma consistência com as hipóteses definidas e consistentes com outros estudos transversais (e.g., Adelién, Carine e Alex, 2013; Ahn, 2001; Kandula, 2006; Mohrman, Resnick-Oeste & Lawler, 1989) que demonstram o impacto do processo de gestão de desempenho e reação ao *feedback* sobre a atitude e resultados organizacional.

O processo de recolha e respetivos resultados são provenientes da perceção e avaliação de cada colaborador, utilizando para tal efeito questionários de auto-relato onde o efeito de desejabilidade social poderá levar os participantes a darem respostas que acreditam que são socialmente aceites e a evitarem ser associados a opiniões ou comportamentos socialmente desaprovados (Beretvas, Meyers & Leite, 2002). Esta situação pode ter impacto nas correlações devido ao método da variância comum (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2012) e ao facto de as respostas dadas pelos participantes poderem sofrer enviesamentos cognitivos ou emocionais individuais tendo em conta a situação em causa (Frese & Zapf, 1988).

Contudo, a utilização do questionário por auto-relato permite um maior número de respondentes ao mesmo tempo, um processo de recolha mais rápido e analiticamente mais sistematizado. E desta forma, evita-se a heteroavaliação (e.g., colegas de trabalho, chefia) que poderão ser potencializadores de enviesamentos por halo ou sub-avaliações das situações observadas (Semmer, Zapf & Greif, 1996).

Por fim, o método da variância, seguiu-se os pressupostos de Podsakoff, MacKenzie, Lee, e Podsakoff, (2012). Do ponto de vista metodológico, garantiu-se todas as questões de anonimato e confidencialidade das respostas apresentando a informação de que não existem respostas certas ou erradas com diferentes escalas de respostas. Além disso, o questionário foi revisto por peritos na área académica e em simultâneo foi feito um pré-teste aos instrumentos com o intuito de perceber até que ponto as questões estão adequadas e desta forma reduzir a

ambiguidade das mesmas. Relativamente, à componente estatística foram realizadas análises fatoriais confirmatórias e modelos de equações estruturais (i.e., medida e estrutural) para diagnosticar se o método de variância comum afetava significativamente os resultados. Para tal efeito, desenvolveu-se no estudo 2, o teste de *Harman* que consistiu no cálculo do ajustamento do modelo em que todos os itens de todos os constructos estavam a saturar num único facto, comparando posteriormente com outros modelos de medida (i.e., 6 modelos de medida) (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2012). Este tipo de teste permite constatar se um único facto contribui para a explicação a variabilidade dos dados de uma forma estatisticamente significativa. Os resultados obtidos pela análise dos modelos de medida permitem verificar que o método de comum não estava a afetar os resultados de forma significativa. Além disso, a análise dos modelos de medida com a mensuração do modelo completo seguiu a especificação dos autores Anderson e Gerbing (1998). Por esta razão, o processo é caracterizado pelas variáveis latentes (gestão desempenho, reação, relação de troca supervisor-colaborador e satisfação laboral) com os respetivos itens diretamente observáveis.

A tipologia de questionário usada nesta investigação pode ser considerada como um método que potencializa enviesamentos de variância comuns na avaliação das variáveis, sendo então, importante os investigadores encontrarem inicialmente um nível base no processo correlacional entre variáveis (Spector, 2006). Contudo, este autor acrescentou ainda, que o método de variância comum é insuficiente para produzir um enviesamento em que tudo seja medido pela mesma componente.

Em suma ao longo deste capítulo foram apresentadas um conjunto de limitações que estão presentes nos vários estudos desenvolvidos nesta investigação. A primeira limitação está relacionada com o facto dos dados e conclusões obtidas não poderem ser generalizados para a população, uma vez que a amostra usada não é representativa; a segunda limitação está relacionada com a utilização de metodologia transversal dos dados que não permite interpretações causais das relações que as variáveis estabelecem (exceto no caso da gestão de desempenho e a reação ao *feedback*); terceira limitação está relacionada com as desvantagens que um tipo de questionário de auto-relato tem, e a quarta limitação está relacionada com o possível efeito do método de variância comum. Em simultâneo, foram adotadas algumas técnicas que permitiriam diminuir os efeitos e enviesamentos das limitações acima referidas.

Neste sentido, o objetivo global desta investigação consiste na valorização da uma perspetiva multidimensional da gestão de desempenho e do efeito que o *feedback* tem no processo de comunicação e no contexto organizacional. Sendo importante em estudos futuros abordarem e integrarem esta perspetiva tanto num contexto teórico como prático com outras

variáveis organizacionais (e.g., compromisso, motivação, envolvimento, desempenho individual e organizacional) e desta forma ser um contributo para uma das áreas com maior relevância em contexto organizacional. Além disso, promover estudos em diferentes contextos e perfis profissionais que permitirá perceber o efeito e papel do *feedback* e da comunicação nas respostas e comportamentos dos colaboradores em contexto organizacional e na valorização que os mesmos dão ao processo e implementação da gestão de desempenho na sua organização. Por último, resta destacar, duas componentes que não foram estudadas nesta investigação mas que são importantes em todo o processo de implementação da gestão de desempenho: a supervisão e o contexto social. Todas as mudanças e melhorias de um sistema de gestão de desempenho são influenciadas por estas duas componentes por diversas razões. Primeiro, quem implementa e interage no “terreno” com os colaboradores é a supervisão por esta razão, são eles os representantes da forma como a organização pretende utilizar o processo de gestão de desempenho. Segundo, o contexto social é importante porque o modo como o colaborador percebe o seu sistema, depende se o mesmo sente que o contexto onde está inserido é equitativo e igualitário. Terceiro, a interação que a supervisão estabelece com o colaborador está dependente da credibilidade que o colaborador nutre pelo seu supervisor. Por fim, a quarta está relacionada com a cultura e identidade da organização (i.e., tradicionalista ou desenvolvimentista) que irá refletir-se no modo como é desenvolvido o processo de gestão de desempenho tendo repercussões no contexto social e do estilo de liderança adotado na organização.

## CAPÍTULO 6

## CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Este projeto tinha os seguintes objetivos a) validar e adaptar uma medida multidimensional sobre a gestão de desempenho; b) compreender o efeito que a percepção do colaborador sobre a gestão de desempenho tem sobre a relação de troca supervisor-colaborador e a sua satisfação laboral; c) analisar o papel da reação ao *feedback* como variável mediadora dessas relações e d) verificar o efeito que a percepção do colaborador sobre a gestão de desempenho e sobre a reação ao *feedback* tem sobre a relação de troca supervisor-colaborador e a sua satisfação laboral numa perspectiva longitudinal. Após a realização dos estudos 1, 2 e 3 verificou-se a adaptação e validação de um instrumento multidimensional da gestão de desempenho que foi usado ao longo deste projeto de investigação. Além disso, verificou-se que a) o impacto transversal da gestão de desempenho sobre a relação de troca supervisor-colaborador e satisfação laboral; b) o papel mediador da reação ao *feedback* na relação que se estabelece entre a gestão de desempenho e a relação de troca supervisor-colaborador; c) o efeito longitudinal da gestão de desempenho sobre a reação ao *feedback*; d) o impacto da reação ao *feedback* sobre a relação de troca supervisor-colaborador e satisfação laboral e e) a inexistência de efeitos longitudinais da gestão de desempenho e reação ao *feedback* sobre satisfação laboral e relação de troca supervisor-colaborador.

Os três estudos desenvolvidos com 3 amostras diferentes são caracterizadores da importância que avaliação e *feedback* têm no processo de comunicação e no contexto organizacional. Por esta razão, os resultados provenientes desta investigação são uma confirmação do impacto positivo que a gestão de desempenho e a reação ao *feedback* têm na percepção dos colaboradores sobre a organização.

De acordo com a perspectiva teórica de London e Smither (2002) quando uma organização enfatiza a qualidade comunicacional (i.e., individualmente e culturalmente) influencia o modo como cada colaborador reage perante as situações em contexto organizacional e no *feedback* que recebe da sua supervisão. Assim sendo a gestão de desempenho deve surgir como um processo que é composto por um conjunto de componentes que devem estimular, direcionar e apoiar os colaboradores a trabalhar de uma forma mais eficiente e eficaz de acordo com as necessidades da organização (Walter, 1995).

Por esta razão, é necessário potencializar, modificar e desenvolver a percepção dos gestores e colaboradores sobre os sistemas de gestão e desempenho. Atualmente os sistemas de gestão de desempenho são considerados como o “*calcanhar de Aquiles*” da gestão de recursos humanos (Pulakos, 2004). Para tal, são cada vez mais necessários novos estudos sobre práticas de gestão de desempenho nas organizações com o intuito de desenvolver modelos teóricos e práticos com maior capacidade de desenvolver os colaboradores, avaliar, estimular a comunicação, formar e fornecer uma base equitativa e procedimental do processo de tomada de decisão. Permitindo intervenções práticas concisas e potencializadores do desenvolvimento organizacional e individual que finaliza na clarificação da responsabilidade, atitudes e expectativas no trabalho.

### **6.1. Implicações**

Este projeto permite elaborar um conjunto de implicações práticas e teóricas que devem ser valorizadas e tidas em conta quando o objetivo do estudo consiste em potencializar a gestão de desempenho e o impacto que o mesmo tem em contexto organizacional e na forma como os colaboradores reagem face às relações que estabelecem com a sua supervisão e satisfação laboral.

### **6.2. Implicações Teóricas**

Ao longo da literatura, têm-se demonstrado uma indefinição relativamente à importância gestão de desempenho em todo o contexto laboral e nas práticas de gestão de recursos humanos. Por um lado, existem pesquisas que verificaram o impacto negativo da gestão de desempenho sendo considerada como uma potencializadora de conflitos, problemas e resistências organizacionais (e.g., Bau, 2006; Farndale, Scullion, & Sparrow, 2010; Pulakos, 2009) e por outro lado, existem investigações que demonstraram que o uso regular da gestão de desempenho promove uma melhoria dos resultados organizacionais (i.e., satisfação laboral, motivação, desempenho) e altera o potencial bruto dos recursos humanos (Adelien, Carine e Alex, 2013; Ahn, 2001; Kandula, 2006; Mohrman, Resnick-Oeste, e Lawler, 1989). Esta investigação vem reforçar esta última ideia relativamente ao efeito positivo que a gestão de desempenho tem os resultados organizacionais principalmente quando a mesma valoriza o uso da comunicação e da avaliação como componentes preponderantes e com peso igualitário em todo o processo de gestão. Nomeadamente, quando se está perante uma população que

está sujeita a um conjunto de exigências e pressões laborais, de desempenho e pouca autonomia.

Além disso, é importante reconhecer o impacto que a comunicação tem em todo o processo de gestão de desempenho. O modelo de London e Smither (2002) revela-se útil e adequado ao estudo da gestão de desempenho, uma vez que considera o *feedback* como uma visão dinâmica e interacionista enfatizando assim, o papel das características individuais e organizacionais no impacto do *feedback*. Por esta razão, o *feedback* não é um evento isolado e está permanente no processo de avaliação de desempenho que permite compreender os processos de *feedback* (London & Smither, 2002).

Outra questão que será necessário verificar futuramente e que terá implicações nos desenhos dos estudos sobre a gestão de desempenho, está relacionado com o intervalo de tempo que tem de ser adequado para verificar se o efeito da gestão de desempenho e reação ao *feedback* perdura no tempo. Por outras palavras, é necessário desenvolver estudos que permitam compreender: a) se o efeito ocorre efetivamente; b) duração temporal e c) verificar os efeitos diacrónicos em outras populações.

Por fim, é crucial desenvolver estudos com esta perspetiva multidimensional da gestão de desempenho com outros resultados organizacionais (e.g., motivação) permitindo abranger de uma forma específica o impacto que as sub-dimensões da gestão de desempenho (i.e., documentos, relação supervisor-colaborador, resultados, *feedback* favorável e *feedback* desfavorável) irão ter em contexto organizacional e nas atitudes dos colaboradores.

### **6.3. Implicações Práticas**

Do ponto de vista prático, é crucial envolver as organizações e os colaboradores no processo de gestão de desempenho. Atualmente a gestão de desempenho é percecionada em diversas organizações como um processo ineficaz e ineficiente na melhoria contínua do desempenho (Pulakos, 2004). Por esta razão, as implicações aqui apresentadas serão, de uma forma isolada, tendo como objetivo, ser um contributo para o processo e efeito da gestão de desempenho em contexto organizacional e nas políticas de gestão de recursos humanos.

Uma das implicações que emergiu do primeiro estudo está relacionada com a análise fatorial confirmatória, ou seja, ao longo deste processo verificou-se estatisticamente a necessidade de integração das dimensões da escala *feedback* (i.e., qualidade do *feedback*, *feedback* favorável e *feedback* desfavorável) na escala de avaliação de desempenho (i.e., resultados, comportamentos, documento e interpessoal). Este facto permitiu verificar a

importância que o *feedback* tem em todo o processo avaliativo, contrariando assim, a ideia de uma componente acessória do processo de gestão de desempenho. Por esta razão, o instrumento que surgiu deste estudo pretende contribuir para o avanço da gestão de desempenho em Portugal uma vez que permite ter uma visão multidimensional focando-se na obtenção de resultados quantitativos, importância da relação comunicacional e *feedback* dado pelo supervisor sobre o desempenho individual de cada colaborador. Por outras palavras, a gestão de desempenho, além de ser uma componente avaliativa é constituída por outros elementos tais como a ligação e a comunicação. Permitindo, desta forma, uma visão compartilhada com os objetivos da organização e as competências individuais de acordo com o desempenho, a utilização de um *feedback* regular e ligação com os resultados que emergem da avaliação de desempenho (Tahavanainen, 2000; Szlávic, Berber & Lekovic, 2004). Assim, os processos de gestão de desempenho devem ser percecionados como uma troca ativa entre organização e colaborador tendo como base as expectativas, metas e progressos tanto organizacionais como individuais (Bacal, 2004). Os resultados obtidos no segundo e terceiro estudos estão congruentes com o que foi verificado na literatura (e.g., Adelién, Carine & Alex, 2013; Ahn, 2001; Niemann, Wisse, Rus, Van Yperen & Sassenberg, 2014), ou seja, a gestão de desempenho tem um impacto significativo nos resultados organizacionais devendo ser considerado como prioritário nas políticas e práticas da gestão de recursos humanos, tendo como base casos práticos de sucesso organizacional que permitirão definir as componentes *standard* de sucesso e personalizadas de cada organização.

No que diz respeito à reação ao *feedback*, a implicação mais preponderante está relacionada com o impacto sobre os resultados organizacionais e com o papel mediador que esta variável tem na relação que se estabelece entre a gestão de desempenho com a relação de troca supervisor-colaborador e satisfação laboral. O modo como o colaborador reage está relacionado com o *feedback* proveniente do processo de gestão de desempenho, ou seja, se o colaborador receber um *feedback* desfavorável no passado tende a considerar que o novo será envolvido pela negatividade influenciando os resultados organizacionais (London & Smither, 2002). Assim, o modo como o colaborador reage afeta a sua atitude no trabalho (Jawahar, 2006). Por outras palavras, é crucial que as organizações e respetivos cargos de supervisão reconheçam e contemplem a importância da comunicação (i.e., *feedback*) no modelo de gestão de desempenho uma vez que tem impacto no modo como os colaboradores estão na organização e estabelecem as relações interpessoais com a sua gestão. Para tal, deve desenvolver-se um conjunto de estudos aprofundados sobre a cultura e orientação de *feedback* permitindo assim, uma clarificação dos critérios e práticas de sucesso, mais especificamente

no modo como o colaborador reage perante o “evento crítico” que consiste na receção de um *feedback* formal ou informal. Além disso é necessário trabalhar com a supervisão o modo como fornece o *feedback* favorável e desfavorável proveniente do processo de gestão, uma vez que esta situação tem um impacto no modo como os colaboradores reagem. Mesmo perante um *feedback* positivo o modo como o mesmo é dado poderá influenciar negativamente o colaborador, visto que, este pode focar-se em si mesmo, ignorando informações que poderão ser importantes e úteis na mudança de comportamento e melhoria do desempenho (London & Smither, 2002).

Assim sendo, as organizações devem cada vez mais em sistemas de gestão de desempenho que além da componente avaliativa, devem focar-se no *feedback* tendo como foco a qualidade, a justiça e o modo como o gestor/ supervisor relacionam-se com o colaborador. Por esta razão, é necessário formar as chefias sobre o processo de gestão de desempenho e como esta vai para além da quantificação do mesmo numa avaliação, bem como da necessidade de criar e valorizar o espaço e o tempo para que o *feedback* possa ser dado de forma construtiva e útil para se refletir na reação dos trabalhadores. Este aspeto é particularmente relevante no contexto organizacional dos *contact centres* em que a gestão e monitorização são constantes. Por isso, deve ser considerado prioridade organizacional a formação das chefias (já por si também sobrecarregadas de trabalho) e a criação do espaço e do tempo para que o *feedback* seja dado, de modo a potenciar a eficácia da gestão de desempenho, a qual é tão relevante para a estratégia destas organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adelien, A., Carine S., & Alex V. (2013). Employee performance management culture and system features in higher education: Relationship with employee performance management satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (2), 352-371.
- Aguinis, H. (2009). *Performance management* (2<sup>a</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hal.
- Ahn, H. (2001). Applying the balanced scorecard concept: an experience report. *Long Range Planning*, 34 (4), 441-461.
- Akhtar, T., & Khattak, S. (2013). Employee acceptability of performance appraisals: Issues of fairness and justice. *World Applied Sciences Journal*, 24 (4), 507-518.
- Alder, G. (1998). Ethical issues in electronic performance monitoring: A consideration of deontological and teleological perspectives. *Journal of Business Ethics*, 17 (7), 729-743.
- Alder, G., & Tompkins, P. (1997). Electronic performance monitoring: An organizational justice and concertive control perspective. *Management Communication Quarterly*, 10 (3), 259-288.
- Altman, S., Valenzi, E., & Hodgetts, R. (1985). *Organizational behaviour – Theory and practice*. New York: Academic Press, Inc.
- American Management Association. (2001). *Electronic policies and practices – Summary of key findings*. US News: ePolicy Institute Survey. Retirado em 27 de Janeiro de 2017 de <http://www.epolicyinstitute.com/docs/ePolicyInstitute-AMA-2001Survey-SummaryFinal.pdf>
- Anderson, E., & Oliver, R. (1987). Perspectives on behaviour-based versus outcome-based salesforce control systems, *Journal of Marketing*, 51 (4), 76-88.
- Anderson, J., & Gerbing, D. (1998). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411-423.
- Arbuckle, J. (2003). *AMOS 5.0 [Computer Software]*. Chicago: SPSS.
- Arbuckle, J. (2008). *AMOS 17.0 user's guide [Manual software]*. Chicago: Statistical Package for the Social Sciences.
- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 99-109.

- Arif, M., & Urooj, S. (2016). Impact of employees performance appraisal on job outcomes with the moderation of distributive Justice. *International Journal of Global Business*, 9 (2), 30-51.
- Armstrong, M., & Baron, A. (1998). *Performance management: The new realities*. London: Institute of Personnel and Development.
- Armstrong, M., & Baron, A. (2004). *Managing performance: Performance management in action*. London: CIPD.
- Arshad, M., Masood, M., & Amin, G. (2013). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction, turnover intention and loyalty to supervisor. *International Review of Management and Business*, 2 (3), 653-673.
- Ashford, S., & Cummings, L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32 (3), 370-398.
- Associação Portuguesa de Contact Center. (2013). *Estudo de Caraterização e Benchmarking da Atividade de Contact Centers 2013*. Retirado em 01 de Fevereiro de 2017 de [https://docs.wixstatic.com/ugd/43c603\\_c696e4a6c2fb470193d182df8c9e1b5e.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/43c603_c696e4a6c2fb470193d182df8c9e1b5e.pdf)
- Associação Portuguesa de Contact Center. (2016). *Estudo de Caraterização e Benchmarking da Atividade de Contact Centers 2016*. Retirado em 01 de Fevereiro de 2017 de [https://docs.wixstatic.com/ugd/43c603\\_cd47e5bf3683480e8f5082547f6b978b.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/43c603_cd47e5bf3683480e8f5082547f6b978b.pdf)
- Azevedo, M., & Caldas, M. . (2005). O discurso evolucionista e a prática involutiva: um estudo empírico sobre o impacto de mudanças tecnológicas sobre o desenho do trabalho em *contact centers*. *Revista de Administração Contemporânea*, 9 (3), 33-55.
- Bacal, R. (2004). *Managers guide to performance reviews*. New-York: McGraw-Hill.
- Bae, E. (2006). *Major elements and issues in performance management systems: A literature review*. The Academy of Human Resources. Columbus: OH. Retirado em 01 de Fevereiro de 2017 de <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED492860.pdf>
- Bagozzi, R., & Yi, Y. (1990). Assessing method variance in multitrait multimethod matrices: The case of self-reported affect and perceptions at work. *Journal of Applied Psychology*, 75 (5), 547-560.
- Ball, K., & Margulis, S. (2011). Electronic monitoring and surveillance in call centres: a framework for investigation. *New technology, work and employment*, 26 (2), 113-126.
- Baran, B., Shanock, L., & Miller, L. (2012). Advancing Organizational Support Theory into the Twenty-First Century World of Work. *Journal of Business and Psychology*, 27 (2), 123-147.

- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Batista, R. (2010). *Percepção de suporte organizacional, afeto positivo, afeto negativo e resiliência: antecedentes da confiança do empregado na organização*. (Dissertação para o grau de Mestrado em Psicologia Aplicada). Universidade Federal da Uberlândia.
- Batt, R., & Moynihan, L. (2002). *The viability of alternative Contact center production models*. Retirado em 02 de Fevereiro de 2017 de <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/275/>
- Bednall, T., Sanders, K., & Runhaar, P. (2013). Stimulating informal learning activities through perceptions of performance appraisal quality and human resource management system strength: A two-wave study. *Academy of Management Learning Education*, 13 (1), 45-61.
- Belschak, F., & Den Hartog, D. (2009). Consequences of positive and negative *feedback*: The impact on emotions and extra-role behaviors. *Applied Psychology: An International Review*, 58 (2), 274-303.
- Bentler, P., & Chou, C. (1987). Practical issues in structural modelling. *Sociological Methods & Research*, 16 (1), 87-117.
- Beretvas, S., Meyers, J., & Leite, W. (2002). A reliability generalization study of the Marlowe-Crowne Social Desirability Scale. *Educational and Psychological Measurement*, 62 (4), 570-589.
- Bernardin, H., Kane, J., Ross, S., Spina, J., & Johnson, D. (1996). Performance appraisal design, development and implementation. G. Ferris, S. Rosen, & D. Barnum (Eds.), *Handbook of human resource management* (pp. 462-493). Cambridge, MA:: Blackwell Publishers.
- Bhatnagar, D. (2013). Perceived fairness of employees in performance appraisal system: with reference to Indian public and private sector banks. *GMJ*, 7 (1 & 2), 67-81.
- Bilhim, J.(2003) *Melhor gestão para uma melhor administração*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – Universidade Técnica de Lisboa.
- Bilhim, J. (2013). Gestão por objetivos, desempenho e progressão na carreira. In: A. C. *Handbook de Administração Pública*. (pp.189-203). Lisboa: INA Editora.
- Blakely, G. (1993). The effects of performance rating discrepancies on supervisors and subordinates. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54 (1), 57-80.

- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.
- Blazer, W. & Sulsky, L. (1990). Performance Appraisal Effectiveness. In K. Murphy & F.Seal (Eds.), *Psychology in Organisations Integrating Science and Practice Hillsdale*. New Jersey: Erlbaum.
- Bloom, N., Genakos, G., Martin, R., & Sadun, R. (2010). 'Modern management: Good for the environment or just hot air?'. *Economica Journal*, 120 (544), 551-572.
- Bloom, N., Genakos, G., Sadun, R., & Van Reenen, R. (2012). Management practices across firms and countries. *Academy of Management Perspectives*, 26 (1), 12-33, 2012.
- Bollen, K., & Long, J. (1993). *Testing structural equation model*. Newbury Park, CA: Sage
- Boswell, W., & Boudreau, J. (2000). Employee satisfaction with performance appraisals and appraisers: The role of perceived appraisal use. *Human Resource Development Quarterly*, 11 (3), 283-299.
- Bourne, M., Kennerley, M., & Franco-Santos, M. (2005). Managing through measures: a study of impact on performance. *Journal of Manufacturing Technology Manangement*, 16 (4), 373-395.
- Bourne, M., Mills, M., Wilcox, M., Neelu, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20 (7), 754-771.
- Brealey, R., Myers, S., & Allen, F. (2011). *Principles of Corporate Finance*. New York: McGraw-Hill.
- Brett, J., & Atwater, L. (2001). 360° feedback: Accuracy, reactions, and perceptions of usefulness. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 930-994.
- Brown, T. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press, 2006.
- Brown, M., Hyatt, D., & Benson J. (2010). Consequences of the performance appraisal experience. *Personnel Review*, 39 (3), 375-396.
- Buchanan, R. & Koch-Schulte, S. (2000). *Gender on the line: Technology, restructuring and the reorganisation of work in the call centre industry*. Ottawa: Status of Women Canada. Retirado em 28 de Outubro de 2016 de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.116.5424&rep=rep1&type=pdf>
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003) *Análise de dados em ciências sociais: Introdução às técnicas, utilizando o SPSS para Windows*. (3ª ed.). Oeiras: Celta

- Byrne, B. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Caetano, A. (2008). *A Avaliação de desempenho - Metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: Editora RH.
- Carroll, S., & Schneiers, C. (1982). *Performance appraisal and review systems: The identification, measurement, development of performance in organizations*. Dallas: Scott, Foresman and Company.
- Callaghan, G., & Thompson, P. (2001). Edwards revisited: Technical control and call centres. *Economic and Industrial Democracy*, 22 (1), 13-37.
- Cascio, W. (2006). Global performance management system. In G. Stahl, & I. Björkman (Eds.), *Handbook of Research in International Human Resource Management* (pp. 176-196). Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Castanheira, F., & Chambel, M.J. (2012). The human resource management in call centres: The development of a questionnaire. *Revista de Psicologia do Trabalho e de la Psicologia de las Organisations/Journal of Work and Organizational Psychology*, 18 (1), 37-50.
- Castanheira, F., & Chambel, M.J. (2010a). Reducing burnout in call centers through HR practices. *Human Resource Management*, 49 (6), 1047-1065.
- Castanheira, F., & Chambel, M.J. (2010b). Burnout in salespeople: A Three-wave study to examine job characteristic's predictions and consequences to performance. *Economic and Industrial Democracy*, 31 (4), 409-429.
- Cawley, B., Keeping, L., & Levy, P. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of applied psychology*, 83 (4), 615-633.
- Chambel, M.J. & Castanheira, F. (2010). *Trabalhar num Contact center: Dos mitos à realidade*. Lisboa: RH.
- Chen, Z., Lam, W., & Zhong, J. (2007). Leader-member exchange and member performance: A new look at individual-level negative *feedback*-seeking behavior and team-level empowerment climate. *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), 202-212.
- Choong, K. (2004). The fundamentals of performance measurement systems: A systematic approach to theory and research agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63 (7), 879-922.
- Cianci, A., Klein, H. & Seijts, G. (2010). The effect of negative feedback on tension and subsequent performance: The main and interactive effects of goal content and conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*, 95 (4), 618-630.

- Corbett, W. (2003). *The Need for a Revitalized Common Law of the Workplace*. (2003). Louisiana State University Law Center. Retirado em 30 de Outubro de 2016 [http://digitalcommons.law.lsu.edu/faculty\\_scholarship/45](http://digitalcommons.law.lsu.edu/faculty_scholarship/45)
- Correia, C. (2016). *O mercado de serviços de Outsourcing em Portugal em 2016*. Retirado em 29 de Outubro de 2016 de <https://pt.linkedin.com/pulse/o-mercado-de-servi%C3%A7os-outsourcing-em-portugal-2016-pais-correia>
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31 (6), 874-900.
- Cunha, M., Rego, A., & Habid, N. (2013) Avaliando a Avaliação do Desempenho: algumas notas sobre o caso português. Nova Leadership Initiative. Retirado em 30 de Outubro de 2015 de <http://exed.novasbe.pt/difusao-conhecimento/applied-knowledge/272-avaliando-a-avaliacao-de-desempenho-algumas-notas-sobre-o-caso-portugues>
- Culbertson, S., Henning, J., & Payne, S. (2013). Performance appraisal satisfaction: The role of feedback and goal orientation. *Journal of Personnel Psychology*, 12 (4), 189-195.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13 (1), 46-78.
- Daoanis, L. (2012). Performance appraisal system: It's implication to employee performance. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2 (3), 55-62.
- Dean, A. (2004). Rethinking customer expectations of quality: are *contact centers* diferentes? *The Journal of Services Marketing: Academic Research Library*, 18 (1), 60-78.
- Dechev, Z.(2010). *Effective Performance Appraisal: a study into the relation between employer satisfaction and optimizing business results*. Faculty of Economics of Business Department of Economics.
- Decramer, A., Smolders, C., & Vanderstraeten, A. (2013). Employee performance management culture and system features in higher education: relationship with employee management satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (2), 352-371.
- Deepa, E., Palaniswamy, R., & Kuppusamy, S. (2014). Effect of performance appraisal system in organizational commitment, job satisfaction and productivity. *The Journal Contemporary Management Research*, 8 (1), 72-82.
- Delery, J., & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of management journal*, 39 (4), 802-835.

- Demobi, Ellis., & Chinedu O. (2011). Performance management as an imperative for effective performance delta state of Nigerian public owned organizations. *Sacha Journal of Plicy and Statagic Studies 1* (2), 46-54.
- DeNisi, A. (2000). Performance appraisal and performance management: A multilevel analysis. In K. Klein & S. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations* (pp. 121-156). San Fancisco: Jossey-Bass.
- DeNisi, A., & Pritchard, R. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *Management and Organization Review*, 2 (2), 253-277.
- Desalegn, A. (2010). *Human resource development practices: enhancing employees' satisfaction: a case study of Ethiopian Electric power corporation*. (MBA Employee's Human Resource Management). Addis Ababa University.
- Devi, V., & Nagini, A. (2013). Work-life balance and burnout as predictors of job satisfaction in private banking sector. *Skyline Business Journal*, 4 (1), 50-53.
- Dewettinck, K. (2008). Employee performance management systems in Belgian organizations: Purpose, contextual dependence and effectiveness. *European Journal International Management*, 2 (2), 192 -207.
- Dewettinck, K., & Van Dijk, H. (2013). Linking Belgian employee performance management system characteristics with performance management system effectiveness: exploring the mediating role of fairness. *International Journal of Human Resource Management*, 24 (4), 806-825.
- Ding, J., Zheng, Q., Wang, X., Zhu, H., & Zhang, J. (2006). Assessment of innovative performance management in chinese police system: A case study of Zhejiang Province. *Public Personnel Management*, 45 (1), 6-25.
- Dowling, P., Festing, M.& Engle, A. (2008). *International Human Resource Management*, (5<sup>a</sup> ed.). Nashville: Southwestern Publishing.
- Dulebohn, J., Bommer, W., Liden, R., Brouerm R., & Ferris., G. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management*, 38 (6), 1715-1759.
- Dusterhoff, C., Cunningham, J., & MacGregor, J. (2014). The Effects of Performance Rating, Leader–Member Exchange, Perceived Utility, and Organizational Justice on Performance Appraisal Satisfaction: Applying a Moral Judgment Perspective. *Journal of Business Ethics*, 119 (2), 265-273.

- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82 (5), 812-820.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500-507.
- Elicker, J., Levy, P., & Hall, R. (2006). The role of leader-member exchange in the performance appraisal process. *Journal of Management* 32 (4), 531-551.
- Ellis, V., & Taylor, P. (2006). You don't know what you've got till it's gone': re-contextualising the origins, development and impact of the call centre. *New Technology, Work and Employment* 21 (2), 107-122.
- Engle, A., Dowling, P., & Festing, M. (2008). State of origin: research in global performance management, a proposed research domain and emerging implications. *European Journal of International Management*, 2 (2), 153-169.
- Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. 161-168. *Journal of World Business*, 45 (2), 161-168.
- Farris, J., Van Aken, E., Letens, G., Chearksul, P., & Coleman, G. (2010). Improving the performance review process: A structured approach and case application. *International Journal of Operations & Production Management*, 31 (4), 376-404.
- Fernandes, S. & Moreninho, T. (2012). As práticas de avaliação e gestão do desempenho em Portugal. SHL: Portugal, 1 - 31. Retirado em 29 de Setembro de 2015 de [https://www.shl.pt/UserFiles/File/AsPraticasdeAvaliacaoeGestaodoDesempenho\(2014\).pdf](https://www.shl.pt/UserFiles/File/AsPraticasdeAvaliacaoeGestaodoDesempenho(2014).pdf)
- Fernandes, H., & Vasconcelos-Raposo, J. (2010). Análise factorial do TEOSQp. *Psicologia Reflexão e Crítica*, 23 (1), 92-101.
- Festing, M., Knappert, L., Dowling, P., & Engle, A. (2012). Global performance management in MNEs - conceptualization and profiles of country - specific characteristics in China, Germany, and the United States. *Thunderbird International Business Review*, 54 (6), 825-843.
- Feys, M., Libbrecht, N., Anseel, F., & Lievens, F. (2008). Supervisor-subordinate relationship quality as a moderator in the relationship between procedural justice and feedback reactions in performance appraisal. *Gedrag en Organisatie*, 21 (4), 430-450.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: the developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74 (4), 473-487.

- Fletcher, C. (2002). Appraisal - An individual psychological analysis. In S. Sonnentag (Ed.), *The psychological management of individual performance: A handbook in the psychology of management in organisations* (pp. 113-135). John Wiley & Sons: Chicester.
- Frese, M., & Zapf, D. (1988). Methodological issues in the study of work stress: Objective vs. subjective measurement and the question of longitudinal studies. In C. Cooper, & R. Payne (Eds.), *Causes, coping, and consequences of stress at work* (pp. 375-411). New York: Wiley.
- Floyd, F., & Widaman, K. (1995). Factor analysis in the development and refinement of clinical assessment instruments. *Psychological Assessment*, 7 (3), 286-299
- Ford, K., Maccallum, R., & Tait, M. (1986). The application of exploratory factor-analysis in applied psychology – A critical-review and analysis. *Personnel Psychology*, 39 (2), 291-314.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981) Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Gatluak, C. (2017). *Discuss how HRM is practiced in a cross cultural-context talent management and performance management as HRM practices*. Retirado em 29 de Junho de 2016 de [https://www.researchgate.net/publication/317689866\\_Discuss\\_How\\_HRM\\_Is\\_Practiced\\_in\\_a\\_Cross\\_Cultural-Context\\_Talent\\_Management\\_and\\_Performance\\_Management\\_as\\_HRM\\_Practices](https://www.researchgate.net/publication/317689866_Discuss_How_HRM_Is_Practiced_in_a_Cross_Cultural-Context_Talent_Management_and_Performance_Management_as_HRM_Practices)
- Gerbing, D., & Hamilton, J. (1996). Viability of exploratory factor analysis as a precursor to confirmatory factor analysis. *Structural Equation Modeling*, 3 (1), 62-72.
- Graen, G., & Cashman, J. (1975). A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In I. J. (Eds). *Leadership Frontiers* (pp. 143-165.). Kent, Ohio: Kent State University Press.
- Gravina, N., & Siers, B. (2011). Square pegs and round holes: Ruminations on the relationship between performance appraisal and performance management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31 (4), 277-287.
- Getnet, B., Jebena, T., & Tsegaye, A. (2014). The effect of employees' fairness perception on their satisfaction towards the performance appraisal practices. *International journal of management and commerce innovations*, 2 (1), 174-210.

- Gorman, C., Cunningham, C., Bergman, S., & Meriac, J. (2016). Time to change the bathwater: Correcting misconceptions about performance ratings. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 9 (2), 314-322.
- Gorman, C., Meriac, J., Roch, S., Ray, J., & Gamble, J. (2017). An exploratory study of current performance management practices: Human resource executives' perspectives. *International Journal of Selection and Assessment*, 25 (2) 193-202.
- Graen, G. (2003). Interpersonal workplace theory at the crossroads. In G. Graen (Ed.), *Dealing with diversity: LMX leadership: the series* (pp. 145-182). Greenwich, CT: Information Age.
- Graen, G., & Cashman, J. (1975). A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. Hunt, & L. Larson (Eds.), *Leadership Frontiers* (pp. 143-165.). Kent, Ohio: Kent State University Press.
- Gravina, N., & Siers, B. (2011). Square Pegs and Round Holes: Ruminations on the Relationship Between Performance Appraisal and Performance Management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31 (4), 277-287.
- Gregory, B., Levy, E. & Jeffers, M. (2008). Development of a model of the *feedback* process within executive coaching. *Consulting psychology journal: Practice and research*, 60 (1), 42-56.
- Gruman, J., & Saks, A. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21 (2), 123-136.
- Hakonen, A., Maaniemi, J., & Hakanen, J. (2011). Why is group-based pay perceived as meaningful, meaningless or negative? Exploring the meanings of pay suggested by reflection theory. *International journal of human resource management*, 22 (10), 2245-2261.
- Harper, S. & Vilkinas, T. (2005). Determining the impact of an organisation's performance management system. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43 (1), 76-97
- Hartog, Boselie, & Paauwe. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied Psychology: An International Review*, 53 (4), 556-569.
- Heneman III, H., & Milanowski, A. (2003). Continuing assessment of teacher reactions to a standards-based teacher evaluation system. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 17 (2), 173-195
- Henriques, I., & Braga, A. (2014). O Sistema integrado de avaliação do desempenho (SIADAP). Instituto Politécnico da Guarda.

- Hershcovis, M., Turner, N., Barling, J., Arnold, K., Dupré, K., & Inness, M. (2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), 228-238.
- Heslin, P., & Latham, G. (2004). The effect of upward *feedback* on managerial behavior. *Applied Psychology: An International Review*, 53 (1), 23-27.
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário* (2ªed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Holman, D. (2005). Call Centres. In A. Howard, D. Holman, C. Clegg & T. Wall (Eds.), *The essentials of the new workplace: A guide to the human impact of modern work practices* (pp. 111-131). Chichester: John Wiley & Sons.
- Holman, D., Batt, R., & Holtgrewe, U. (2007). *The global call centre report: International perspectives on management and employment*. Ithaca: NY. Retirado em 29 de Junho de 2016 de <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1011&context=reports>
- Holman, D., Chissick, C., & Totterdell, P. (2002). The effects of performance monitoring on emotional labor and well-being in *contact centers*. *Motivation and Emotion*, 26 (1), 57-81.
- Houlihan, M. (2000). Eyes wide shut? Querying the depth of call centre learning. *Journal of European Industrial Training*, (2/3/4), 228-240.
- Hutcheson, G., & Sofroniou, N. (1999). *The multivariate social scientist: An introduction to generalized linear models*. Sage Publications.
- Incoming Calls Management Institute. (2002). *Contact center Monitoring Study II Final Report*. Contact center. Press, Annapolis, MD.
- Ilgén, D., Fisher, C., & Taylor, M. (1979). Consequences of individual *feedback* on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64 (4), 349-371.
- Ilies, R., De Pater, I., & Judge, T. (2007). Differential affective reactions to negative and positive *feedback*, and the role of self-esteem. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (6), 560-609.
- Investopedia. (2017). *Outsourcing*. Retirado em 29 de Março de 2017 de <http://www.investopedia.com/terms/o/outsourcing.asp>
- Jackman, J., & Strober, M. (2013). Fear of *Feedback*. *Harvard Business Review*, 101-109.
- Jankulović, A., Stamatović, M., Čović, D., Škorić, V. (2013) Performance management system in sale and distribution: A case of Serbian company. *LogForum*, 9 (3), 191-197.

- Jarzebowski, A., Palermo, J., & Van de Berg, R. (2012). When *feedback* is not enough: The impact of regulatory fit on motivation after positive *feedback*. *International Coaching Psychology Review*, 7 (1), 14-32.
- Jornal Público, (2016). *Contact centers* já empregam quase 100 mil pessoas. Retirado em 29 de Março de 2017 de <https://www.publico.pt/2016/10/31/economia/noticia/call-centers-ja-empregam-quase-100-mil-pessoas-1749464>
- Jawahar, I. (2006). Correlates of satisfaction with performance appraisal feedback. *Journal of Labor Research*, 27 (2), 213-234.
- Judge, T., Hulin, C., & Dalal, L. (2009). Job Satisfaction and Job Affect. In S. Kozlowski (Ed.), *The oxford handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 2-84). New-York: Oxford university press.
- Jha, S., & Jha, S. (2013). Leader-Member Exchange: A critique of theory & practice. *Journal of Management & Public Policy*, 4 (2), 42-53.
- Kandula, S. (2006). *Performance management*. New Delhi: Prentice Hall fo India Private Limited.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The Execution Premiun*. Boston: Harvard Business Press.
- Kavanagh, P., Benson, J., & Brown, M. (2007). Understanding performance appraisal fairness. *Asian Pacif Journal of Human Resources*, 45 (2), 132-150.
- Keeping, L., & Levy, P. (2000). Performance appraisal reactions: Measurement, modeling, and method bias. *Journal of Applied Psychology*, 85 (5), 708-723.
- Kim, Jae-On., & Mueller, Charles. (1978). *Factor analysis: statistical methods and practical issues*. Beverly Hills, California: Sage Publication.
- Kinicki, A., Prussia, G., Wu, B., & Mckee-Ryan, F. (2004). A Covariance structure analysis of employee's response to performance feedback. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 1057– 1069.
- Kinnie, N., Purcell, J., & Hutchinson, S. (1999). *Modeling HR Practices and Business Strategy in Telephone Call Centres*. Paper presented to the Workshop on Call Centres, Center for Economic Performance, London School of Economics.
- Kluger, A., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Nulletin*, 119 (2), 254-284.
- Kothari, K., & Ten, M. (1999). Work, performance appraisal and behavioral intention of part-timers in Singapore. *Research and Practice in Human Resource Management*, 6 (1), 35-50.

- Kuvass, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17 (3), 504-522.
- Lam, S., Yik, M., & Schaubroeck, J. (2002). Responses to formal performance appraisal feedback: The role of the negative affectivity. *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), 192-201.
- Lansbury, R. (1988). Performance management: A process approach. *Human Resource Management*, 26 (2), 46-55.
- Larry, M., & Frank, W. (2003). Police officer performance appraisal systems: How good are they? Policing: An International. *Journal of Police Strategies & Management*, 27 (1), 67-81.
- Larson, J. (1984). The performance feedback processes: a preliminary Model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33 (1), 42-76.
- Larson, J. (1986). Supervisors' performance *feedback* to subordinates: the impact of subordinate performance valence and outcome dependence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37 (3), 391-408.
- Larson, J., & Callahan, C. (1990). Performance monitoring: How It affects work productivity. *Journal of Applied Psychology*, 75 (5), 530-538.
- Latting, J. (1992). Giving corrective *feedback*: Decisional analysis. *Social Work*, 37 (5) 424-431.
- Lawler, E. (1990). *Strategic Pay*. New York: Jossey-Bass.
- Lawler, E. (1994). Performance management: The next generation. *Compensation & Benefits Review*, 26 (3), 16-19.
- Lawler, E. (2000). *Rewarding excellence: pay strategies for the new economy*. San Francisco: Jossey-Bass
- Lawler, E. (2003). Reward practices and performance management system effectiveness. *Organizational Dynamics*, 32 (4), 396-404.
- Levy P., Cawley B., & Foti R. (1998). Reactions to appraisal discrepancies: Performance ratings and attributions. *Journal of Business and Psychology*, 12 (4), 437-455.
- Levy, P., & Williams, J. (2004). The social context of performance appraisal. *Journal of Management*, 30 (6), 881-905.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D., & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of applied psychology*, 94 (2), 371-391.

- Liden, R., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23 (3), 451-465.
- Lira, M. (2014, Fevereiro, 6). Fatores que conduzem à insatisfação e à percepção de imprecisão e injustiça do SIADAP: uma abordagem qualitativa. In *Congresso Investigação, Inovação e Tecnologia: Novos Desafios*. Escola Superior de Saúde do Instituto Politécnico de Santarém, Santarém, Portugal.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. Dunnette. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- London, M. (1997). *Job feedback: Giving, seeking and using feedback for performance improvement*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- London, M., & Smither, J. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12 (1), 81–100.
- Long, C., Kowang, T., Ismail, W., & Rasid, S. (2013). A review on performance appraisal system: an ineffective and destructive practice? *Middle-East Journal of Scientific Research*, 14 (7), 887-891.
- Longenecker, C., Sims, H., & Gioia, D. (1987). Behind the mask: The politics of employee appraisal. *The academy of management executive*, 1, 183-193.
- Jornal de Negócios. (2013). Sector dos “contact centers ” emprega 22.200 pessoas em Portugal. Retirado em 29 de Março de 2017 de [http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/tecnologias/detalhe/sector\\_dos\\_call\\_center\\_s\\_emprega\\_22200\\_pessoas\\_em\\_portugal](http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/tecnologias/detalhe/sector_dos_call_center_s_emprega_22200_pessoas_em_portugal)
- Maaniemi, J., & Hakonen, A. (2008). The reasons for and sources of employees' injustice experiences in the performance appraisal process. In M. A. by Vartiainen, *Reward Management - Facts and Trends in Europe* (pp. 188-210). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Mackey, K., & Johnson, G. (2000). *The Strategic Management of Human Resources in New Zealand*. Auckland: Irwin/ McGraw-Hill, 2000.
- Marôco, J. (2010). *Análise estatística com o PASW statistics*. Pêro Pinheiro: Report Number
- Marôco, J. (2014). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*, (2ª ed.) Pêro Pinheiro: Report Number
- Magee, K. (2002). *The impact of organizational culture on the implementation of performance management* (Doctoral Thesis). Georgia State University.

- McAdam, R., Hazlett, S., & Casey, C. (2005). Performance management in the UK public sector: Addressing multiple stakeholder complexity. *International Journal of Public Sector Management*, 18 (3), 256-273.
- McKenna, U., & Beech, N. (1995). *The essence of human resource management*. London: Prentice Hall.
- Mensah, F., & Seidu, P. (2012). Employees' perception of performance appraisal system: A case study. *International Journal of Business and Management*, 7 (2), 73-88.
- Mensah, W., & George, B. (2015). Performance Management in the Public Sector: An Action-Research Based Case Study in Ghana. *Journal of Applied Economics and Business Research*, 5 (2), 97-111.
- Merchant, K. (1985). *Control in Business Organizations*. Boston: Pitman Publishing.
- Merriman, K., & Sen, S. (2012). Incenting managers toward the triple bottom line: An agency and social norm perspective. *Human Resource Management*, 51 (6), 851-871.
- Messick, S. (1995). Validity of psychological assessment: Validation of inferences from persons' responses and performances as scientific inquiry into score meaning. *American Psychologist*, 50 (9), 741-749.
- Miao, R. (2011). Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Task Performance and Organizational Citizenship Behavior in China . *Journal of Behavioral and Applied Management*, 12 (2), 105-127.
- Mohrman, A., Resnick-West, S., & Lawler, E. (1989). *Designing performance appraisal systems: Aligning appraisals and organizational realities*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Momeyer A. (1986). Why no one likes your performance appraisal system. *Training*, 23 (10), 95-98.
- Moorman, R., & Wells, D. (2003). "Can electronic performance monitoring be fair? Exploring relationships among monitoring characteristics, perceived fairness, and job performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10 (2), 2-16.
- Mulder, R. (2013). Exploring *feedback* incidents, their characteristics and the informal learning activities that emanate for them. *European Journal of Training and Development*, 37 (1), 49-71.
- Murphy, K., & Cleveland, J. (1991). *Performance appraisal: An organizational perspective*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Murphy, K., & Cleveland, J. (1995). *Understanding Performance Appraisal : Social Organizational and Goal-Based Perspectives*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Murphy, K., & DeNisi, A. (2008). A model of the appraisal process. In A. Varma, P. Budhwar & A. DeNisi. *Performance management systems: A global* (pp. 131-146). New York: Routledge.
- NAQC (2010). *Contact center metrics: Best practices in performance measurement and management to maximize quitline efficiency and quality*. North American Quitline Consortium, Phoenix: AZ. Retirado em 29 de Março de 2017 de <https://www.customercontact.nl/wp-content/uploads/2014/04/Best-Practices-in-Performance-Measurement.pdf>
- Narainsamy, K., & Westhuizen, S. Van Der. (2013). Work related well-being : burnout, work engagement, occupational stress and job satisfaction within a medical laboratory setting. *Journal of Psychology in Africa*, 23 (3), 467–474.
- Nebeker, D., & Tatum, C. (1993). The effects of computer monitoring, standard, and rewards on work performance, job satisfaction, and stress. *Journal of Applied Social Psychology*, 23 (7), 508-536.
- Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research: Developments in tehe last decade and a researcha agenda for the next. *International Journal of Operations and Production Management*, 25 (2), 1264-1277.
- Neely, A. (2011). *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Niemann, J., Wisse, B., Rus, D., Van Yperen, N., & Sassenberg, K. (2014). Anger and attitudinal reactions to negative *feedback*: The effects of emotional instability and power. *Motivation and Emotion*, 38 (5), 687-699.
- Norling, P. (2001). Call centre companies and new patterns of organisation. *Economic and Industrial Democracy*, 22 (1), 155-168.
- OTA. (1987). *The Electronic Supervisor: New Technology: New Tensions*. Washington: U.S. Government Printing Office. Retirado em 28 de Março de 2017 de <http://ota.fas.org/reports/8708.pdf>
- Ouchi, W. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25 (9), 833-884.
- Paposa, K., & Kumar, M. (2015). Impact of Performance Management System on Job Satisfaction of Faculty Members: A Study on Technical Education Institutes of Nagpur. *Management and Labour Studies*, 40 (1-2), 159-175.

- Pavlov, A., & Bourne, M. (2011). Explaining the effects of performance measurement on performance – an organizational routines perspective. *International Journal of Operations and Production Management*, 31 (1), 101-122.
- Patil, V., Singh, S., Mishra, S., & Donavan, D. (2008). Efficient theory development and factor retention criteria: Abandon the eigenvalue greater than one criterion. *Journal of Business Research*, 61 (2), 162-170.
- Pearce, J., & Porter, L. (1986). Employee responses to formal performance appraisal feedback. *Journal of Applied Psychology*, 71 (2), 211-218.
- Pekins, D. (2013). Electronic performance monitoring in *contact centers*: An ethical decision model. *Electronic journal of business ethics and organization studies*, 18 (1), 4-14.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2014). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. (6<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Silabo.
- Pichler, S. (2012). The social context of performance appraisal and appraisal reactions: A meta-analysis. *Human Resource Management*, 51 (5), 709-732.
- Pickett, L. (2000). People make the difference. *Industrial and Commercial Training*, 32 (6), 225-229.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J-Y., & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., & Podsakoff, N. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63 (1), 539-569.
- Pulakos, E. (2004). *Performance Management - A roadmap for developing, implementign and evaluating performance management systems*. Virginia: SHRM Foundation.
- Pulakos, E. (2009). *Performance management: A new approach for driving business results*. Malden, MA:Wiley-Blackwell.
- Rashidi, R. (2015). A review of performance management system. *International journal of Academic research*, 7 (1), 210-214.
- Rao, A. (2007). Effectiveness of performance management systems: An empirical study in Indian companies. *International Journal of Human Resource Management*, 18 (10), 1812-1840.
- Rego, A., Marques, C., Leal, S., Sousa, F. & Cunha, M. (2010). Psychological capital and performance of Portuguese civil servants: Exploring neutralizers in the context of an appraisal system. *The International Journal of Human Resource*, 21 (9), 1531-1552.

- Ricci, L. (2016). *The impact of performance management system characteristics on perceived effectiveness of the system and engagement*. (Master Thesis). San José State University: The faculty of the department of psychology.
- Richardson, R., & Belt, V. (2001). "Saved by the bell? Call centres and economic development in less favoured regions". *Economic and Industrial Democracy* 22 (1), 67-98.
- Roberson, Q., & Stewart, M. (2006). Understanding the motivational effects of procedural and informational justice in *feedback* processes. *British Journal of Psychology*, 97, 281-298.
- Roberts, G. (2003). Employee performance appraisal system participation: A technique that works. *Public Personnel Management*, 32 (1), 89-98.
- Rodrigues, A., Cesário, F., Castanheira, F., & Chambel, M. (2017). Gestão de desempenho: validação de um instrumento de medida. *Revista Ciências de Administração*, 19 (47), 57-74.
- Rondeau, K. (1992). Constructive performance appraisal *feedback* for healthcare employees. *Hospital Topics*, 70 (2), 27-33.
- Russell J., & Goode, D. (1988). An analysis of manager's reactions to their own performance appraisal *feedback*. *Journal of Applied Psychology*, 73 (1), 63-67.
- Russell, B. (2008). *Contact centers: A decade of research*. *International Journal of Management Reviews* 10 (3), 195- 219.
- Saba, F., & Nsubuga-Kyobe, A. (2014). Performance appraisal accuracy: The effects and consequences of rater's motivation in performance appraisal context: A case study of Pakistan higher education sector. *AFBE Journal* 7 (2), 188-218.
- Santos, M., & Marques, A. (2006). O caso dos *contact centers* - organização do trabalho e atitudes face ao trabalho e emprego. *Sociologia, problemas e práticas*, 52 (6), 67-86.
- Saratun, M., & Rungruang, P. (2013). Identifying contextual factors of employee satisfaction of performance management at a thai state enterprise. *The south east asian journal of management*, 7 (2), 85-106.
- Scandura, T., & Graen, G. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 579-584.
- Stathakopoulos, V. (1997). Effects of performance appraisal systems on marketing managers. *Journal of Marketing Management*, 13 (8), 835-852.

- Selden, S., & Sowa, J. (2011). Performance management and appraisal in human service organizations: Management and staff perspectives. *Public Personnel Management, 40* (3), 251-264.
- Semmer, N., Zapf, D., & Grefi, S. (1996). Shared job strain: A new approach for assessing the validity of job stress measurements. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69* (3), 293-310.
- Shore, L., & Shore, T. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. Cropanzano & K. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing social climate at work* (pp. 139-164). Westport: Quorum Press.
- Shore, L., & Wayne, S. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 78* (5), 774-780.
- Shrauger, J. (1975). Responses to evaluation as a function of initial self-perceptions. *Psychological Bulletin, 82* (4), 581-596.
- Szlavić, A., Berber, N., & Leković, B. (2014). Performance management in international human resource management: Evidence from the CEE region. *Serbian Journal of Management, 9* (1), 45-58.
- Smither, J., London, M., & Reilly, R. (2005). Does performance improve following multi-source feedback? A theoretical model, meta analysis and review of empirical findings. *Personnel Psychology, 58* (1), 33-66.
- Sparr, J., & Sonnentag, S. (2008). Feedback environment and well-being at work: The mediating role of personal control and feelings of helplessness. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17* (3), 388-412.
- Spector, P. (2006). Method variance in organizational research: truth or urban legend? *Organizational Research Methods, 9* (2), 221-232.
- Sprigg, C., & Jackson, P. (2006). *Contact centers as lean service environments: Job-related strain and the mediating role of work design. Journal of Occupational Health Psychology, 11* (2), 197-212.
- Stahl, B., Prior, M., Wilford, S., & Colling, D. (2005). Electronic monitoring in the workplace: If people don't care, then what is the relevance? In J. Weckert (ed.), *Electronic monitoring in the workplace: Controversies and solutions* (pp. 50-78). Melbourne: Idea group publishing.
- Stanton, J. (2000). Reactions to employee performance monitoring: Framework, review and research directions. *Human Performance, 13* (1), 85-113.

- Steelman, L., Levy, P., & Snell, A. (2004). The feedback environment scale: Construct, definition, measurement and validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64, 165-184.
- Stiles, P., Tiles, P., Gratton, L., Truss, C., Hope-Hailey, V., & McGovern, P. (1997), Performance management and the psychological contract. *Human Resource Management Journal*, 7 (1), 57-66.
- Szlávicz, A., Berberm, N., & Lekovic, B. (2014). Performance management in international human resource management. *Serbian Journal of Management*, 9 (1), 45-58.
- Sparr, J., & Sonnentag, S. (2008). Feedback environment and well-being at work: The mediating role of personal control and feelings of helplessness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17 (3), 388-412.
- Spector, P. (2006). Method variance in organizational research: truth or urban legend? *Organizational Research Methods*, 9, 221-232.
- Sprigg, C., Smith, P., & Jackson, R. (2003). *Psychosocial Risk Factors in Call Centres: An Evaluation of Work Design and Well-Being*. Sudbury: Health and Safety Executive.
- Steelman, L., Levy, P., & Snell, A. (2004). The feedback environment scale: Construct, definition, measurement and validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64 (1), 165-184.
- Stolrroff, A., & Vicente, M. (2014, Abril, 14). Avaliação do desempenho no sector público em tempos de austeridade. In *VIII Congresso Português de Sociologia 40 anos de Democracia: Progressos, Contradições e Prospectivas*. Universidade de Évora, Évora, Portugal.
- Tahvanainen, M. (2000). Expatriate performance management: the case of nokia telecommunications. *Human Resource Management*, 39 (2-3), 267-275.
- Taticchi, P., Tonelli, F., & Cagnazzo, L. (2010). Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. *Measuring Business Excellence*, 14 (1), 4-18.
- Tayfur, O. (2012). Antecedents of feedback seeking behaviors: Review of the feedback seeking literature. *American International Journal of Contemporary Research*, 2 (6), 92-101.
- Taylor, M., Fisher, C., & Ilgen, D. (1984). "Individuals' reactions to performance feedback organizations: A control theory perspective. In K. Rowland & G. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 81-124). Greenwich, CT: Jai Press.

- Taylor, O. & Bain, P. (1999). An assembly line in the head»: Work and employee relations in the call centre. *Industrial Relations Journal*, 30, 101-117.
- Taylor, P., Mulvey, G., Hyman, J., & Bain, P. (2002). Work organization, control and the experience of work in call centres. *Work, Employment and Society*, 16 (1), 133-150.
- Tuytens, M., & Devos, G. (2012). The effect of procedural justice in the relationship between charismatic leadership and *feedback* reactions in performance appraisal. *International Journal of Human Resource Management*, 23 (15), 3047–3062.
- VerWeire, K., & Van Den Berghe, L. (2004). Integrated performance management: New hype or new paradigm?. In K. Verweire & L. Van de Berghe (Eds.), *Integrated performance management* (pp. 1-14). Thousand Oaks, CA: Sae Publications.
- Vieira, D., & Cunha, M. (2014). *Performance management perform in Portugal. What and Why is not working?* (Dissertation for obtain the degree of Master in Business). The Lisbon MBA Católica/Nova International a collaboration with MIT).
- Waal, A. (2003). Behavioural factors important for the successful implementation and use of performance management systems. *Management Decision*, 41 (8), 688-697.
- Waal, A., & Coevert, V. (2007). The effect of performance management on the organizational results of a bank. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56 (5-6) 397-416.
- Walsh, K., & Fisher, D. (2005). Action inquiry and performance appraisals: Tools for organizational learning and development. *The Learning Organization*, 12 (1), 26-41.
- Waal, A., & Kourtit K. (2013). Performance measurement and management in practice: Advantages, disadvantages and reasons for use. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62 (5), 446-473.
- Waal, A., Radnor, Z.& Akhmetova, D. (2004). Performance-driven behaviour: a cross-country comparison. In A. Neely, M. Kennerly & A. Waters (Eds.), *Performance measurement and management: public and private* (pp. 299-306). Cranfield University: Centre for Business Performance.
- Waal, A., & Van der Heijden, B. (2015). The role of performance management in creating and maintaining a high-performance organization. *Journal of Organization Design*, 4 (1), 1-11.
- Walters, M. (1995). *Performance management handbook*. London: Institute of Personnel and Development.

- Wang, M., Burlacu, G., Truxillo, D., James, K., & Yao, X. (2015). Age differences in *feedback* reactions: The roles of employee *feedback* orientation on social awareness and utility. *Journal of Applied Psychology*, *100* (4), 1296-1308.
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, *52* (5), 129-149.
- Weiss, H., & Cropanzano, R. . (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* (pp. 1-74). Greenwich, CT: Jai Pres.
- Wells, D., Moorman, R., & Werner, J. (2007). The impact of the perceived purpose of electronic performance monitoring on an array of attitudinal variables. *Human Resource Development Quarterly*, *18* (1), 121.138.
- Whitaker, G., Mastrofski, S., Ostrom, E., Parks, R., & Percy, S. (1982). *Basic issues in police performance*. Washington, DC: National Institute of Justice.
- Whitaker, B., & Levy, P. (2012). Liking *feedback* quality and goal orientation to *feedback* seeking and job performance. *Human Performance*, *25* (2), 159-178.
- Willis Watson. (2015). *Performance management isn't working: Programs not keeping up with evolving business needs*. Londres: Willis Towers Watson. Retirado em 28 de Março de 2017 de <https://www.towerswatson.com/en/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2015/12/performance-management-isnt-working-programs-not-keeping-up-with-evolving-business-needs>
- Wikipédia, (2017). Central de atendimento. Retirado em 28 de Março de 2017 de [https://pt.wikipedia.org/wiki/Central\\_de\\_atendimento](https://pt.wikipedia.org/wiki/Central_de_atendimento)
- Ying, Z, (2012) *The impact performance management system on employee performance* (Master Thesis). University of Twente
- Yu, C., & Frenkel, S. (2012). Explaining task performance and creativity from perceived organizational support theory: Why mechanisms are more important? *Journal of Organizational Behavior*, *34* (8), 1165-1181.
- Zapf, D., Dormann, C., & Frese, M. (1996). Longitudinal studies in organizational stress research: A review of the literature with reference to methodological issues. *Journal of Occupational Health Psychology*, *1* (2), 145-169.

Ziliotto, D., Oliveira, B. (2014). A Organização do Trabalho em *Contact centers*: Implicações na Saúde Mental dos Operadores. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 14 (2), 169-179.

**ANEXOS**



## ANEXO A



**ISPA**  
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO  
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

Lisboa,

Caro (a) participante,

Venho por este meio solicitar a sua participação no projeto de investigação para Tese de Doutoramento em Psicologia Organizacional, sobre o tema “*Satisfação Laboral e o LMX: O papel da Gestão de Desempenho e da Reação ao Feedback*”.

O presente estudo tem como objetivo aprofundar o conhecimento sobre a perceção que os trabalhadores formam sobre o sistema de avaliação de desempenho, *feedback* e satisfação laboral.

Todos os questionários recolhidos serão tratados estatisticamente e de modo confidencial, assim como os contactos não serão divulgados e serão eliminados finda a investigação. O questionário será realizado em dois momentos: um primeiro momento, para recolher alguns dados sociodemográficos e um segundo momento, para recolher as suas repostas.

Os investigadores comprometem-se a garantir total confidencialidade sobre os dados fornecidos pelos participantes e a utilizá-los somente para fins de investigação.

Para qualquer esclarecimento adicional contactar para o e-mail [anteromiguel@hotmail.com](mailto:anteromiguel@hotmail.com)}

Muito Obrigado pela sua colaboração.

Antero Miguel Monteiro Rodrigues

**Este estudo terá 2 momentos de recolha (agora e daqui a uns meses) para manter o anonimato, será necessário criar um código. Peço que indique “as duas primeiras letras do primeiro nome da sua mãe, as duas primeiras letras do primeiro nome do seu pai e os 3 últimos algarismos do seu NIF”.**

**Código:** \_\_\_\_\_

**1. Idade:** \_\_\_\_\_

**2. Sexo:** H  M

**3. Habilitações Literárias**

1.  Igual ou inferior ao 12ºano
2.  Frequência de Ensino Superior
3.  Igual ou superior a licenciatura

**4. Há quanto tempo trabalha na sua organização?**

1.  Menos de 1 ano
2.  Entre 1 e 5 anos
3.  Entre 5 a 10 anos
4.  Mais de 10 anos

**5. Tipo de Contrato de Trabalho?**

1.  A Termo Certo
2.  A Termo Incerto
3.  Sem Termo (Efetivo)

**6. Função:**

1.  Supervisão
2.  Colaborador

### Avaliação de Desempenho

Nesta secção, pedimos-lhe que indique com um X até que ponto concorda com cada afirmação acerca da sua percepção sobre o seu sistema de avaliação de desempenho, utilizando a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Não Discordo nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

Sou avaliado de acordo com a obtenção de resultados	1	2	3	4	5
Sou avaliado com base nas metas de desempenho desejadas	1	2	3	4	5
A organização monitoriza em que medida alcanço os objetivos	1	2	3	4	5
Sou avaliado com base nas metas de desempenho específicas do meu trabalho	1	2	3	4	5
Sou avaliado com base nos processos / métodos que utilizo para produzir resultados	1	2	3	4	5
O meu chefe direto monitoriza em que medida eu sigo os procedimentos estabelecidos	1	2	3	4	5
Esta organização preocupa-se com a forma como o trabalho é feito	1	2	3	4	5
As avaliações formais do meu trabalho dificultam a forma como o meu trabalho é feito	1	2	3	4	5
O meu sistema de avaliação enfatiza comportamentos e métodos para atingir os resultados	1	2	3	4	5
O meu chefe preocupa-se que eu realize as tarefas da forma correta	1	2	3	4	5
O meu supervisor utiliza uma ficha de avaliação para avaliar os seus subordinados	1	2	3	4	5
Nesta organização as fichas de avaliação são preenchidas regularmente	1	2	3	4	5
Para completar a minha avaliação de desempenho são preenchidos formulários	1	2	3	4	5
O meu chefe tem de preencher avaliações anuais para todos os colaboradores que está sobre a sua supervisão	1	2	3	4	5
Reúno como o meu chefe para discutir o meu desempenho	1	2	3	4	5
O meu chefe direto dá-me <i>feedback</i> sobre o meu desempenho	1	2	3	4	5
Quando meu chefe está satisfeito com o meu desempenho, ele fala sobre isso	1	2	3	4	5
O meu chefe diz-me quando pensa que o meu desempenho não é satisfatório	1	2	3	4	5
O meu chefe faz questão de me dizer quando acha que não estou com um bom desempenho	1	2	3	4	5

O meu chefe expressa a sua opinião da forma como vê o meu desempenho	1	2	3	4	5
O meu chefe permite-me saber o meu desempenho	1	2	3	4	5

### Qualidade do *Feedback*

Nesta secção, pedimos-lhe que indique com um X até que ponto concorda com cada afirmação acerca da qualidade de *feedback* que recebe, utilizando a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Não Discordo nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

O meu supervisor dá-me <i>feedback</i> útil sobre o meu desempenho no trabalho	1	2	3	4	5
O <i>feedback</i> que recebo do meu supervisor sobre o meu desempenho é útil	1	2	3	4	5
Valorizo o <i>feedback</i> que recebo do meu supervisor	1	2	3	4	5
O <i>feedback</i> que recebo do meu supervisor ajuda-me no meu trabalho	1	2	3	4	5
Geralmente, a informação que recebo do meu supervisor sobre o meu desempenho não é muito significativa	1	2	3	4	5
Quando faço um bom trabalho, sou elogiado pelo meu supervisor	1	2	3	4	5
Raramente recebo elogios do meu supervisor	1	2	3	4	5
Geralmente, o meu supervisor diz-me quando faço um bom trabalho no emprego	1	2	3	4	5
Frequentemente recebo <i>feedback</i> positivo do meu supervisor	1	2	3	4	5
O meu supervisor diz-me quando não cumpro prazos	1	2	3	4	5
O meu supervisor diz-me quando o meu desempenho não vai de encontro às normas da organização	1	2	3	4	5
O meu supervisor diz-me as situações em que o meu desempenho fica aquém daquilo que é expectável	1	2	3	4	5
O meu supervisor diz-me as situações em que cometo um erro no trabalho	1	2	3	4	5

### Reação ao Feedback

Nesta secção, pedimos-lhe que indique com um X até que ponto concorda com cada afirmação acerca da sua reação ao *feedback* que recebe, utilizando a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Não Discordo nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

O <i>feedback</i> que recebi que do meu supervisor foi uma avaliação precisa do meu desempenho.	1	2	3	4	5
O <i>feedback</i> que recebi do meu supervisor refletiu o meu verdadeiro desempenho.	1	2	3	4	5
O <i>feedback</i> que recebi do meu supervisor correspondeu à minha própria avaliação do meu desempenho.	1	2	3	4	5
Eu tenho uma ideia mais clara do que a organização espera de mim por causa do <i>feedback</i> que recebi do meu supervisor.	1	2	3	4	5
O <i>feedback</i> que recebi do meu supervisor ajudou-me a aprender como eu posso melhorar o meu trabalho	1	2	3	4	5
Eu aprendi muito com o <i>feedback</i> que recebi do meu supervisor.	1	2	3	4	5
O <i>feedback</i> que recebi do meu supervisor ajudou-me a desenvolver enquanto profissional	1	2	3	4	5

### Qualidade da Relação

Nesta secção, pedimos-lhe que indique com um X até que ponto concorda com cada afirmação acerca da sua qualidade de relação com o seu supervisor, utilizando a seguinte escala

Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4

Sei sempre quão satisfeito o meu supervisor está	1	2	3	4
O teu supervisor direto reconhece o teu potencial	1	2	3	4
O meu supervisor direto compreende completamente os meus problemas e necessidades	1	2	3	4
Independentemente do grau de autoridade formal que o meu supervisor imediato construiu, ele ou ela vai certamente utilizar esse poder para me ajudar a resolver problemas no meu trabalho.	1	2	3	4
Independentemente do nível de autoridade formal que o meu supervisor tem, posso contar com ele ou ela para me “salvar” quando realmente preciso	1	2	3	4
Tenho confiança suficiente no supervisor direto para defender e justificar as suas decisões se ele ou ela não estiver presente para fazê-lo	1	2	3	4
A minha relação de trabalho com o meu supervisor direto é extremamente eficaz	1	2	3	4

Nesta secção pedimos-lhe que reflita sobre a forma como se sente em relação ao seu trabalho, indicando com um X a frequência com que se sente dessa forma.

Nunca	Algumas vezes por ano	Uma vez ou menos por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias
1	2	3	4	5	6	7

No meu trabalho, é melhor sermos nós próprios do que ser só “popular”	1	2	3	4	5	6	7
No meu trabalho eu respeito sempre aquilo em que acredito	1	2	3	4	5	6	7
No meu trabalho, eu sou “eu mesmo” na maioria das situações	1	2	3	4	5	6	7
No meu trabalho, eu vivo de acordo com os meus valores e crenças	1	2	3	4	5	6	7
Eu não falo nem dou ideias para mudanças por tenho receio das consequências	1	2	3	4	5	6	7
Eu retenho informação relevante porque tenho medo	1	2	3	4	5	6	7
Eu omito factos importantes para me proteger.	1	2	3	4	5	6	7
Para minha proteção, eu evito dar sugestões de melhoria	1	2	3	4	5	6	7
Eu retenho soluções para problemas porque tenho receio	1	2	3	4	5	6	7

Nesta secção, pedimos-lhe que reflita sobre a forma como caracteriza o seu supervisor, indicando com um X a frequência de cada acontecimento

Extramente Improvável	Muito Improvável	Moderadamente Improvável	Não tenho Certeza	Moderadamente Provável	Muito Provável	Extratamente Provável
1	2	3	4	5	6	7

Conduz a sua vida pessoal de uma forma ética	1	2	3	4	5	6	7
Define o sucesso não só pelos resultados, mas também pela forma como são atingidos	1	2	3	4	5	6	7
Ouve aquilo que os colaboradores têm a dizer	1	2	3	4	5	6	7
Repreende os colaboradores que violam os padrões éticos	1	2	3	4	5	6	7
Toma decisões justas e ponderadas	1	2	3	4	5	6	7
É uma pessoa de confiança	1	2	3	4	5	6	7
Discute a ética dos negócios e os valores com os colaboradores	1	2	3	4	5	6	7
Dá o exemplo ético de como as coisas devem ser feitas	1	2	3	4	5	6	7
Tem em mente o melhor para os colaboradores	1	2	3	4	5	6	7
Quando toma decisões pergunta “qual é coisa certa a fazer?”	1	2	3	4	5	6	7

### Satisfação Laboral

Geralmente o nosso trabalho e os seus aspetos específicos, produzem em nós um certo grau de satisfação ou insatisfação. Classifique de acordo com as seguintes alternativas o grau de satisfação ou insatisfação que produzem os aspetos específicos do seu atual trabalho.

Extremamente Insatisfeito	Muito Insatisfeito	Moderadamente Insatisfeito	Não Tenho Certeza	Moderadamente Satisfeito	Muito Satisfeito	Extremamente Satisfeito
1	2	3	4	5	6	7

Com as condições físicas do meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Com a autonomia para escolher os métodos ou o modo de executar as minhas tarefas	1	2	3	4	5	6	7
Com os meus companheiros de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Com o reconhecimento que obtenho pelo trabalho bem realizado	1	2	3	4	5	6	7
Com o meu superior imediato (chefia directa)	1	2	3	4	5	6	7
Com a responsabilidade que me é atribuída nas minhas tarefas	1	2	3	4	5	6	7
Com o meu salário e benefícios	1	2	3	4	5	6	7
Com a possibilidade de aplicar as minhas capacidades e aptidões	1	2	3	4	5	6	7
Com o relacionamento entre a direção da empresa e os trabalhadores	1	2	3	4	5	6	7
Com as minhas possibilidades de progressão na carreira	1	2	3	4	5	6	7
Com o modo como globalmente a empresa é gerida	1	2	3	4	5	6	7
Com a atenção que é dada às minhas sugestões	1	2	3	4	5	6	7
Com o meu horário de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Com a variedade de tarefas que realizo	1	2	3	4	5	6	7
Com a estabilidade do meu emprego	1	2	3	4	5	6	7
Agora, tendo em consideração o teu trabalho como um todo, como te sentes?	1	2	3	4	5	6	7

**Obrigado pela sua participação!**

**Antero Rodrigues**

## ANEXO B

1/24/2017

Re: Authorization to reference your scale - Antero Rodrigues - Antero Miguel

## Re: Authorization to reference your scale - Antero Rodrigues

Vlasis Stathakopoulos &lt;stathako@aueb.gr&gt;

ter 24-01-2017 14:15

Caixa de Entrada

Para: Antero Miguel &lt;anteromiguel@hotmail.com&gt;;

Hi,

Yes, you can use the scale.

Best of luck with your work!

Vlasis Stathakopoulos  
*Professor of Marketing*

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS AND BUSINESS

Business Communication Lab

12, Derigni Street, Athens, 104 34, Greece

Tel. : +30 210 8203433

Fax : +30 210 8223802

E-mail : [stathako@aueb.gr](mailto:stathako@aueb.gr)[[www.stathakopoulos.aueb.gr](http://www.stathakopoulos.aueb.gr)][www.stathakopoulos.aueb.gr](http://www.stathakopoulos.aueb.gr)

On 24/1/2017 12:48 μμ, Antero Miguel wrote:

Good Morning,

Dear Dr. Vlasis Stathakopoulos,

I'm currently working on my PhD - *Performance Management and Feedback* -, and I would like ask your permission to use the scale present in your article - "Effects of Performance Appraisal Systems on Marketing Managers," *Journal of Marketing Management*, 13 (November), 835-852.

I'll kindly await your response,  
Best Regards,  
Antero Rodrigues

## RE: Authorization to reference your scale - Antero Rodrigues

Lisa Steelman <lsteelma@fit.edu>

ter 24-01-2017 12:33

Para: Antero Miguel <anteromiguel@hotmail.com>;

Dear Antero,

You are welcome to use the Feedback Environment Scale. Best of luck with your study.

Sincerely,

Lisa Steelman, Ph.D.  
Senior Associate Dean  
Chair I/O Psychology  
Florida Institute of Technology  
lsteelma@fit.edu

---

**From:** Antero Miguel [mailto:anteromiguel@hotmail.com]  
**Sent:** Tuesday, January 24, 2017 5:55 AM  
**To:** Lisa Steelman <lsteelma@fit.edu>  
**Subject:** Authorization to reference your scale - Antero Rodrigues  
**Importance:** High

Good Morning,

Dear Dra. Lisa Steelman,

I'm currently working on my PhD - Performance Management and Feedback -, and I would like ask your permission to use the scale present in your article - THE FEEDBACK ENVIRONMENT SCALE: CONSTRUCT DEFINITION, MEASUREMENT, AND VALIDATION.

I'll kindly await your response,  
Best Regards,  
Antero Rodrigues

## ANEXO C

## Submission Confirmation

[Print](#)

---

Thank you for your submission

---

**Submitted to**

Revista Brasileira de Gestão de Negócios

**Manuscript ID**

RBGN-2017-0035

**Title**

Satisfação laboral e o LMX: o papel da Gestão de Desempenho e da Reação ao Feedback

**Authors**Monteiro, Antero  
Cesário, Francisco  
Catanheira, Filipa  
Chambel, Maria**Date Submitted**

18-Sep-2017

---

---

[Author Dashboard](#)

## Submission Confirmation



Thank you for your submission

**Submitted to**

Revista de Administração de Empresas

**Manuscript ID**

RAE-2017-0661

**Title**

A GESTÃO DE DESEMPENHO E A REAÇÃO AO FEEDBACK NUMA PERSPECTIVA LONGITUDINAL

**Authors**

MONTEIRO, ANTERO  
CESÁRIO, FRANCISCO  
Castanheira, Filipa  
Chambel, Maria

**Date Submitted**

19-Sep-2017

[Author Dashboard](#)