



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

**QUAL É O EFEITO DA COMUNICAÇÃO  
INTERNA E DA AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO NO DESEMPENHO  
PERCECIONADO?  
ANA ISABEL BARRAL MORGADO**

Coordenador do Seminário de Dissertação:  
PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO  
Orientador de Dissertação:  
PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:  
**MESTRE EM PSICOLOGIA**  
Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2014

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Prof.  
Doutor Francisco Cesário, apresentada no ISPA – Instituto  
Universitário para obtenção de grau de Mestre na especialidade  
de Psicologia Social e das Organizações

## AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Doutor Francisco Cesário pela disponibilidade e pelo seu fantástico sentido de humor, que faz qualquer aluno desdramatizar nos momentos menos fáceis.

Ao Prof. Doutor Pedro Almeida por dar o melhor que tem de si aos seus alunos, pelo respeito, pela consideração, pelas conversas, pela partilha, por estar sempre pronto a ajudar.

Ao Dr. João Aguiar, pela flexibilidade. À Rita F., pelo sentido de espírito de equipa.

Ao Antero, pela paciência.

À Francisca, Leonor e Rodolfo, pela amizade: vocês deram imenso significado ao que o ISPA representa para mim.

À Cristina, por me ter feito acreditar que a psicologia era o meu caminho.

Ao Ricardo, por acreditar em mim e por nunca me largar a mão.

À Mãe e ao Pai. Mãe, por acreditares sempre que este seria o melhor caminho e por estares sempre aqui. Pai, porque sem ti isto não era possível e por me fazeres ver o Mundo de forma especial. À Joanelha, por tudo. Ao João. À Avó Taitai e ao Avô Luís. À Lisete. À avó Micá. À minha querida tia Rosarinho. Por saber que todos desejaram, tanto quanto eu, ver este dia chegar, obrigada querida família!

A todos,  
Muito Obrigada!

## **RESUMO**

Sabe-se que as Práticas de Recursos Humanos têm forte impacto no desempenho dos trabalhadores. Das práticas que se considera com forte impacto no desempenho são a avaliação de desempenho e a comunicação interna. O objetivo deste estudo, realizado com uma amostra de 525 pessoas, é verificar se existe alguma relação entre a importância dos sistemas de avaliação de desempenho, bem como das práticas de comunicação interna, sobre o desempenho percebido dos trabalhadores. As hipóteses formuladas foram: 1) espera-se encontrar uma relação positiva entre a avaliação de desempenho e o desempenho; 2) boas práticas organizacionais de comunicação interna têm uma relação positiva com o desempenho; 3) espera-se encontrar um efeito moderador da comunicação interna na relação entre avaliação de desempenho e o desempenho percebido. No entanto, através da análise dos resultados, não foi possível confirmar nenhuma das hipóteses.

**Palavras-Chave:** Gestão de Recursos humanos, Práticas de Recursos Humanos, Avaliação de Desempenho, Desempenho, Comunicação Interna, Feedback

## **ABSTRACT**

It is recognized that the Human Resources Practices have a strong impact on the employees' performance. The practices considered to have a strong impact on performance are the performance appraisal and internal communication. The objective of this study, conducted with a sample of 525 people, is to verify whether there is any relationship between the performance appraisal systems, as well as internal communication practices on the perceived employee performance. The hypotheses were: 1) it's expected to find a positive relationship between performance evaluation and performance; 2) good internal communication organizational practices have a positive relationship with performance; 3) it's expected to find a moderating effect of internal communication in the relationship between performance evaluation and the perceived performance. However, analyzing the results, it wasn't possible to confirm any of these hypotheses.

**Keywords:** Human Resources Management, Human Resources Practices, Performance appraisal, Performance, Internal Communication, Feedback

## ÍNDICE

### ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
REVISÃO DA LITERATURA.....	3
Avaliação de Desempenho.....	3
Comunicação.....	7
Desempenho.....	14
Avaliação de Desempenho, Comunicação e Desempenho.....	18
HIPÓTESES E MODELO DE INVESTIGAÇÃO.....	23
MÉTODO.....	24
Delineamento.....	24
Amostra.....	24
Procedimento.....	26
Medidas.....	28
Avaliação de desempenho.....	28
Comunicação Interna.....	28
Perceção de Desempenho.....	29
RESULTADOS.....	30
Escala Avaliação de Desempenho e Comunicação Interna.....	30
Fiabilidade.....	30
Sensibilidade.....	30
Escala de Avaliação de Desempenho.....	31
Fiabilidade.....	32
Sensibilidade.....	32

Teste de Hipóteses.....	33
Associação entre as variáveis em estudo.....	33
Diferenças por variáveis sociodemográficas.....	37
DISCUSSÃO.....	38
Limitações .....	43
Implicações práticas e notas finais.....	44
REFERÊNCIAS.....	46
ANEXOS.....	55
Anexo A: Análise descritiva da amostra.....	56
Anexo B: Escalas de avaliação de desempenho e comunicação.....	58
1. Fiabilidade.....	58
2. Sensibilidade.....	58
Escala de desempenho.....	59
1. Fiabilidade Escala Desempenho.....	59
2. Sensibilidade Escala Desempenho.....	59
Anexo C:	
1. Correlações de <i>Pearson</i> .....	60
2. Análise descritiva das escalas.....	60
Anexo D:	
1. Recodificação da variável vínculo.....	61
2. Comparações de médias – <i>T-Student</i> .....	61

## ÍNDICE DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Definições de avaliação de desempenho.....	5
<b>Quadro 2:</b> Impacto da avaliação de desempenho no desempenho.....	7
<b>Quadro 3:</b> Definições de comunicação interna.....	9
<b>Quadro 4:</b> Efeitos da comunicação interna nos trabalhadores e nas organizações.....	12
<b>Quadro 5:</b> Definições de Desempenho.....	15

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Média, desvio-padrão da variável idade.....	25
<b>Tabela 2:</b> Distribuição dos participantes por género.....	25
<b>Tabela 3:</b> Distribuição dos participantes por habilitações literárias.....	26
<b>Tabela 4:</b> Média, desvio-padrão da variável antiguidade.....	26
<b>Tabela 5:</b> Tipo de contrato.....	26
<b>Tabela 6:</b> Escala de avaliação de desempenho.....	28
<b>Tabela 7:</b> Escala de comunicação interna.....	29
<b>Tabela 8:</b> Escala de desempenho percecionado.....	29
<b>Tabela 9:</b> Valor de alfa referente à escala avaliação de desempenho e comunicação....	30
<b>Tabela 10:</b> Teste <i>Kolmogorov-Smirnov</i> referente à escala avaliação de desempenho e comunicação.....	30
<b>Tabela 11:</b> Assimetria e Curtose referente à escala avaliação de desempenho e comunicação.....	31
<b>Tabela 12:</b> Valor de alfa referente à escala de desempenho.....	32
<b>Tabela 13:</b> Teste <i>Kolmogorov-Smirnov</i> referente à escala de desempenho.....	32
<b>Tabela 14:</b> Assimetria e Curtose referente à escala de desempenho.....	32
<b>Tabela 15:</b> Valores de Correlação.....	33

<b>Tabela 16</b> – Matriz de correlações de Pearson, Médias, Desvio Padrão e <i>Alphas de Cronbach</i> .....	34
<b>Tabela 17:</b> Resumo comparações de médias (T-Student).....	37

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Fluxo de influência do desempenho profissional na organização.....	15
<b>Figura 2:</b> Modelo de Paauwe e Richardson (1997) .....	16
<b>Figura 3:</b> Modelo de investigação.....	23
<b>Figura 4:</b> Análise dos itens da escala avaliação de desempenho (percentagem acumulada) .....	36
<b>Figura 5:</b> Análise dos itens da escala de desempenho (percentagem acumulada) .....	36

## INTRODUÇÃO

As organizações que atuam em mercados abertos e concorrenciais nos tempos que correm, já não podem permanecer na zona de conforto. É imprescindível estabelecer objetivos de negócio rigorosos, implicando uma determinada taxa de esforço de toda a organização, manter sob controlo a estrutura de custos operacionais e proceder a exercícios sistemáticos de benchmarking. Não é suficiente que uma empresa registre melhorias incrementais internas, mas que se certifique que não há erosão na sua competitividade de negócio. Por esta razão, as organizações tendem a olhar para os seus recursos e a encontrar formas de os gerir e desenvolver estrategicamente. Uma das vantagens competitivas centra-se no fator humano das organizações. Contudo, não é suficiente que as organizações possuam uma equipa de colaboradores competentes se o fluxo de informação na organização não funcionar ou se os processos de comunicação não forem adequados. Caso isto se verifique não será possível desenvolver os recursos humanos das organizações. A comunicação é uma condição da vida social e por maioria de razão, da vida organizacional, logo sem comunicação não pode haver organização (Rego, 2007). Neste sentido, é importante que as organizações saibam estimular um conjunto de indicadores de desempenho associados ao fator humano, pois as pessoas deverão estar no centro de uma organização. Por esta razão devem-se desenvolver esforços efetivos para aperfeiçoar este fator de competitividade. Deste modo, é indispensável ter instrumentos para medir o desempenho organizacional com o objetivo de o gerir e melhorar (Camara, 2012) o que torna a gestão de desempenho um tema central nas organizações (Cunha, Rêgo, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso, Alve Marques, & F. S. Gomes, 2010). Segundo Cunha (2010) a gestão de desempenho tem sido muito circunscrita à avaliação de desempenho, na medida em que serve para supervisionar o desempenho de uma organização como um todo, e também para

monitorizar o desempenho individual de cada colaborador (Câmara, 2012). Contudo esta monitorização do desempenho individual só é eficaz se a avaliação do desempenho do individuo for comunicada de forma adequada. A avaliação de desempenho é uma ferramenta muito importante que os supervisores possuem para fornecer feedback de desempenho aos trabalhadores. Contudo, quando os diálogos são pobres há uma tendência para os trabalhadores fazerem suposições incorretas sobre as forma como são vistos pelos outros (Bilikopf, 2010). Estes mal entendidos podem ser particularmente sérios na relação supervisor-trabalhador. A falta de comunicação sobre o desempenho de um trabalhador conduz a um clima de insegurança, desconfiança e conflitos (Gibson & Cohen, 2003, cit., por Bilikopf, 2010).

Sabe-se que boas práticas de recursos humanos melhoram o desempenho organizacional. Um estudo de Beah & Loo, 2013 encontrou uma relação positiva entre avaliação de desempenho, comunicação interna, planeamento de carreiras, recrutamento e seleção e formação e desenvolvimento no desempenho organizacional.

Das práticas organizacionais que se considera com forte impacto no desempenho dos trabalhadores, contribuindo para a sua melhoria, são os sistemas de gestão do desempenho, onde se inclui a avaliação de desempenho, e a capacidade da organização envolver o trabalhador através de fluxos de informação que este considera importante.

Nesta perspetiva este estudo pretende verificar se existe alguma relação entre a importância dos sistemas de avaliação de desempenho, bem como das práticas de comunicação interna, sobre o desempenho percebido pelos trabalhadores.

## REVISÃO DA LITERATURA

### Avaliação de desempenho

Na Gestão de Recursos Humanos, a gestão de desempenho tem sido muito circunscrita à avaliação de desempenho (Cunha et al., 2010).

A gestão de desempenho é definida como um processo organizacional através do qual se definem padrões de resultados e valores organizacionais, conformes à estratégia e objetivos da organização (Cunha et al., 2010). Espera-se assim que este processo estimule a melhoria de processos, das atividades e resultados do trabalho das pessoas, de forma a atingir ou ultrapassar os padrões definidos e envolve processos como:

- A definição de objetivos
- A implementação de um sistema de avaliação de desempenho
- O desenho de sistemas de compensação apropriados à estratégia, que reforcem o desempenho
- As estratégias de formação e desenvolvimento que promovem o desenvolvimento
- O feedback, a comunicação e *coaching*, que permitam definir melhorias relativamente a desempenhos passados
- O planeamento de carreiras
- A gestão da cultura

O termo avaliação de desempenho refere-se ao sistema através do qual uma organização atribui uma pontuação para indicar o nível de performance de uma pessoa ou de um grupo (DeNisi, 2000). Segundo o mesmo autor, a gestão do desempenho refere-se ao tipo de atividades realizadas por uma organização para aumentar o desempenho de uma pessoa ou de um grupo. Apesar de serem conceitos diferentes, o objetivo final de ambas as atividades é o mesmo: a eficácia organizacional.

O objetivo principal da avaliação de desempenho é aumentar a performance dos trabalhadores (Iqbal, 2012). A literatura refere a avaliação de desempenho como sendo uma técnica válida que aumenta e melhora o desempenho das organizações e dos trabalhadores (Bagozzi, 1980; DeCarlo & Leigh, 1996; Jaworksi & Kohli, 1991). Para Câmara (2012), os sistemas de avaliação de desempenho traduzem-se em ferramentas essenciais para supervisionar e controlar o desempenho de uma organização como um todo, bem como monitorizar desempenho individual de cada colaborador. Contudo, deve ser considerada apenas como um instrumento de levantamento de dados, uma vez que a avaliação de desempenho não constitui uma técnica de modificação de comportamento (Almeida, 1996).

De acordo com Murphy e Cleveland (1995) a avaliação de desempenho constitui a base das Práticas de Recursos Humanos. Caetano (1996) defende que a avaliação de desempenho tem ocupado uma posição de destaque entre os diversos sistemas que compõem a gestão de recursos humanos, uma vez que se considera ter um impacto significativo sobre a produtividade do trabalho de forma direta e indireta. Direta, enquanto processo de controlo de desempenho; indireta, através da sua relação com a seleção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração dos colaboradores da organização.

Para Griffin e Ebert (2002) a avaliação de desempenho consiste na avaliação formal do desempenho dos colaboradores com o propósito de determinar o grau de desempenho dos mesmos. Para Câmara (2012) medir o desempenho significa fazer uma avaliação ou juízo de valor de um subordinado no passado, com o intuito de o recompensar ou penalizar. Almeida (1996) define a avaliação de desempenho como um processo em que a organização mede a eficiência e a eficácia dos seus colaboradores,

processo esse que serve como uma ferramenta de auditoria e controle da contribuição para os objetivos e/ou resultados dos colaboradores.

### Quadro 1: Definições de avaliação de desempenho

Referência	Definição
Almeida (1996)	Processo em que a organização mede a eficiência e a eficácia dos seus colaboradores, processo esse que serve como uma ferramenta de auditoria e controle da contribuição para os objetivos e/ou resultados dos colaboradores
Camara (2012)	Avaliação ou juízo de valor de um subordinado no passado, com o intuito de o recompensar ou penalizar.
Fletcher (2001)	Processo que envolve a chefia e o subordinado numa avaliação anual sobre o desempenho colaborador que é discutido, por norma, numa entrevista de avaliação
Griffin e Ebert (2002)	Avaliação formal da performance dos colaboradores com o propósito de determinar o grau de desempenho de cada colaborador
Heyel (1973)	É o processo de avaliação das qualificações do desempenho dos empregados relativamente ao que é requerido para as suas funções

A avaliação de desempenho é utilizada nas organizações para diversos fins (Cleveland, Murphey, & Williams, 1989). Contudo, não há um entendimento uniforme sobre quais são os objetivos da avaliação de desempenho (Iqbal, 2012).

Para Caetano (2008), a avaliação de desempenho tem objetivos administrativos e estratégicos. Nos administrativos, a avaliação proporciona informação sobre a tomada de decisão relativa às recompensas, através da definição e concretização de incentivos, às progressões, promoções, demissões e rescisões, e identifica necessidades de

formação. Do ponto de vista estratégico, pretende-se que a avaliação motive e oriente os trabalhadores para os objetivos da organização, através do feedback sobre o desempenho e do aconselhamento (coaching) para melhorar o comportamento e os seus resultados. Para DeNisi (2000) a avaliação de desempenho é utilizada nas organizações, em grande medida, como forma de proporcionar feedback aos trabalhadores sobre a performance no trabalho, e como meio para tomada de decisões no que diz respeito a promoções e aumento de salários. Almeida (1996) identifica dois objetivos na avaliação de desempenho. Por um lado, o de avaliar o sucesso/insucesso do recrutamento e seleção, a avaliação do potencial de liderança, a eficácia da formação e as tomadas de decisão relativos a prémios e, por outro lado, avaliar o desempenho em si mesmo tendo em consideração a pluralidade de fatores ambientais, organizacionais e individuais que o influenciam. Cleveland, Murphey, e Williams, (1989) apresentam quatro fatores administrativos que variam nos objetivos da avaliação de desempenho: comparações entre indivíduos (e.g., promoção e administração de salários); comparações dentro das pessoas (e.g., necessidades de formação, feedback sobre pontos fortes e fracos); manutenção do sistema (e.g., implementação de sistemas de recursos humanos nas organizações; documentação (e.g., para justificar decisões pessoais).

No sentido de colmatar a falta de um entendimento comum sobre quais são os objetivos da avaliação de desempenho, Iquebal (2000) fez uma revisão exaustiva da literatura publicada sobre a avaliação de desempenho entre 1959-2009 e concluiu que a avaliação de desempenho administrativa é a mais utilizada nas organizações (59,23%). Segundo o autor, este tipo de avaliação de desempenho ajuda os gestores a tomar uma grande variedade de decisões administrativas que fortalecem o sistema de avaliação de desempenho, melhoram o desempenho dos trabalhadores, desenvolvem os sistemas de recursos humanos, apoiam as atividades de recursos humanos, gerem as relações entre

empregados e tomam decisões sobre compensações. Concluiu ainda que a avaliação que aborda o desenvolvimento dos trabalhadores é a segunda mais utilizada (26,73%).

Este conflito face um entendimento uniforme sobre quais os objetivos da avaliação de desempenho, pode impedir que o processo de avaliação alcance a sua utilidade máxima nas organizações e, possivelmente, contribuir negativamente para o desempenho individual e organizacional (Dargham, 2008).

### **Quadro 2:** Impacto da avaliação de desempenho no desempenho

---

---

Referência	Definição
Bagozzi (1980) DeCarlo e Leigh (1996) Jaworksi e Kohli (1991)	Aumenta e melhora o desempenho das organizações e dos trabalhadores
Caetano (2008)	Motiva e orienta os trabalhadores para os objetivos da organização, através do feedback sobre o desempenho e do aconselhamento (coaching) para melhorar o comportamento e os seus resultados
Iquebal (2000)	Melhora o desempenho dos trabalhadores, desenvolve os sistemas de recursos humanos, apoia as atividades de recursos humanos, gere as relações entre empregados e toma decisões sobre compensações
Murphy e Cleveland (1995)	Base das práticas de recursos humanos

---

---

### **Comunicação**

De uma forma geral, a comunicação é o processo de transferência de informações, ideias, conhecimentos ou sentimentos entre as pessoas, envolvendo a existência de três elementos: emissor, recetor e canal de transmissão (Teixeira, 2005).

Drenth, Tierry, e Wolff (1998) definem a comunicação como o processo de enviar e receber mensagens através de símbolos.

Todos comunicamos. Somos por natureza animais sociais pelo que necessitamos de comunicar.

Essa necessidade decorre naturalmente para as organizações (Rego, 2007). O funcionamento das organizações depende de vários processos comunicacionais, sem os quais as pessoas não poderiam interagir, as atividades não seriam coordenadas e as decisões não seriam tomadas (Rego, 1999, 2007). Sem comunicação não pode haver organização: não há gestão, cooperação, motivação, vendas, oferta ou procura, marketing ou processos de trabalho coordenados (Rego, 2007).

Na área da comunicação organizacional podemos distinguir a comunicação externa e a comunicação interna (Baker, 2001; Dzamtoska, Maltievska & Denkova, 2013). A primeira diz respeito ao tipo de comunicação dirigida ao exterior, isto é, para o público (Rocha, 2005). A comunicação interna é o conjunto de mensagens transmitidas pelos membros da organização (Mintzberg, 1979). Tem como objetivo transmitir informações sobre os objetivos da organização, motivar os trabalhadores, auxiliar nas tomadas de decisão, facilitar a mudança organizacional e criar condições para uma boa imagem externa à organização (Rocha, 2005). De acordo com Zajokowska, Rychly-Lipinska, Salek-Iminska, & Mazur-Jelonek (2011) a comunicação interna e a comunicação externa devem permanecer em relações próximas entre si, já que a eliminação ou a ineficiência de uma delas irá dar lugar a perturbações no sistema como um todo. Mishra, Boynton e Mishra (2014) definem a comunicação interna como o tipo de comunicação que ocorre entre os superiores e trabalhadores. Para Gavlas (2008, cit. por Zajokowska et al., 2011), a comunicação interna baseia-se nas relações entre os empregados, constituindo a parte integrante da comunicação corporativa, sendo que

assume várias formas de interação: verbal e escrita; pessoal e virtual; individual e em grupo.

### Quadro 3: Definições de comunicação interna

Referência	Definição
Almeida (2013)	A comunicação interna é um processo comunicativo que fomenta a criação de relações
Gavlas (2008)	Baseia-se nas relações entre empregados, constituindo a parte integrante da comunicação corporativa e assume várias formas de interação: verbal e escrita; pessoal e virtual; individual e em grupo.
Mishra, Boynton e Mishra (2014)	Tipo de comunicação que ocorre entre os superiores e trabalhadores
Mintzberg (1979)	Conjunto de mensagens transmitidas pelos membros da organização
Woodruffe (1995)	Forma de valorizar os empregados, através de práticas e programas para atingir os objetivos organizacionais

A comunicação é considerada um elemento essencial para as boas práticas de comunicação interna dentro de uma organização (Abdullah & Antony, 2012). A comunicação não deverá dificultar o entendimento das funções organizacionais mas sim estabelecer ligações e relações internas que fortaleçam a organização.

A comunicação interna tem vindo a ganhar um espaço cada vez mais relevante no mundo organizacional, dado que assume uma função estratégica das empresas que deve ser gerida com base nas políticas estratégicas da organização (Almeida L. A., 2013). No passado, as administrações raramente revelavam os planos e objetivos organizacionais aos funcionários. Porém, nos dias de hoje, a comunicação com os

trabalhadores tem de ser atrativa, na medida em que é essencial para o sucesso do negócio (Michael, 1995). As empresas têm de seguir várias políticas que garantam a eficácia da comunicação interna e que assegurem que os trabalhadores recebem a informação sobre a missão da empresa, a estratégia, os planos e os objetivos que pretendem alcançar (Abdullah & Antony, 2012). De acordo com Howard (2000) as chefias devem optar pela comunicação “cara-a-cara” com o público interno das organizações para garantir a sua eficácia. Segundo o autor, para além de ser essa a base dos programas de comunicação, também pode ajudar os gestores a desenvolver relações de trabalho positivas com o seus subordinados. Para além disso, espera-se que as chefias não comuniquem apenas para transferir informações aos trabalhadores, mas que também transmitam mensagens que influenciem os seus comportamentos (Kathryn, 1989).

A literatura identifica a comunicação interna como uma das práticas essenciais de recursos humanos (Geringer, Frayne & Milliman, 2002; Neves & Eibenberger, 2012; Osman, Ho, & Galang, 2011; Richard & Johnson, 2001; Ulrich, 1997;) uma vez que esta se relaciona positivamente com o desempenho organizacional.

Grande parte dos estudos elaborados na área da comunicação organizacional, têm-se focado em avaliar a eficácia da comunicação em geral e os efeitos de comportamentos específicos da comunicação sobre o desempenho (Garnett, Marlowe, & Pandey, 2008). Aliás, os efeitos da comunicação no desempenho organizacional são historicamente bem reconhecidos (Barnard, 1968; Bavelas & Barrett, 1951; Rogers & Agarwala-Rogers, 1976). Os resultados encontrados num estudo de Snyder & Morris, (1984) revelam existir uma forte relação entre a comunicação organizacional e desempenho. Segundo os mesmos autores, a comunicação também potencia o compromisso dos trabalhadores. Esta ideia é também defendida por Lowenstein (2006)

que confirma que superiores que comunicam com os seus subordinados os motivam a prestar um melhor serviço aos clientes. Por outras palavras, estes trabalhadores estão mais propensos a falar positivamente sobre a organização, e a ajudar a empresa a ser mais eficaz no seu dia-a-dia.

Vários autores que examinaram a relação entre comunicação e cultura organizacional (Drenth, Thierry, & Wolff, 1998; Garnett, Marlowe, & Pandey, 2008) afirmam que a comunicação é um elemento chave da cultura. Garnett et al., (2008) explicam que a cultura organizacional é profundamente moldada pela comunicação e que esta influencia positivamente o desempenho. O efeito moderador da comunicação na relação entre cultura e desempenho foi estudado pelos mesmos autores, mas os resultados não revelaram nenhum efeito moderador da comunicação na melhoria do desempenho.

Estudos revelam que boas práticas de comunicação aumentam e melhoram os níveis de confiança entre supervisores e trabalhadores (Gavin & Mayer, 2005). Assim, quando os trabalhadores percebem que a informação, recebida pelos seus superiores, é relevante e precisa, sentem-se menos vulneráveis e mais orientados a confiar nos seus superiores (Mishra, Boynton, & Mishra, 2014).

Há também evidências na literatura de existir uma relação positiva entre comunicação e satisfação no trabalho (Wheless, Wheless, & Howard, 1983; Pincus, 1986; Pincus, 1989). A forma como um trabalhador apreende o estilo de comunicação, o conteúdo e a credibilidade do seu supervisor, bem como sistema de comunicação da organização, vai influenciar a satisfação no trabalho (Pettit, Goris, & Vaught, 1997). Os mesmos autores testaram a comunicação organizacional enquanto variável moderadora da relação entre desempenho e satisfação no trabalho mas encontraram fracas evidências do efeito moderador da comunicação nesta relação.

A existência de um diálogo aberto entre chefias e colaboradores é uma peça fundamental para qualquer organização (Almeida L. A., 2013). Segundo Neves e Eisenberger (2012), colaboradores que tenham linhas abertas de comunicação com as suas chefias, estão mais orientados para construir relações de trabalho eficazes com os superiores, identificam-se mais com a organização, melhoram o desempenho e contribuem para a eficácia organizacional.

**Quadro 4:** Efeitos da comunicação interna nos trabalhadores e nas organizações

Referência	Definição
Barnard (1968) Rogers e Agarwala-Rogers (1976)	Desempenho organizacional
Drenth, Thierry e Wolff (1998) Garnett, Marlowe e Pandey (2008)	Cultura organizacional
Gavin e Mayer (2005)	Confiança entre supervisores e trabalhadores
Neves e Eisenberg (2012)	Identificação organizacional
Snyder & Morris, (1984) Neves e Eisenberg (2012)	Desempenho dos trabalhadores
Snyder & Morris (1984) Lowenstein (2006)	Compromisso organizacional
Wheless, Wheless, e Howard (1983) Pincus (1986; 1989)	Satisfação no trabalho

Nas mais variadas situações organizacionais e sociais, os comportamentos dos indivíduos carecem de um reforço que os potencie, cujo objetivo consiste num ajustamento do desempenho. Tal reforço é possível pelo uso apropriado do feedback (Neves, Garrido, & Simões, 2006).

O feedback é, segundo Kluger e DeNisi (1996), um termo que usamos para falar de comunicação e aprendizagem interpessoal. Para Neves, Garrido, e Simões, (2006) o feedback interpessoal é a comunicação que ajuda a outra pessoa a refletir e a ajustar o seu comportamento. De acordo com os mesmos autores, o feedback, independentemente de ser positivo ou negativo, permite o funcionamento equilibrado do sistema.

Santos (1998) afirma que o controlo da eficácia da comunicação passa pelo feedback, e deve ser entendido no sentido de o emissor se aperceber de que está a ser entendido. Quando não existe feedback, a comunicação é direcionada num só sentido; logo, não há comunicação propriamente dita (Stoner, 1982; Teixeira 2005). Teixeira (2005) explica que, por vezes, são as próprias chefias que contribuem para a inexistência dessa informação de retorno. Mostram-se inacessíveis e reagem negativamente às queixas dos membros da equipa, secundarizam opiniões e afugentam os portadores de más notícias, em vez de enfrentá-las, privilegiando os relatórios escritos à comunicação verbal e, conseqüentemente, empobrecem o processo de comunicação. Na verdade, a comunicação em sentido único é mais rápida do que a comunicação em dois sentidos. Contudo, a comunicação em dois sentidos é muito mais precisa e transmite, tanto aos recetores como aos emissores, mais segurança. Wright (1995) defende esta ideia e explica que a comunicação eficaz é bidirecional, pelo que tanto o superior como o trabalhador se ouvem mutuamente.

Vários estudos têm mostrado que o feedback tem impacto em diferentes aspetos do comportamento, nomeadamente na motivação (Krenn, Wurth, & Hergovich, 2013),

na aprendizagem (Goodman & Wood, 2004; Wulf & Lewthwaite, 2010), na orientação para resultados (Senko & Harackiewicz, 2005; VandeWalle, Cron, & Slocum Jr., 2001) e no desempenho (Ilgen, Fisher, & Taylor, 1979; Kluger & DeNisi, 1996).

Em suma, há fortes evidências de que diferentes aspectos de uma gestão da comunicação eficaz estão positivamente relacionados com o desempenho dos trabalhadores, tais como a adequação da informação sobre as políticas e procedimentos organizacionais, a frequência, a abertura e precisão do feedback de desempenho. (Kacmar, Witt, Zivnuska & Gully, 2003; O'Reilly, 1977; O'Reilly & Roberts, 1977; Roberts & O'Reilly, 1979; Snyder & Morris, 1984).

## **Desempenho**

As organizações possuem na essência da sua aceção um conjunto de colaboradores unidos na busca de um determinado desempenho (Hall, 2004). O desempenho arroga grande pertinência tanto para as organizações como para os colaboradores (Sonnetag, Volmer & Spsychala, 2008). O grande foco da área dos recursos humanos é induzir o desempenho profissional ao nível de excelência para a concretização dos objetivos organizacionais. Deste modo, é fundamental que as organizações saibam estimular um conjunto de indicadores de desempenho associados ao fator humano, uma vez que no centro de uma organização estão as pessoas (Jabbour, Freitas, Teixeira, & Jabbour, 2012).

De acordo com Camara, Guerra e Rodrigues (2010) o desempenho é a colaboração dos trabalhadores para os resultados de negócio, para o valor acrescentado à organização e para o alcance de objetivos. De acordo com Rosa e Molina (s.d.) o desempenho é a força motora do desempenho operacional, que influencia e afeta diretamente o desempenho organizacional. Assim, o desempenho individual gera um

efeito em cadeia que se reflete na organização como um todo, produzindo um fluxo conforme na figura (Figura 1).



**Figura 1** – Fluxo de influência do desempenho profissional na organização

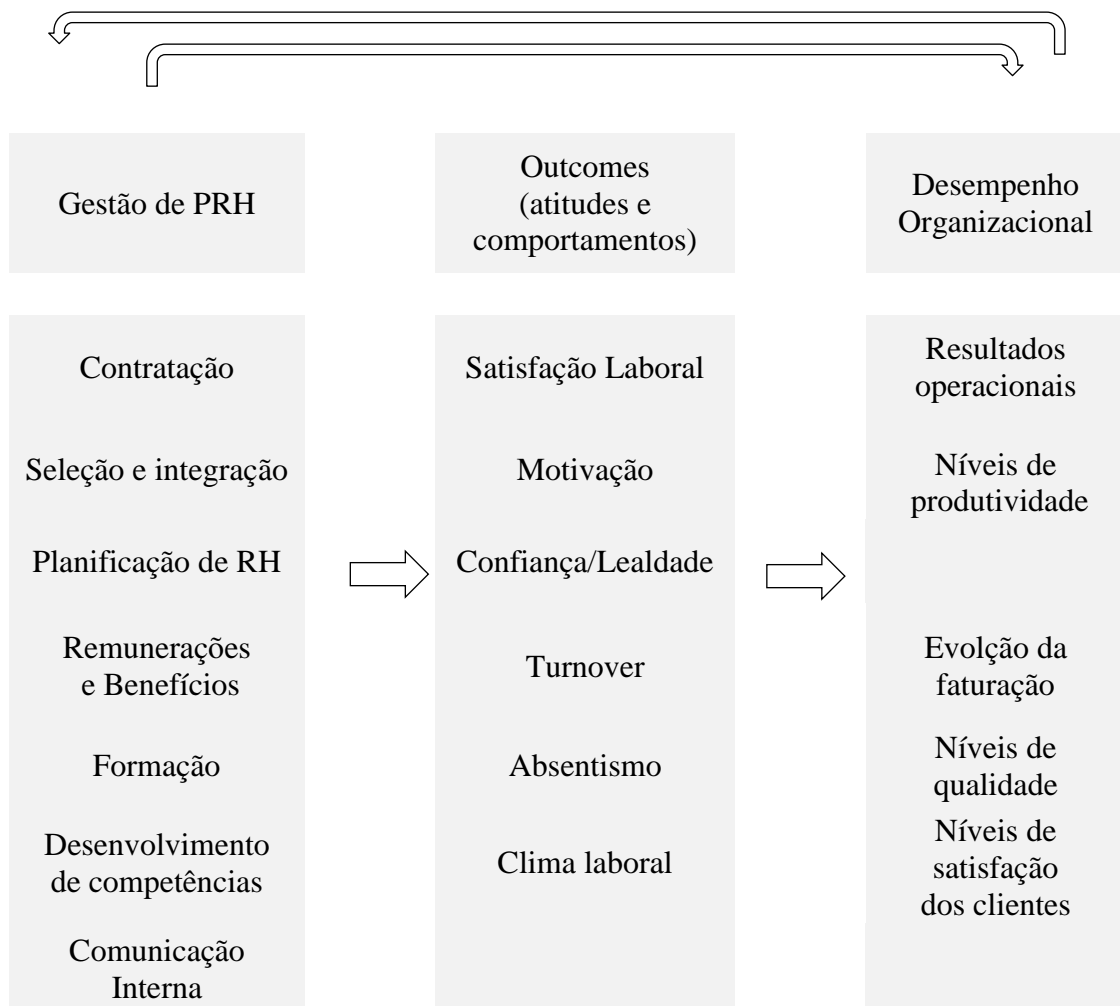
Mottowidlo & Van Scotter (1994) definem desempenho como os resultados e os comportamentos que são formalmente solicitados ao titular da função e que contribuem directamente para cumprir os objectivos estabelecidos.

#### **Quadro 5:** Definições de Desempenho

Referência	Definição
Camara, Guerra e Rodrigues (2010)	Contribuição dos trabalhadores para os resultados de negócio, para o valor acrescentado à organização e para o alcance de objetivos
Mottowidlo & Van Scotter (1994)	Resultados e os comportamentos que são formalmente requeridos ao titular da função e que contribuem directamente para cumprir os objetivos estabelecidos.
Rosa e Molina (s.d.)	Força motora do desempenho operacional, que influencia e afeta directamente o desempenho organizacional. Assim, o desempenho individual gera um efeito em cadeia que se reflete na organização como um todo

Jabbour et al., (2012) referem que o objetivo inerente à gestão de recursos humanos é contribuir para o desempenho organizacional.

Alguns modelos explicam que há uma relação directa entre a eficácia das práticas de recursos humanos e as atitudes e comportamentos dos colaboradores (Cesário, Gestoso, & Peregrín, 2011). As práticas de gestão de recursos humanos têm uma influencia predominante no desempenho dos colaboradores e, por isso, aplicam-se com o objetivo de alcançar determinados resultados (atitudes e comportamentos). Ou seja, espera-se que melhores atitudes e comportamentos contribuam para desenvolver um melhor desempenho interno (Cesário et al., 2011).



**Figura 2** – Modelo de Paauwe e Richardson (1997)

Segundo Wood e Menezes (1998), as práticas de recursos humanos aumentam os resultados organizacionais através da concepção de condições que permitam que os colaboradores se envolvam com a organização e trabalhem com o objetivo de alcançarem os objetivos organizacionais. Beah & Loo (2013) afirmam que as organizações que adotam as melhores práticas de recursos humanos, alcançam melhores resultados que as organizações que não o fazem. Há fortes evidências na literatura de que existe uma relação positiva entre práticas de recursos humanos e o desempenho organizacional (Becker & Gerhart, 1996; Dyer & Reeves, 1995; Hartog, Boselie, & Pauwe, 2004; Huselid, 1995; Paauwe, 2009; Schuler & Jackson, 1987; Ulrich, 1997). Contudo, há pouca concordância na literatura relativamente às melhores práticas de recursos humanos consideradas estratégicas numa organização (Marchington & Grugulis, 2000; Paauwe, 2004). A literatura assinala como práticas essenciais de recursos humanos associadas positivamente ao desempenho organizacional, ao planeamento da força de trabalho (Beah & Loo, 2013; Chang & Chen, 2002), à formação e ao desenvolvimento (Beah & Loo, 2013; Chang & Chen, 2002; Lam & White, 1998), recrutamento e seleção (Beah & Loo, 2013; Khan, 2010, Lam & White, 1998), avaliação de desempenho (Beah & Loo, 2013; Bernardin & Russell, 1993; Khan, 2010; Chang & Chen, 2002), e a comunicação interna (Beah & Loo, 2013; Geringer, Frayne, & Milliman, 2002; Osman et al., 2011; Richard & Johnson, 2001; Ulrich, 1997).

De acordo com Jackson e Schuler (2005) as práticas de recursos humanos consistem na força do capital humano para a vantagem competitiva. Os investigadores consideram as práticas de gestão de recursos humanos estratégias para influenciar positivamente o desempenho das empresas e ajudá-las a melhorar o custo/benefício com

os recursos humanos, melhorar a eficiência operacional, aumentar a inovação e aumentar os benefícios globais do desempenho organizacional (Dyer & Reeves, 1995).

Assim, torna-se extremamente importante que os processos de gestão de recursos humanos sejam atualizados e inovados nas organizações (Tiwari, 1997), bem como os investigadores examinem o potencial dos benefícios de utilizar sistemas de trabalho de alto desempenho (Huselid M. A., 1995; Huselid & Becker, 1997). Estes sistemas referem-se a um grupo de práticas de recursos humanos diferenciadas mas interligadas, incluindo processos de seleção rigorosos, formação, desenvolvimento, compensação através de incentivos e avaliação de desempenho baseada no mérito. Guthrie (2001) afirma que um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos interrelacionadas e consistentes constitui a análise mais adequada dos resultados individuais, uma vez que estas reforçam as capacidades dos colaboradores para o desempenho de modo eficaz.

### **Avaliação de desempenho, comunicação e desempenho**

Das práticas organizacionais consideradas com forte impacto no desempenho dos trabalhadores, e que contribuem para a sua melhoria, são a avaliação de desempenho e a comunicação, ou seja, a capacidade de a organização envolver o trabalhador através de fluxos de informação que este considere importante. De facto, não é suficiente que as organizações possuam uma equipa de colaboradores competentes se o fluxo de informação na organização não funcionar ou se os processos de comunicação não forem adequados. Caso isto se verifique, não será possível desenvolver os recursos humanos das organizações.

A comunicação é uma condição da vida social e, por maioria de razão, da vida organizacional. Assim, sem comunicação não poderá haver organização (Rego, 2007).

Neste sentido, é importante que as organizações saibam estimular um conjunto de indicadores de desempenho associados ao fator humano, pois as pessoas é que deverão ser o centro das organizações. Por esta razão, devem-se desenvolver esforços efetivos para aperfeiçoar este fator de competitividade, que é a comunicação.

Com o objetivo de gerir e aperfeiçoar organização, é também é indispensável ter instrumentos para medir o desempenho organizacional (Camara, 2012). A literatura mostra-nos que as práticas de avaliação estão a crescer como um papel-chave da gestão do desempenho individual, uma vez que permitem discutir fatores cruciais de sucesso no trabalho, fornecem informações fundamentais para decisões salariais, de formação e promoções com base no mérito (Boxall & Purcell, 2000). Também se sabe que um dos objetivos principais dos sistemas de avaliação de desempenho é a melhoria continua do desempenho das empresas (Cleveland et al., 1989; Huffman & Cain, 2000) o que vai, conseqüentemente, tornar mais eficaz o desempenho dos trabalhadores (Latham, Skarlicki, Irvine, & Siegel, 1993).

A avaliação de desempenho é considerada pelos gestores com sendo uma das ferramentas mais sólidas para melhorar a eficácia organizacional, na medida em que desenvolve o desempenho dos trabalhadores, promove a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional (DeCarlo & Leigh, 1996; Jaworksi & Kohli, 1991). No entanto, os trabalhadores têm de estar satisfeitos com os sistemas de avaliação das suas empresas. Essa percepção de satisfação é fundamental para a eficácia organizacional (Longenecker & Nykodym, 1996; Roberts G. E., 1992). De acordo com Bernardin e Beatty (1984) se os colaboradores não estiverem satisfeitos com o sistema de avaliação de desempenho das suas organizações, também não vão perceber qual o valor acrescentado que tais sistemas lhes podem oferecer. Levy e Williams (2004) referem ainda que se os trabalhadores não perceberem o sistema como justo, se o feedback

não for preciso e as fontes de avaliação não forem credíveis, os colaboradores tendem a ignorar o feedback que recebem. Assim, de acordo com Vigoda (2002), a insatisfação com os sistemas de avaliação pode afetar negativamente o desempenho no trabalho.

Nos dias de hoje, são cada vez mais as organizações que compreendem a importância do papel da comunicação interna e a sua contribuição na melhoria do desempenho organizacional (Golser-Wamser, 2005 cit., por Asmuss, 2008).

De acordo com Asmuss (2008) a avaliação de desempenho emergiu nas organizações como um instrumento construtivo que liga a comunicação interna e a eficácia organizacional. A comunicação e o feedback de desempenho entre as pessoas no local de trabalho é uma área fundamental e desafiante para muitas organizações (Billikopf, 2010). Como resultado deste maior foco na comunicação interna, as empresas têm investido cada vez mais recursos na avaliação dos colaboradores, sendo que uma das principais ferramentas utilizadas nesta ligação é, de acordo com Asmuss (2009), a entrevista de avaliação de desempenho. As entrevistas de avaliação consistem em conversas estratégicas entre a chefia e o trabalhador, cujo principal objetivo é o desempenho e o desenvolvimento do colaborador (Asmuss, 2008). Roberts (2002) destaca a entrevista de avaliação como um atributo crucial de um sistema de avaliação de desempenho eficaz, uma vez que se trata de uma ferramenta que fornece dicas e informações valiosas sobre os colaboradores. Pincus (1989) concluiu, num estudo com enfermeiros de um hospital, que a satisfação com a comunicação, medida através de uma escala de satisfação, está relacionada com o desempenho no trabalho, desempenho esse medido pelo supervisor nas avaliações de desempenho. Curiosamente, a relação entre a comunicação e a satisfação mostrou-se mais forte, especialmente na comunicação entre trabalhador e supervisor e no feedback pessoal. Este estudo reforça a importância da comunicação entre superior e trabalhador e como boas práticas de

comunicação interna se refletem positivamente nos trabalhadores e na satisfação no trabalho.

Downs, Clampitt e Pfeiffer (1988), descobriram que a comunicação afeta a produtividade em diferentes graus, tendo maior impacto no feedback pessoal, principalmente a partir da comunicação descendente, e menor impacto na comunicação lateral, com colegas de trabalho. Garnett et al, (2008) concluíram que a comunicação ascendente modera a relação entre uma cultura organizacional rígida (regras) e a performance.

O feedback de desempenho é uma parte muito importante de muitas intervenções organizacionais. É assumido no mundo das organizações que dar feedback aos trabalhadores sobre o seu desempenho aumenta a probabilidade de estes melhorarem o desempenho no trabalho (Ilgen et al., 1979; DeNisi & Kluger, 2000). A literatura atesta que a chefia é a mais importante fonte de comunicação (Porter & Roberts, 1976 cit., por Snyder & Morris, 1984). No mesmo estudo de Snyder & Morris (1984) os autores encontraram fortes relações entre desempenho organizacional na variável ‘supervisor como comunicador’.

A confiança nos superiores, o prestígio e a influência também têm evidenciado uma relação direta com o desempenho (Pettit, Goris, & Vaught, 1997), e tal adquire-se através de boas práticas de comunicação interna. Segundo Minstzberg (1979) 80% do tempo dos gestores é passado a comunicar com as pessoas internas e externas da organização. Neste sentido, Gibson et. al., (2003) afirma que comunicar eficazmente é uma competência essencial para todos os gestores, uma vez que a maior parte das suas funções é operacionalizada através da atividade comunicativa.

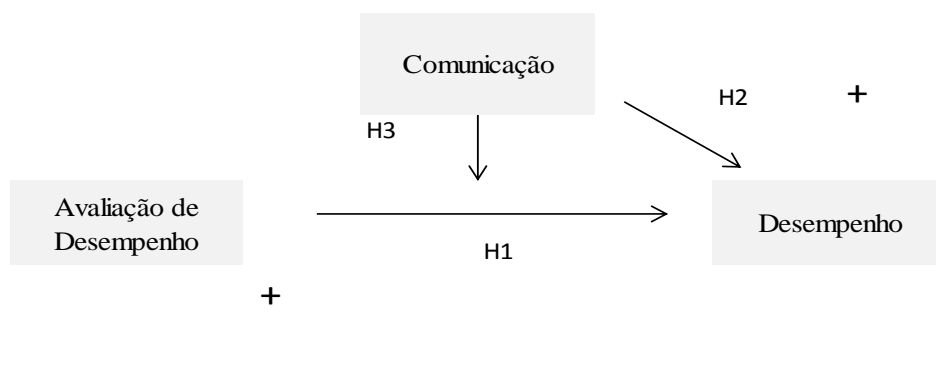
De facto, na literatura, há grande evidência que existe uma ligação entre os sistemas de avaliação de desempenho, bem como boas práticas de comunicação interna,

no desempenho organizacional e individual. O que não existe na literatura é uma ligação entre as três variáveis, em especial com uma influência moderadora da comunicação. Zadeck (1971) indica que uma aproximação moderadora é uma maneira sistemática de estudar de que forma é que facetas individuais e organizacionais exercem influência ou alteram a relação entre as variáveis alvo.

Nesta investigação vamos aprofundar até que ponto boas práticas de comunicação interna vão aumentar/melhorar a relação entre a percepção que os trabalhadores têm sobre os sistemas de avaliação de desempenho e o desempenho percebido pelos trabalhadores.

## HIPÓTESES E MODELO DE INVESTIGAÇÃO

Dado o enquadramento até aqui apresentado, torna-se pertinente verificar se existe alguma relação entre a importância dos sistemas de avaliação de desempenho, bem como das práticas de comunicação interna, sobre o desempenho percebido pelos trabalhadores.



**Figura 3** – Modelo de investigação

**Hipótese 1:** Espera-se que exista uma relação positiva entre a avaliação de desempenho e o desempenho, ou seja, os trabalhadores quando consideram que a avaliação de desempenho é importante e é útil, isso irá contribuir para uma melhoria da percepção sobre o seu desempenho.

**Hipótese 2:** Boas práticas organizacionais de comunicação interna têm uma relação positiva com o desempenho, ou seja, os trabalhadores quando valorizam a comunicação interna promovida pela organização, isso terá uma influência positiva na percepção sobre o seu desempenho.

**Hipótese 3:** Espera-se encontrar um efeito moderador da comunicação interna na relação entre a avaliação de desempenho e o desempenho percebido pelos trabalhadores.

Assim, a relação positiva existente entre a avaliação de desempenho e o desempenho, deverá alterar-se mediante o efeito moderador da comunicação.

## **MÉTODO**

### **Delineamento**

Este trabalho é um estudo empírico, correlacional, de carácter explanatório e exploratório (D' Oliveira, 2007), entre variáveis, onde se pretende explorar a relação entre a avaliação de desempenho e o desempenho, bem como o efeito moderador que as práticas de comunicação exercem nesta relação. É explanatório porque existem vários estudos que investigam a relação direta entre a avaliação de desempenho e o desempenho e a comunicação interna e o desempenho, e exploratório porque não existem investigações realizadas sobre o efeito moderador da comunicação na relação entre a avaliação de desempenho e o desempenho.

A presente investigação é ainda de natureza transversal pois todos os dados foram recolhidos num único momento.

### **Amostra**

Os participantes deste estudo foram seleccionados a partir da população portuguesa residente em Portugal, tendo a recolha de dados decorrido através da divulgação de um questionário durante o mês de Dezembro de 2012 a Janeiro de 2013.

O tipo de amostragem caracteriza-se como não probabilístico, de conveniência e intencional, uma vez que os questionários foram divulgados a participantes que se encontravam acessíveis e próximos dos investigadores. É de tipo snowball, uma vez que foram seleccionados participantes com grande potencial para a divulgação efetiva dos questionários, devido às suas redes de contactos (Marôco, 2011). Contudo, a desvantagem deste tipo de amostragem é que esta pode não ser representativa da

população portuguesa. Esta investigação contou com 525 participantes, todos eles voluntários e considerados nas análises estatísticas apresentadas por reunirem as condições necessárias para este estudo, ou seja, encontrarem-se a trabalhar atualmente em organizações sediadas no território português.

A idade dos participantes encontra-se compreendida entre os 19 e os 63 anos (ANEXO A), com uma média de 39,4 anos e um desvio padrão de 9,7 (Tabela 1). Relativamente ao género dos participantes, 65,7% pertencem ao género feminino e 34,3% ao género masculino (Tabela 2). Dos participantes em análise, 28,6% têm um nível de escolaridades igual ou inferior ao 12º ano, 15,8% frequentaram o ensino superior e 55,6% possuem o grau de licenciatura ou superior (Tabela 3). No que diz respeito à antiguidade, esta varia entre 0,08 e 40 anos, com uma média de 11,9 e um desvio padrão de 9,2 (Tabela 4). No que concerne ao tipo de contrato, 75,4% dos participantes possuem um contrato de trabalho sem termo (i.e., efetivo), 12,8% um contrato a termo certo, 3,8% possuem um contrato de trabalho a termo certo através de uma empresa de trabalho temporário e 8% possuem outro tipo de contrato (Tabela 5).

**Tabela 1:** Média, desvio padrão da variável idade

	N	Média	Desvio Padrão
Idade	525	39,40	9,772

**Tabela 2:** Distribuição dos participantes por género

Género	Frequência	Percentagem
Feminino	345	65,7%
Masculino	180	34,3%

**Tabela 3:** Distribuição dos participantes por habilitações literárias

Habilitações Literárias	Frequência	Percentagem
Igual ou superior ao 12º ano	150	28,6%
Frequência Universitária	83	15,8%
Licenciatura ou superior	292	55,6%

**Tabela 4:** Média, desvio-padrão, mínimo e máximo da variável antiguidade

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Antiguidade	525	,083	40,0	11,9	9,2

**Tabela 5:** Tipo de contrato

Contrato	Frequência	Percentagem
Efetivo	396	75,4%
A termo	129	24,6%

## Procedimento

Os dados da amostra foram recolhidos através de um questionário colocado na plataforma online Google Docs. Na parte introdutória do questionário informou-se os participantes do seu objetivo e da sua pertinência. Nas instruções foi referida a confidencialidade dos dados e garantia de anonimato, sendo também reforçada a importância da sinceridade no momento de resposta ao questionário

Para a análise das qualidades métricas dos instrumentos, nomeadamente a Análise da Fiabilidade e Sensibilidade, utilizou-se o programa *SPSS Statistics*. Para a Análise da Fiabilidade recorreu-se ao cálculo do *alpha de cronbach* para cada escala.

Para Análise da Sensibilidade procedeu-se ao cálculo das diferentes medidas de tendência central, dispersão e distribuição para os itens de cada escala. O indicador da normalidade da distribuição utilizado neste estudo foi o de *Kolmogorov-Smirnov* (K-S), que nos permite aceitar a hipótese da normalidade, se o nível de significância K-S for superior a 0,05. Caso a normalidade não seja confirmada deverá proceder-se à confirmação dos parâmetros de assimetria e achatamento, que de acordo com Kline (1998), se em valor absoluto forem inferiores a 3 e a 7, respetivamente, nas análises de modelos lineares, tal não será problemático. Realizaram-se análises correlacionais com o intuito de explorar possíveis associações entre as variáveis. Posteriormente realizou-se o teste T-Student para a comparação entre as médias dos grupos constituídos pelas variáveis demográficas relativamente à Avaliação de Desempenho, Comunicação Interna e Perceção de Desempenho.

Ao contrário das variáveis quantitativas, que são facilmente mensuradas, as variáveis qualitativas não têm essa facilidade, uma vez que indicam a presença ou ausência de uma qualidade ou atributo. Assim, a literatura aponta para um método facilitador dessa mensuração conhecido por “variáveis dummy”. Este método serve para quantificar atributos recorrendo a variáveis artificiais que assumam valores de 1 a 0 (Missio & Jacobi, 2007). Assim neste estudo a variável Género foi transformada numa variável *dummy* e por esse motivo operacionalizada através da notação “0” para os participantes do género masculino e “1” para os participantes do género feminino. As variáveis idade e antiguidade foram codificadas como variáveis contínuas. Foi ainda recodificada a variável Vínculo e operacionalizada como “1” - Contratos sem termo e “2” - Contratos a termo.

## Medidas

### Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho foi medida tendo por base a adaptação da escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Cesário, 2013). Esta escala corresponde a uma escala renovada desenvolvida com base numa outra escala, unidimensional, do mesmo autor. A escala utilizada neste estudo é uma versão reduzida, tendo como objetivo aferir a perceção dos trabalhadores sobre a clareza dos critérios de avaliação de desempenho, o *feedback* transmitido ao colaborador a fim de melhorar o seu desempenho e a consideração tida pela organização face ao carácter qualitativo do desempenho do colaborador. A escala compreende um total de 3 itens (Tabela 6), classificados de acordo com uma *rating scale* de tipo *Likert* de cinco pontos, que varia entre 1- “Discordo Totalmente” e 5- “Concordo Totalmente” (1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente). Todos os itens são pontuados de forma positiva.

**Tabela 6** – Escala de avaliação de desempenho

- 
- 
1. Os critérios de avaliação são claros.
  2. O ‘feedback’ que recebo é útil para melhorar o meu desempenho.
  3. Os aspetos qualitativos do meu desempenho também são tidos em consideração.
- 
- 

### Comunicação Interna

A Comunicação interna foi medida tendo por base a adaptação da escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Cesário, 2013). Esta escala corresponde a uma escala renovada desenvolvida com base numa outra escala, unidimensional, do mesmo autor. A escala utilizada neste estudo é uma versão reduzida, tendo como objetivo aferir sobre a adequabilidade da informação partilhada e sobre a utilidade da mesma face ao

aumento do conhecimento sobre a organização e face ao aumento do desempenho. A escala compreende um total de 3 itens (Tabela 7), classificados de acordo com uma *rating scale* de tipo *Likert* de cinco pontos, que varia entre 1- “Discordo Totalmente” e 5- “Concordo Totalmente” (1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente). Todos os itens são pontuados de forma positiva.

**Tabela 7** – Escala de comunicação

- 
- 
1. Os factos e notícias importantes acerca da organização são adequadamente partilhados com os colaboradores.
  2. A informação que recebo através dos meios de comunicação interna é útil para um melhor conhecimento acerca da organização.
  3. A informação que recebo através dos meios de comunicação interna ajuda-me a melhorar o meu desempenho.
- 
- 

#### Perceção de Desempenho

A Perceção de Desempenho foi medida através de uma adaptação da escala *Self-Rated Performance* elaborada por Williams e Anderson (1991) originalmente com 21 itens. A escala utilizada neste estudo é uma versão reduzida, tendo como objetivo a aferição das perceções dos colaboradores acerca do seu desempenho. Esta versão reduzida da escala tem apenas 4 itens (Tabela 8), que foram classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de cinco pontos que varia entre (1) discordo totalmente e (5) concordo totalmente, sendo todos elaborados na positiva.

**Tabela 8** – Escala de desempenho

- 
- 
1. Realizo adequadamente as tarefas que me estão destinadas.
  2. Independentemente das circunstâncias, tenho produzido trabalho de elevada qualidade.
  3. Atinjo os níveis de desempenho requeridos para a minha função.
  4. Desempenho sempre as tarefas que me são atribuídas.
- 
-

## RESULTADOS

### Escalas Avaliação de Desempenho e Comunicação interna

#### Fiabilidade

Para averiguar a fiabilidade procedeu-se à análise da consistência interna através do alfa de cronbach. Para um  $N = 525$ , obtiveram-se valores considerados como bons ( $\alpha=0.87$  e  $0.88$ ) respetivamente para a escala de avaliação de desempenho e comunicação (Tabela 9) (Hill & Hill, 2002; Marôco, 2010; Pestana e Gageiro, 2003).

**Tabela 9** – Valor de alfa referente à escala avaliação de desempenho e comunicação

	<i>Alfa de Cronbach</i>	N de itens
Av. Desempenho	0,869	3
Comunicação	0,880	3

### Escalas Avaliação de Desempenho e Comunicação

#### Sensibilidade

Optou-se pela utilização do teste de *Kolmogorov-Smirnov (K-S)*. Este teste é utilizado quando se quer decidir se a distribuição da variável em estudo numa determinada amostra provém de uma população com uma distribuição específica ( $n > 50$ ) (Marôco, 2010). Nesta investigação, a distribuição não é normal devido ao *p-value* ser inferior a  $\alpha = 0,05$  na dimensão (Avaliação Desempenho –  $p < 0,001$  e Comunicação Interna –  $p < 0,001$ ) (Tabela 10).

**Tabela 10** - Teste Kolmogorov-Smirnov (K-S)

	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>			<i>Shapiro-Wilk</i>		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Av. Desempenho	0,129	525	0	0,952	525	0
Comunicação	0,144	525	0	0,949	525	0

a Lilliefors Significance Correction

No entanto, a violação do pressuposto da Normalidade sobre os resultados paramétricos tem sido constantemente estudada (Marôco, 2010). De acordo com Kline (1998) e Marôco (2010), os testes paramétricos são robustos para valores absolutos de assimetria contidos no intervalo -3 a 3 e valores absolutos de achatamento contidos no intervalo -7 a 7. Podemos concluir através da análise da tabela, que os valores indicados na assimetria e no achatamento tendem para uma distribuição normal, uma vez que o valor absoluto de assimetria e achatamento se encontram abaixo de 3 e 7, respetivamente (Marôco, 2010) (Tabela 11).

**Tabela 11** - Assimetria e Curtose

	<b>Av. Desempenho</b>	<b>Comunicação</b>
Assimetria	-0,317	-0,543
Erro padrão da assimetria	0,107	0,107
Curtose	-0,752	-0,051
Erro padrão da curtose	0,213	0,213

### **Escala de desempenho**

#### Fiabilidade

Para averiguar a fiabilidade da dimensão em estudo, procedeu-se à análise da consistência interna através do alfa de cronbach. Para um N = 525 obteve-se um valor considerado como bom ( $\alpha=0,881$ ) (Tabela 12) (Hill & Hill, 2002; Marôco, 2010; Pestana e Gageiro, 2003).

**Tabela 12** - Valor de alfa referente à escala de Desempenho

<i>Alfa de Cronbach</i>	N de itens
0,881	4

#### Sensibilidade

Ao analisar a tabela (Tabela 13) podemos verificar que a distribuição não é normal, uma vez que o *p-value* é inferior a  $\alpha = 0,05$  na dimensão desempenho ( $p < 0.001$ ).

**Tabela 13** - Teste Kolmogorov-Smirnov (K-S)

	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>			<i>Shapiro-Wilk</i>		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Desempenho	0,238	525	0	0,871	525	0

a Lilliefors Significance Correction

Contudo, podemos concluir através da análise da tabela, que os valores indicados na assimetria e no achatamento tendem para uma distribuição normal, uma vez que o valor absoluto de assimetria e achatamento se encontram abaixo de 3 e 7, respetivamente (Marôco, 2010) (Tabela 14).

**Tabela 14** - Assimetria e Curtose

	Desempenho
Assimetria	-0,192
Erro padrão da Assimetria	0,07
Curtose	-0,08
Erro padrão da Curtose	0,213

Em suma, a análise permite-nos constatar que as qualidades psicométricas das várias escalas de medida utilizadas são, de forma global, satisfatórias e, por essa razão, serão utilizadas para o presente estudo

## Teste de Hipóteses

Antes de testadas as hipóteses foram analisadas as correlações, uma vez que esta estatística permite avaliar a magnitude e a direção da associação ou correlação existente entre duas variáveis. Porém não permite desenvolver qualquer tipo de assunção de funcionalidade entre ambas (Marôco & Bispo, 2005). A tabela (Tabela 15) apresenta um dos possíveis critérios para definir a força da associação entre as variáveis (Cohen & Holliday, 1982, cit. por Bryman & Cramer, 2003).

**Tabela 15:** Valores de Correlação

<b>Correlação</b>	
0,9 - 1	Muito Alta
0,7 - 0,89	Alta
0,4 - 0,69	Moderada
0,2 - 0,3	Baixa
<0,19	Muito Baixa

## Associação entre as variáveis em estudo

Com o intuito de se estudar a direção e a intensidade das relações existentes entre as variáveis em estudo (Bryman & Cramer, 2003), procedeu-se à análise das correlações de Pearson. No teste de hipóteses foram utilizados níveis de significância unilaterais.

A tabela abaixo reúne os coeficientes da correlação de *Pearson* das variáveis em análise (Tabela 16).

**Tabela 16** – Matriz de correlações de Pearson, Médias, Desvio Padrão e *Alphas* de Cronbach

	Média	Desvio-Padrão	Idade	Antiguidade	Av. Desempenho	Comunic.	Desempenho
Idade	39,4	39,4	1				
Antiguidade	11,991	9,248	0,724**	1			
Av. Desempenho	3,074	1,017	-0,126**	-0,112*	1		
Comunicação	3,296	0,917	0,120**	-0,125**	0,505**	1	
Desempenho	4,32	0,51	-0,003	0,039	0,039	-0,022	1

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Ao analisar a tabela, podemos concluir:

Entre a **Avaliação Desempenho e a Antiguidade** a correlação é negativa e fraca ( $r = -0,112$ ;  $gl = 525$ ;  $p < 0,001 < \alpha = 0,01$ ), ou seja, são os trabalhadores que estão há menos tempo na organização que têm melhor percepção sobre a avaliação de desempenho.

Entre a **Avaliação de desempenho e a Idade** existe uma correlação negativa e fraca ( $r = -0,126$ ;  $gl = 525$ ;  $p < 0,001 < \alpha = 0,01$ ), isto é, são os trabalhadores mais novos que têm melhor percepção sobre a avaliação de desempenho.

Entre a **Comunicação e a avaliação de desempenho** existe uma correlação positiva moderada ( $r = 0,505$ ;  $gl = 525$ ;  $p < 0,001 < \alpha = 0,01$ ), isto é, os trabalhadores que percebem a avaliação de desempenho como importante, também percebem a comunicação como importante.

Entre a **Comunicação e a Idade** a correlação é positiva e fraca ( $r = 0,120$ ;  $gl = 525$ ;  $p < 0,001 < \alpha = 0,01$ ), ou seja, são os trabalhadores mais velhos que têm uma melhor percepção da importância da comunicação.

Entre a **Comunicação e antiguidade** existe uma correlação negativa fraca ( $r = -0,125$ ;  $gl = 525$ ;  $p < 0,001 < \alpha = 0,01$ ), ou seja, são os trabalhadores que estão há menos tempo na organização que têm uma melhor percepção sobre a importância da comunicação.

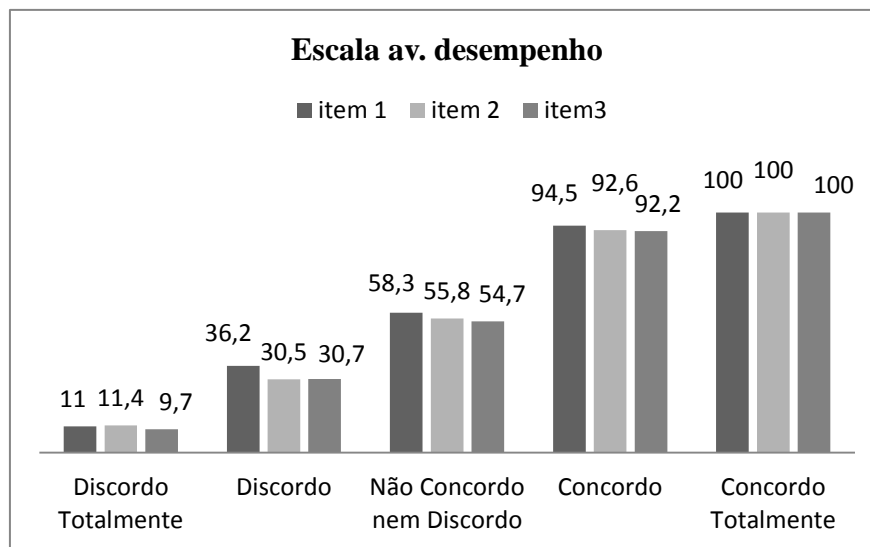
Podemos concluir que o valor da correlação obtido **entre Avaliação Desempenho e o Desempenho** não é estatisticamente significativo ( $r = 0,039$ ;  $p = 0,375$ ), ou seja, neste estudo não se encontrou nenhuma relação entre a percepção da avaliação de desempenho sobre o desempenho percebido pelos trabalhadores.

O valor da correlação obtido entre **Comunicação Interna e o Desempenho** não é estatisticamente significativo ( $r = -0,022$ ;  $p = 0,616$ ), ou seja, neste estudo não há relação entre as práticas de comunicação, sobre o desempenho percebido pelos trabalhadores.

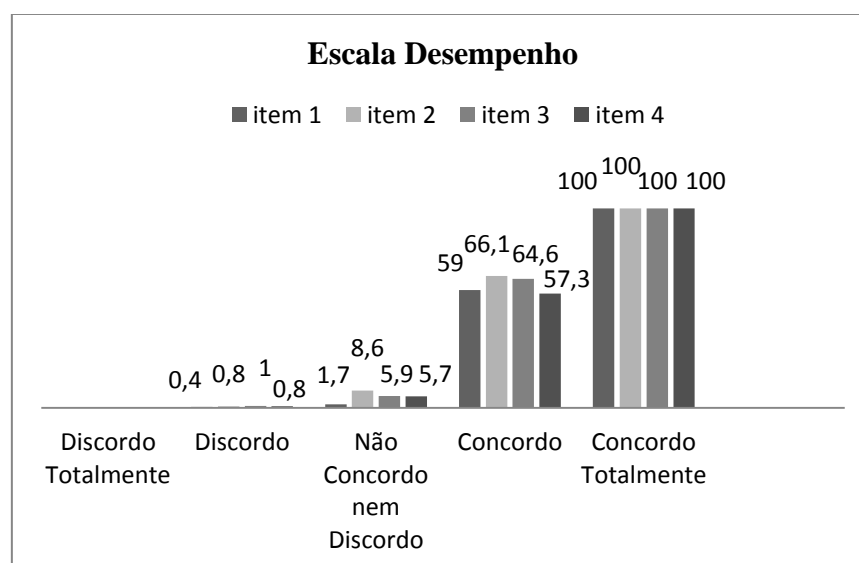
Contudo, apesar de não termos encontrado uma relação entre a percepção de avaliação de desempenho e o desempenho percebido, tornou-se pertinente a analisar a percentagem acumulada das respostas dos inquiridos nas duas escalas.

Concluimos que a média de pontuações da escala de avaliação de desempenho (*Item 1* - os critérios de avaliação são claros; *Item 2* - o feedback que recebo é útil para alcançar o meu desempenho; *Item 3* - os aspetos qualitativos do meu desempenho são tidos em consideração) é de 3 e apresentam uma frequência acumulada de 58.3%, 55.7% e 54.7% respetivamente nos primeiros 3 pontos da escala de resposta (1 = Discordo totalmente; 2= Discordo; 3= Não concordo nem discordo).

Relativamente à escala de desempenho percebido (*Item 1* - realizo adequadamente as tarefas que me estão destinadas; *Item 2* – Independentemente das circunstâncias, tenho produzido trabalho de elevada qualidade; *Item 3* – atinjo os níveis de desempenho requeridos para a minha função; *Item 4* – Desempenho sempre as tarefas que me são atribuídas), esta apresenta uma média de respostas de 4,3 e total ausência de respostas no primeiro ponto da escala de resposta (1 = Discordo totalmente).



**Figura 4:** Análise dos itens da escala avaliação de desempenho (percentagem acumulada)



**Figura 5:** Análise dos itens da escala desempenho (percentagem acumulada)

Uma vez que não conseguimos obter associação entre as variáveis que são pertinentes para o estudo, não podemos testar as hipóteses formuladas.

## Diferenças por variáveis sociodemográficas

Assim, prosseguimos por explorar se existem, ou não, diferenças de percepção sobre a avaliação de desempenho, comunicação interna e o desempenho percebido em função das características dos participantes, ou seja, pela idade, antiguidade, tipo de contrato.

Esta análise foi efetuada por recurso ao teste T-Student (sempre que a variável foi codificada em dois grupos independentes).

Os resultados destes testes revelaram que apenas se verificou diferenças estatisticamente significativas relativamente ao tipo de contrato, no que se refere à percepção sobre a avaliação de desempenho e sobre o desempenho percebido. Isto quer dizer que, os trabalhadores com contratos sem termo percebem com menor importância a avaliação de desempenho do que os trabalhadores com contrato a termo. Relativamente ao desempenho percebido, o resultado obtido é idêntico, isto é, os trabalhadores com contrato a termo têm melhor percepção sobre o seu desempenho do que os trabalhadores com contrato sem termo.

Para homogeneizar a amostra e facilitar a análise, optou-se pela recodificação da variável Vínculo para *Tipo de contrato* em *1 – Efetivo* e *2 – Contratos a termo*.

**Tabela 17:** Resumo comparações de médias (T-Student)

Tipo de Contrato	Média		Desvio padrão		Sig
	Sem termo	A termo	Sem termo	A termo	
Av. Desempenho	2,99	3,33	1,02	0,96	0,001
Comunicação	3,28	3,33	0,91	0,92	0,6
Desempenho	4,29	4,39	0,51	0,5	0,055

## DISCUSSÃO

Relativamente à nossa primeira hipótese, onde esperávamos uma relação positiva entre a avaliação de desempenho e o desempenho, neste estudo não foi possível testá-la, uma vez que não se verificaram as associações necessárias entre as variáveis para o teste da hipótese.

Contudo a literatura diz-nos o contrário. Sabe-se que as práticas de recursos humanos têm uma influência preponderante no desempenho dos colaboradores e a avaliação de desempenho é referida na literatura como uma das práticas com maior impacto no desempenho dos trabalhadores (Beah & Loo, 2013; Khan, 2010; Chang & Chen, 2002; Bernardin & Russel, 1993). A literatura refere a avaliação de desempenho como sendo uma técnica válida que aumenta e melhora o desempenho das organizações e dos trabalhadores (Bagozzi, 1980; DeCarlo & Leigh, 1996; Jaworksi & Kohli, 1991) promovendo a satisfação, e o compromisso organizacional (referência).

Apesar de não termos encontrado uma relação entre estas duas dimensões, a análise à média de respostas e à percentagem acumulada, permite-nos concluir que a maioria dos participantes desvaloriza a avaliação de desempenho e sobrevaloriza o desempenho percebido. Como referem Bernardin e Beatty (1984), se os colaboradores não estiverem satisfeitos com o sistema de avaliação de desempenho das suas organizações, também não vão perceber qual o valor acrescentado que os sistemas lhes podem oferecer. Esta pode ser uma explicação possível para a ausência de relações, na medida em que os resultados revelam uma tendência dos participantes em desvalorizar o conteúdo das afirmações que lhes são colocadas.

Dargham (2008) explica que a relação entre a percepção da avaliação de desempenho e a percepção de desempenho pode não ser direta, uma vez que existem outros fatores na avaliação de desempenho que podem contribuir para essa relação,

nomeadamente a eficácia da comunicação, a gestão de salários, a gestão do mérito, dos prémios e as perceções de equidade, que não são avaliados neste questionário.

Outra possível explicação para este resultado pode ser a ausência de consenso, referida na revisão da literatura, nas organizações em encontrar um entendimento uniforme sobre quais os objetivos da avaliação de desempenho. Tal facto pode impedir que o processo de avaliação alcance a sua utilidade máxima nas organizações e, possivelmente, de acordo com Dargham (2008), contribuir negativamente para o desempenho individual e organizacional.

Relativamente à segunda hipótese, onde esperávamos encontrar uma relação positiva entre a comunicação interna e o desempenho percecionado, não foi possível ser testada também pela mesma razão.

Contrariamente aos resultados encontrados nesta investigação, a literatura identifica a comunicação interna como uma das práticas essenciais de recursos humanos (Snyder e Morris, 1984; Ulrich, 1997; Richard & Johnson, 2001; Geringer et al., 2002; Osman et al., 2011; Neves & Eibenberger, 2012) uma vez que se relaciona positivamente com o desempenho organizacional. A revisão da literatura indica que boas práticas de comunicação potenciam o compromisso organizacional dos trabalhadores (Snyder & Morris, 1984), aumentam os níveis de motivação (Lowenstein, 1984), melhoram a confiança entre supervisores e trabalhadores (Gavin & Mayer, 2005) e promovem a satisfação no trabalho (Wheless, Wheless, & Howard, 1983; Pincus, 1986; Pincus, 1989). Em suma, há fortes evidências que diferentes aspetos de uma gestão da comunicação eficaz, como a adequação da informação sobre as políticas e procedimentos organizacionais, a frequência, a abertura e precisão do feedback de desempenho, estão positivamente relacionadas com o desempenho dos trabalhadores

(Kacmar, Witt, Zivnuska, & Gully, 2003; O'Reilly & Roberts, 1977; Roberts & O'Reilly, 1974; Snyder & Morris, 1984).

Contudo, após a verificação da ausência de relação entre a avaliação de desempenho e o desempenho percebido e entre a comunicação e o desempenho percebido, podemos presumir que nenhuma das variáveis, consideradas pela literatura importantes práticas de recursos humanos, demonstram ter efeito no desempenho percebido. Como tal, a nossa terceira hipótese, onde se esperava encontrar um efeito moderador da comunicação interna na relação entre a avaliação de desempenho e o desempenho percebido pelos trabalhadores, deixou de fazer sentido.

Ao analisármos a relação entre a avaliação de desempenho e a comunicação, concluiu-se que existe uma relação moderada entre ambas. Perante esta evidência, podemos concluir que, a avaliação de desempenho e a comunicação interna têm um efeito entre si, ou seja, quem percebe a avaliação de desempenho como importante, também percebe a comunicação interna como importante. Contudo, como já vimos, nenhuma delas assume qualquer efeito relativamente ao desempenho percebido.

Isto faz-nos julgar que os inquiridos da nossa amostra, não têm em consideração estas duas variáveis para o seu desempenho, pois se estas não forem desenvolvidas e se as organizações não apostarem nas mesmas, os trabalhadores acabam por desvalorizar o efeito positivo destas práticas, percebendo que apenas existem enquanto técnicas e ferramentas opacas que não materializam o fundamento da sua existência, ou seja, a gestão dos recursos humanos.

Entre a avaliação de desempenho e a antiguidade encontramos uma correlação negativa fraca, o que significa que são os trabalhadores que estão há menos tempo nas organizações que têm uma melhor percepção sobre a avaliação de desempenho. Estes resultados podem sugerir que os indivíduos que iniciam um novo desafio no mercado de

trabalho desejam corresponder às expectativas da organização, querem ser bem-sucedidos e encontram-se mais motivados em atingir altos níveis de desempenho e sucesso.

Encontramos também uma correlação negativa fraca entre a avaliação de desempenho e a idade, ou seja, são os trabalhadores mais novos que têm uma melhor percepção sobre a clareza dos critérios de avaliação de desempenho. Para Huddleston, Good e Frazier (2002, cit. por Soares, 2007), a adoção de programas de incentivos que incluam o reconhecimento do desempenho e a obtenção de objetivos pode melhorar o desempenho dos colaboradores, especialmente entre os mais jovens. Os trabalhadores em início de carreira encontram-se num estágio exploratório, vivenciam um período de experimentação, exploração e motivação, constituindo este o início de vida de trabalho. O emprego deverá fornecer-lhes oportunidades para a aprendizagem individual, para demonstrar as suas competências, para experienciar a aceitação e para ter acesso a modelos de atuação para as suas futuras escolhas profissionais. Consequentemente estes trabalhadores poderão estar mais recetivos aos sistemas de avaliação de desempenho, percecionando os como uma ferramenta positiva que os ajudará a desenvolver competências, a melhorar o seu desempenho e a mostrar o seu valor para a organização. Além disso, segundo Soares, (2007) para os mais jovens, o reconhecimento do desempenho constitui um dos fatores aos quais atribuem mais relevância para a sua motivação, considerando que é importante e motivador os trabalhadores serem reconhecidos e receberem feedback pelo seu desempenho no trabalho.

Encontrou-se uma correlação positiva fraca entre a comunicação e a idade. Perante este resultado verificamos que são os colaboradores mais velhos a dar importância à comunicação. Este resultado pode indicar que os colaboradores mais

velhos, que estão há mais tempo no mercado de trabalho têm uma percepção mais clara, devido à experiência e maturidade, da importância da comunicação.

Os nossos resultados revelam diferenças estatisticamente significativas relativamente ao tipo de contrato, no que se refere à percepção sobre a avaliação de desempenho e sobre o desempenho percebido. Os resultados revelam que os trabalhadores com vínculo laboral sem termo percebem com menor importância a avaliação de desempenho do que os trabalhadores com contrato a termo. Estes dão importância à avaliação de desempenho, possivelmente porque em caso de terem um melhor reconhecimento do seu desempenho esperam que isso favoreça uma eventual mudança de tipo de contrato de trabalho.

Relativamente ao desempenho percebido, o resultado obtido é idêntico, isto é, os trabalhadores com contrato a termo têm melhor percepção sobre o seu desempenho do que os trabalhadores com contrato sem termo

Neste estudo não conseguimos encontrar os resultados que pretendíamos mas toda a literatura aponta para que essas relações existam. O presente clima económico é também um fator que pode influenciar negativamente a satisfação dos trabalhadores nas organizações, especialmente com as consequências dos sistemas de avaliação de desempenho, nomeadamente o bloqueio da progressão de carreiras (associado a um aumento salarial) e das recompensas monetárias. Neste sentido, um estudo referido por Cunha (2014), evidencia que 77% dos inquiridos considera que a reposição de prémios de desempenho é importante ou muito importante e que 85% dos participantes considera que o sistema de gestão de desempenho em vigor não melhora o seu desempenho. Levy e Williams (2004) referem que os trabalhadores que não percebem o sistema como justo, se o feedback que recebem não for preciso e as fontes de avaliação não forem credíveis, estes tendem a ignorar o feedback que

recebem. Esta pode ser uma possível justificação para que, nosso estudo, 58,8% dos participantes tenham respondido nos 3 primeiros pontos da escala de resposta, desvalorizando a utilidade do feedback para a melhoria do desempenho.

Os resultados também nos indicam que são os mais jovens a perceberem como importante a avaliação de desempenho e a comunicação. Possivelmente agarram-se a estas práticas porque lhe reconhecem ainda alguma credibilidade em melhorar o desempenho, aumentando assim a possibilidade de continuidade na organização. Se por um lado este dado é muito positivo para as organizações, porque acaba por ter jovens preocupados e motivados é, por outro, preocupante saber que são os colaboradores mais velhos que têm pior perceção da avaliação, sendo porém os que mais valorizam a comunicação.

#### Limitações

Este estudo apresenta algumas limitações que deverão ser tidas em consideração em investigações futuras. Em primeiro lugar, o carácter social da investigação poderá estar sujeito a enviesamentos, nomeadamente, a interpretação do questionário e o efeito de desejabilidade social poderão constar como limitação às recolhas que implicam o auto relato.

O carácter conveniente dos tipos de amostragem e mesmo a tipologia snowball, garantem-nos conseguirmos com maior facilidade alcançar um número significativo de participantes voluntários, bem como conseguirmos seleccionar participantes de interesse que sabemos que serão fontes de propagação dos instrumentos, junto de participantes voluntários, com potencial de resposta elevado. Contudo, este tipo de processos de amostragem poderá não possibilitar a representatividade da população em estudo (Marôco, 2011). De acordo com o mesmo autor, os estudos no campo das ciências

sociais preveem inúmeros fatores a nível prático que nos fazem frequentemente recorrer a este tipo de métodos, nomeadamente limitações de tempo, custos, e acessibilidade aos participantes voluntários. Assim, a sua utilização, embora não probabilística, poderá muitas vezes ser a solução mais viável para estudos de investigação social.

Tendo estas limitações presentes, e dada a possibilidade de futuras investigações sobre estes temas, sugerimos aprofundar os critérios de comunicação, com uma escala de comunicação mais completa, onde fatores como a qualidade do feedback, frequência, precisão, entre outros, fossem tidos em consideração. Seria também interessante replicar esta investigação utilizando uma escala de desempenho real, de forma a diminuir ou eliminar o enviesamento demonstrado na escala de perceção de desempenho. Os resultados da amostra deste estudo revelam uma participação elevada de colaboradores com contrato sem termo (75%) comparativamente com trabalhadores com contrato a termo (25%). Por fim, poderia ter interesse a constituição de uma amostra mais equilibrada nos tipos de contrato de trabalho, uma vez que neste estudo há evidências que o tipo de contrato de trabalho influencia a perceção dos participantes relativamente à importância dos sistemas de avaliação de desempenho.

#### Implicações práticas e notas finais

Os resultados encontrados na presente investigação merecem motivos de reflexão. O que pode estar em causa é ausência de um sistema forte de gestão de desempenho que sirva o seu propósito: a melhoria do desempenho dos trabalhadores. Esta situação acarreta alguns problemas. Por um lado, não reconhece o trabalho bem feito e, por outro, impede a gestão e o desenvolvimento dos maus desempenhos (Cunha, 2014).

A ausência de uma gestão de desempenho justa, consistente e rigorosa, pode explicar o mau funcionamento de algumas empresas, e conseqüentemente, os nossos resultados. Falamos de organizações com dificuldade em adotar práticas de gestão de recursos humanos eficazes e incapazes de ir aperfeiçoando as suas práticas.

A avaliação de desempenho representa o dever de tratar de forma diferenciada contribuições diferentes, o dever de contrariar a complacência, a capacidade de tratar com exigência os funcionários (Cunha, 2014). Na ausência de avaliação, aumenta o espaço para o favoritismo, o poder discricionário das chefias, diminuindo o alcance da justiça organizacional e, possivelmente, a percepção que os sistemas de avaliação de desempenho não promovem o seu propósito, isto é, a melhoria do desempenho. A comunicação também deve ser clara, precisa e objetiva, sendo necessário um comportamento organizacional ativo e coerente nesse sentido, que se traduz numa gestão da comunicação eficaz, bem como uma adequação da informação sobre as políticas e procedimentos organizacionais, feedback preciso e frequente. Se trabalhadores não perceberem as conseqüências positivas da avaliação e da comunicação enquanto práticas eficazes de recursos humanos, vai gerar uma relação de descrédito, desconfiança e de desvalorização das mesmas na relação com o seu desempenho

É fundamental que as organizações olhem para os seus recursos humanos e caminhem num sentido motivacional, com regras e normas claras, atuando de uma forma coerente à sua comunicação.

## REFERÊNCIAS

- Abdullah, Z., & Antony, C. (2012). Perception of employees on internal communication of a leading five star hotel in Malaysia. *Asian Social Science*, 8, 17-26.
- Ahmed, A., Hussain, I., Ahmed, S., & Akbar, M. F. (Outubro de 2010). Performance appraisals impact on atitudinal outcomes and organizational performance. *International Journal of Business and Management*, 5,10, pp. 62-68.
- Almeida, F. N. (1996). *Avaliação de desempenho para gestores*. Amadora: McGraw-Hill.
- Almeida, L. A. (2013). A importância da comunicação interna para a motivação dos colaboradores. *Comunicação e Ciências Empresariais*, 8, 91-103.
- Arbuckle, J. L. (1982). *AMOS Users´ Guide: version 3.6*. Chicago, IL: SPSS Inc.
- Asmuss, B. (10 de 2008). Performance appraisal interviews: preference organization in assessment sequences. *Journal of Business Communication*, 45, pp. 408-429.
- Avaliação de Desempenho - O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. (2008). Lisboa: Livros Horizonte.
- Bagozzi, R. P. (1980). Performance and satisfaction in an industrial sales force: an examination of their antecedents and simultaneity. *Journal of Marketing*, 44, 65-77.
- Baker, K. A. (06 de Agosto de 2001). Obtido em 05 de Outubro de 2014, de <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf>
- Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive* (13th ed ed.). Cambridge: Harvard University Press.
- Bavelas, A., & Barrett, D. (1951). An experimental approach to organizational communication. *Personnel*, 27, 366-371.
- Beah, L.-S., & Loo, L.-H. (2013). Human resource management best practices and firm performance: a universalistic perspective approach. *Serbian Journal Management* , pp. 155-167.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and prospects. *The Academy of Management Journal*, 39, 4, pp. 779-801.
- Bernardin, H. J., & Beatty, R. W. (1984). *Performance Appraisal: Assessing human behavior at work*. Boston: Kent Publishing.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. (1993). *Human resource management: an experiential approach*. Singapore: McGraw-Hill Inc.

- Billikopf, G. (2010). The negotiated performance appraisal model: Enhancing supervisor-subordinate communication and conflict resolution. *Group Facilitation: A research & Applications Journal*, 10, pp. 32-42.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, 2, 183-203.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS para windows*. Lisboa, Portugal: Celta.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS. Basic concepts, applications and programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Caetano, A. (1996). *Avaliação de Desempenho - Metáforas, Conceitos e Práticas* (1 ed.). Lisboa: Editora RH.
- Camara, P. B. (2012). *Manual de gestão e avaliação de desempenho*. Lisboa: Editora RH.
- Cesário, F., Gestoso, C., & Peregrín, F. M. (2011). Contrato de trabajo, compromisso y satisfacción: moderación de la empleabilidad. *RAE*, 52, pp. 345-359.
- Chang, P. L., & Chen, W. L. (2002). The effect of human resource management practices on firm performance: Empirical evidence from high-tech firms in Taiwan. *International Journal of Management*, 19 (4), 622-638.
- Cleveland, J. N., Murphey, K. R., & Williams, R. E. (1989). Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74, pp. 130-135.
- Cunha, M. P. (27 de Março de 2014). *Negócios online*. Obtido em 03 de Novembro de 2014, de [http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/miguel\\_pina\\_e\\_cunha/detalhe/sobre\\_a\\_avaliacao\\_de\\_desempenho\\_nas\\_organizacoes\\_do\\_estado.html](http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/miguel_pina_e_cunha/detalhe/sobre_a_avaliacao_de_desempenho_nas_organizacoes_do_estado.html)
- Cunha, M. P., Rêgo, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Alve Marques, C., & F. S. Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e de Capital Humano* (2ª Edição ed.). Lisboa: Sílabo.
- Dargham, N. A. (2008). Obtido em 16 de Novembro de 2014, de <http://www.fgm.usj.edu.lb/files/a12008.pdf>
- DeCarlo, T. E., & Leigh, T. W. (1996). Impact of salesperson attraction on sales managers' attributions and feedback. *Journal of Marketing*, 60, 47-66.
- Deci, L. E., Koestner, R., & Ryan, M. R. (s.d.). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125, pp. 627-668.

- DeNisi, A. S. (2000). *Performance appraisal and performance management: a multilevel analysis*. San Francisco : Jossey-bass.
- DeNisi, A. S., & Kluger, A. N. (2000). Feedback effectiveness: Can 360- degree apraisals be improved? *Academy of Management Executive*, 14, No 1, 129-139.
- DeNisi, A., & Kluger, A. N. (1996). The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Buletin*, 19, 254-284.
- Dessler, G. (2011). *Human Resorce Management* (12th ed.). Upper Saddle River: Pearson Education Inc.
- D'Oliveira, T. (2007). *Teses e Dissertações - recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Downs, C., Clampitt, P., & Pfeiffer, A. (1988). Communication and organizationl outcomes. In *Handbook og organizational communication* (pp. 171-211). New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Drenth, P., Tierry, H., & Wolff, C. J. (1998). *Handbook of Work and Organizational Psychology* (2ª ed.). Hove: Psychology Press Ltd.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). What do we know and where do we need to gp? *The Internationa Journal of Human Resource Management*, 6, 3, pp. 656-670.
- Dzamtoska, S., Maltievska, M., & Denkova, J. (2013). Internal communication as a precondition for successful management. *Journal of Process Management*, 1, No. 2, 96-101.
- Garnett, J. L., Marlowe, J., & Pandey, S. K. (2008). Penetrating the performance predicament: communication as a mediator or moderator of organizational culture's impact on public organizational performance. *Public Administration Review*, 266-280.
- Gavin, B. M., & Mayer, C. R. (2005). Trust in management and performance: who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48, pp. 874-888.
- Geringer, J. M., Frayne, C. A., & Milliman, J. F. (2002). In search of 'best practices' in international human resource management: research design & methodology. *Human Resource Management*, 41, 5-30.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, Jr, J. H., & Konopaske, R. (2003). *Organizations: behavior, structure, processes* (11ª ed.).
- Goodman, S. J., & Wood, E. R. (2004). Feedback specificity, learning opportunities, and learning. *Journal of Applied Psychology*, 89, pp. 809-821.

- Griffin, R. W., & Ebert, R. J. (2002). *Business*. New Jersey: Prentice Hall.
- Griffin, R. W., & Ebert, R. J. (2002). *Business*. Prentice Hall.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover and productivity: evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44, 180-192.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover and productivity: evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44, 180-192.
- Hall, R. (2004). *Organizations: structures, processes and outcomes*. Upper Saddle: Pearson.
- Hartog, D. N., Boselie, P., & Pauwe, J. (2004). Performance Management: A model and research agenda. *Applied Psychology: An International Review*, 53 (4), pp. 556-569.
- Heyel, C. (1973). *The encyclopedia of management*. New York: Publishing Corporation Ltd.
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Silabo.
- Howard, F. (2000). Internal practices in a service oriented firm. *Journal of Marketing*, 34-36.
- Huffman, C., & Cain, L. B. (2000). Effects of considering uncontrollable factors in sales force performance evaluation. *Psychology & Marketing*, 17, 799-833.
- Huselid, A. M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 8, 3, pp. 835-872.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of Human Resource management practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy Of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (1997). The impact high performance work systems, implementation effectiveness, and alignment with strategy on shareholder wealth. *Academy Of Management Best Papers Proceedings*, pp. 144-148.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, S. M. (Agosto de 1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64, pp. 349-371.
- Iqbal, M. Z. (Janeiro de 2012). Expanded dimensions of the purposes and uses of performance appraisal. *Asian Academy of Management Journal*, 17, pp. 41-63.

- Jabbour, C. J., Freitas, W. R., Teixeira, A. A., & Jabbour, A. L. (2012). Gestão de recursos humanos e desempenho operacional: evidências empíricas. *Gestão e Produção, 19*, pp. 347-360.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2005). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology, 46*, 237-264.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1991). Supervisory feedback: alternative types and their impact on salespeople's performance and satisfaction. *Journal of Marketing Research, 28*, 190-201.
- Kacmar, K. M., Witt, L., Zivnuska, S., & Gully, S. M. (2003). The interactive effect of leader-member exchange and communication frequency on performance ratings. *Journal of Applied Psychology, 88*, 764-772.
- Kathryn, J. (1989). Internal relations enhances organizations performance. *Journal of Marketing, 7*, 12-20.
- Khan, M. A. (2010). Effects of human resource management practices on organizational performance: an empirical study of oil and gas industry in Pakistan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, 24*, 157-175.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York, NY: The Guilford.
- Krenn, B., Wurth, S., & Hergovich, A. (2013). The impact of feedback on goal setting and task performance. *Swiss Journal of Psychology, 72* (2), pp. 79-89.
- Lam, L. W., & White, L. P. (1998). Human resource orientation and corporate performance. *Human Resource Development Quarterly, 13*, 351-364.
- Latham, G. P., Skarlicki, D., Irvine, D., & Siegel, J. P. (1993). In L. Cooper, & J. T. Robertson, *Chap.3* (pp. 87-133). London: John Wiley & Sons.
- Longenecker, C. O., & Nykodym, N. (1996). Public sector performance appraisal effectiveness: a case study. *Public Personnel Management, 25*, 151-165.
- Lowenstein, M. (14 de 03 de 2006). *Customer Think*. Obtido em 23 de 10 de 2014, de <http://customerthink.com/201/>: <http://customerthink.com/201/>
- Marchington, M., & Grugulis, I. (2000). "Best Practice" human resource management: Perfect opportunity or dangerous illusion? *International Journal of Human Resource Management, 11* (6), 1104-1124.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais. Fundamentos teóricos, software e aplicações*. Pêro Pinheiro, Portugal: ReportNumber, Lda.

- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS statistics* (5ª ed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS statistics* (5ª ed.). Pêro Pinheiro: Report Number, Lda.
- Maroco, J., & Bispo, R. (2005). *Estatística aplicada às ciências sociais e humanas*. Lisboa: Climepsi.
- Michael, C. (1995). From nice to necessity. *Communication World*, 20-22.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Prentice-Hall.
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: the expanded role of internal communications. *Internacional Journal of Business Communication*, 51 (2), pp. 183-202.
- Missio, F., & Jacobi, L. F. (2007). Variáveis dummy: especificações de modelos com parâmetros variáveis. *Ciência e Natura, UFSM*, 11-135.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. (1995). *Understanding Performance appraisal: social organizational, and goal-based perspectives*. Thousand Oaks, Calif. : Sage Publications.
- Neves, J. G., Garrido, M., & Simões, E. (2006). *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentos - teoria e prática* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Neves, P., & Einenberger, R. (2012). Management communication and employee performance: the contribution of perceived organizational support. *Human Performance*, 25, 452-464.
- O'Reilly, C. A., & Roberts, K. H. (1977). Task group structure, communication, and effectiveness in three organizations. *Journal of Applied Psychology*, 62, 674-681.
- Osman, I., Ho, T. C., & Galang, M. C. (2011). The relationship between human resource practices and firm performance: an empirical assessment of firms in Malaysia. *Business Strategy Series*, 12, 41-48.
- Pauwe, J. (2004). *HRM and performance : achieving long-term viability*. Oxford: Oxford University Press.

- Pauwe, J., & Richardson, R. (1997). Introduction to special issue on HRM and performance. *International Journal of Human Resource Management*, 8, 257-262.
- Pauwe, J. (2009). HRM and performance: achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, pp. 129-142.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2003). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS* (3ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Pettit, J. J., Goris, J. R., & Vaught, B. C. (Janeiro de 1997). An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 34, 1, pp. 81-98.
- Pincus, D. J. (1989). *Communication satisfaction, job satisfaction and job performance*. New York: McGraw-Hill.
- Pincus, J. D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction and job performance. *Human Communication Research*, 12, 395-419.
- Rego, A. (1999). *Comunicação nas organizações* (1ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Rego, A. (2007). *Comunicação pessoal e organizacional*. Lisboa: Sílabo.
- Richard, O., & Johnson, N. B. (2001). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 299-310.
- Roberts, E. G. (2002). Employee performance appraisal system participation: A technique that works. *Public Personnel Management*, 31 (3), pp. 333-342.
- Roberts, G. E. (1992). Linkages between performance appraisal system effectiveness and rater and rate acceptance. *Review of Public Personnel Administration*, 12, 19-41.
- Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A. (1974). Measuring organizational communication. *Journal of Applied Psychology*, 59, 321-326.
- Rogers, E. M., & Agarwala-Rogers, R. (1976). *Communication in organizations*. New York: The Free Press.
- Rosa, V. J., & Molina, V. L. (s.d.). Obtido em 22 de Novembro de 2014, de <http://biblioteca.univap.br/dados/INIC/cd/epg/epg6/epg6-15.pdf>
- Schuler, R., & Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies and human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1, 3, pp. 207-219.

- Senko, C., & Harackiewicz, M. J. (2005). Regulation of achievement goals: The role of competence feedback. *Journal of Educational Psychology, 97*, pp. 320-336.
- Snyder, R. A., & Morris, J. H. (1984). Organizational communication and performance. *Journal of Applied Psychology, 69*, No 3, 461-465.
- Soares, A. L. (2007). *A idade e a motivação*. Lisboa. Comportamento Organizacional, não publicada, Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa.
- Sonnetag, S., Volmer, J., & Spsychala, A. (2008). Job Performance. In L. Cooper, & J. Barling, *Handbook of Organizational Behaviour* (Vol. 1, pp. 427-447). Los Angeles: CA:Sage.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações* (2ª ed.). Portugal: McGraw-Hill.
- Tiwari, P. (2011). Impact of Selected HRM Practices on Perceived Employee Performance: An Empirical Study. *Global Management Journal, 3* (1/2), 37-43.
- Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management, 36*, 303-320.
- VandeWalle, D., Cron, L. W., & Slocum Jr., W. J. (2001). The role of goal orientation following performance feedback. *Journal of Applied Psychology, 86*, pp. 629-640.
- Vigoda, E. (2000). Organisational politics, job Attitudes, and work outcomes: exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior, 57*, 326-347.
- Wheless, V., Wheless, L., & Howard, R. (1983). An analysis of the contribution of participative decision making and communication with supervisor as a predictors of job satisfaction. *Research in Higher Education, 18*, 145-160.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management, 17*, 601-617.
- Wood, S., & Menezes, L. (1998). High commitment management in the U.K.: evidence from the workplace industrial relations survey and employers' manpower and skills practices survey. *Human Relations, 51*, 485-515.
- Wright, K. D. (1995). The role of corporate public relations executives in the future of employee communications. *Public Relations Review, 21*, pp. 181-198.
- Wulf, S. G., & Lewthwaite, R. (2010). Motor skill learning and performance: A review of influential factors. *Medical Education, 44*, pp. 75-84.

- Zajokowska, M., Rychly-Lipinska, A., Salek-Iminska, A., & Mazur-Jelonek, A. (2011). The importance of internal communication in polish enterprises in the light of the studies carried out. *Human Resources Management & Ergonomics*, 5, 120-133.
- Zedeck, S. (1971). Problems with the use of "moderator" variables. *Psychological Bulletin*, 295-310.

## ANEXOS

## Anexo A – Análise Descritiva da Amostra

Análise descritiva relativa à variável idade como variável quantitativa

### Estadísticas descritivas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Idade_N	525	19	63	39,40	9,772
N válido (de lista)	525				

Análise descritiva relativa à variável Idade como variável qualitativa

### Idade

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido 1	85	16,2	16,2	16,2
2	200	38,1	38,1	54,3
3	135	25,7	25,7	80,0
4	105	20,0	20,0	100,0
Total	525	100,0	100,0	

Análise descritiva relativa à variável Género

### Género

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Masculino	180	34,3	34,3	34,3
Feminino	345	65,7	65,7	100,0
Total	525	100,0	100,0	

Análise descritiva relativa à variável Habilitações Literárias

**Habilitações Literárias**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Inferior ou igual ao 12º ano	150	28,6	28,6	28,6
	Frequência Universitária	83	15,8	15,8	44,4
	Licenciatura ou Superior	292	55,6	55,6	100,0
	Total	525	100,0	100,0	

Análise descritiva da variável Antiguidade como variável quantitativa

**Estatísticas descritivas**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Antiguidade	525	,083	40,000	11,99146	9,245851
Validos N	525				

Análise descritiva da variável Antiguidade como variável qualitativa

**Antiguidade**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	1,00	31	5,9	5,9	5,9
	2,00	249	47,4	47,4	53,3
	3,00	138	26,3	26,3	79,6
	4,00	77	14,7	14,7	94,3
	5,00	30	5,7	5,7	100,0
	Total	525	100,0	100,0	

## Anexo B

### Escalas Avaliação de Desempenho e Comunicação interna

#### 1. Fiabilidade

##### 1.1 Análise da Fiabilidade da escala avaliação de desempenho

<b>Estatísticas de Fiabilidade</b>	
<i>Alfa de</i>	
<i>Cronbach</i>	N de itens
0,869	3

##### 1.2 Análise da Fiabilidade da escala comunicação

<b>Estatísticas de Fiabilidade</b>	
<i>Alfa de</i>	
<i>Cronbach</i>	N de itens
0,880	3

#### 2. Sensibilidade

##### 2.1 Análise da Sensibilidade da escala avaliação de desempenho e comunicação

#### Teste *Kolmogorov-Smirnov (K-S)*

	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>			<i>Shapiro-Wilk</i>		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Avaliação_Desempenho	0,129	525	0,000	0,952	525	0,000
Comunicação_Interna	0,144	525	0,000	0,949	525	0,000

a Lilliefors Significance Correction

### Assimetria e Curtose

	Avaliação_Desempenho	Comunicação_Interna
Skewness	-0,317	-0,543
Std. Error of Skewness	0,107	0,107
Kurtosis	-0,752	-0,051
Std. Error of Kurtosis	0,213	0,213

Escala de desempenho

#### 1. Fiabilidade

##### 1.1 Análise da Fiabilidade da escala de desempenho

#### Estatísticas de Fiabilidade

*Alfa de*

*Cronbach*      N de itens

0,881              4

#### 2. Sensibilidade

##### 2.1 Análise da Sensibilidade da escala de desempenho

#### Teste Kolmogorov-Smirnov (K-S)

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Desempenho	0,238	525	0,000	0,871	525	0,000

a Lilliefors Significance Correction

### Assimetria e Curtose

	Desempenho
Skewness	-0,192
Std. Error of Skewness	0,07
Kurtosis	-0,080
Std. Error of Kurtosis	0,213

## Anexo C

### 1. Correlações de Perarson

#### Média, desvio-padrão para Idade, Antiguidade, Av. Desempenho, Comunicação e Desempenho

	Média	Desvio-Padrão	Idade	Antiguidade	Av. Desempenho	Comunic.	Desempenho
Idade	39,4	39,4	1				
Antiguidade	11,991	9,248	0,724**	1			
Av. Desempenho	3,074	1,017	-0,126**	-0,112*	1		
Comunicação	3,296	0,917	0,120**	-0,125**	0,505**	1	
Desempenho	4,32	0,51	-0,003	0,039	0,039	-0,022	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### 2. Análise descritiva das escalas

#### 2.1 Média, desvio-padrão e assimetria das escalas

		Avaliação Desempenho	Comunicação Interna	Desempenho
N	Valido	525	525	525
Média		3,0749	3,2965	4,3205
Desvio padrão		1,01781	,91746	,51019
Assimetria		-,317	-,543	-,192
Erro padrão da assimetria		,107	,107	,107
Curtose		-,752	-,051	-,080
Erro padrão da Curtose		,213	,213	,213
Percentis	25	2,3333	2,6667	4,0000
	50	3,3333	3,3333	4,0000
	75	4,0000	4,0000	4,7500

#### 2.2 Estatística descritiva individualizada por item

		Av. Des1	Av. Des2	Av. Des3	Comun1	Comun2	Comun3	D1	D2	D3	D4
N	Valido	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525
Moda		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Percentis	25	2	2	2	2	3	3	4	4	4	4
	50	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4
	75	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5

## Anexo D

### 1. Recodificação da variável Vínculo Laboral

<b>Vínculo</b>				
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Contratos sem termo	396	75,4	75,4	75,4
Contratos a termo	129	24,6	24,6	100
Total	525	100	100	

### 2. Comparação de médias T-Student

#### 2.1 Avaliação de desempenho

#### Normalidade (K-S)

Vinculo_Recode	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Avaliação_Desempenho Efetivo	0,121	396	0,000	0,954	396	0,000
Avaliação_Desempenho Outros Contratos	0,170	129	0,000	0,938	129	0,000

#### Homogeneidade de Variâncias

		Levene	df1	df2	Sig.
		Statistic			
Avaliação_Desempenho	Based on Mean	1,944	1	523	0,164
	Based on Median	2,794	1	523	0,095
	Based on Median and with adjusted df	2,794	1	502,299	0,095
	Based on trimmed mean	1,947	1	523	0,164

### Média e desvio-padrão

	Vinculo_Recode	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Avaliação_Desempenho	Efetivo	396	2,9907	1,02056	0,05129
	Outros Contratos	129	3,3333	0,96825	0,08525

### T-Student

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
Avaliação Desempenho	Equal variances assumed	1,944	0,164	-3,353	523	0,001	-0,3425	0,1021	-0,5433	-0,1418	
	Equal variances not assumed			-3,444	227,748	0,001	-0,3425	0,0994	-0,5386	-0,1465	

## 2.2 Comunicação interna

### Normalidade (K-S)

		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
Vinculo_Recode		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Comunicação_Interna	Efetivo	0,134	396	0,000	0,952	396	0,000
	Outros Contratos	0,175	129	0,000	0,931	129	0,000

a. Lilliefors Significance Correction

### Homogeneidade de Variâncias

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Comunicação_Interna	Based on Mean	0,001	1	523	0,973
	Based on Median	0,063	1	523	0,802
	Based on Median and with adjusted df	0,063	1	505,650	0,802
	Based on trimmed mean	0,001	1	523	0,980

### Média e desvio-padrão

		Vinculo_Recode	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Comunicação_Interna	Efetivo		396	3,2845	,91518	,04599
	Outros Contratos		129	3,3333	,92702	,08162

### T-Student

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed )	Mean Differen ce	Std. Error Differen ce	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Comunicação_Interna	Equal variances assumed	0,001	0,973	-	523	0,600	-0,0488	0,0930	-	0,1340
	Equal variances not assumed			-	215,151	0,603	-0,0488	0,0936	-	0,1358

## 2.3 Desempenho

### Normalidade (K-S)

Vinculo_Recode	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Desempenho Efetivo	0,254	396	0,000	0,859	396	0,000
Desempenho Outros Contratos	0,187	129	0,000	0,886	129	0,000

### Homogeneidade de Variâncias

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Based on Mean	0,348	1	523	0,556
Based on Median	1,147	1	523	0,285
Based on Median and with adjusted df	1,147	1	468,219	0,285
Based on trimmed mean	,162	1	523	0,687

### Estatística Descritiva – Média e desvio padrão

	Vinculo_Recode	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Desempenho	Efetivo	396	4,2961	,51058	,02566
	Outros Contratos	129	4,3953	,50360	,04434

### T-Student

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower		Upper
Desempenho_F	Equal variances assumed	,348	,556	-1,924	523	,055	-,09926	,05159	-,20061	,00208
	Equal variances not assumed			-1,938	22,076	,054	-,09926	,05123	-,20022	,00170

### T-Student para a variável Tipo de Contrato

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Av. Desempenho	Equal variances assumed	1,944	0,164	-3,353	523	<b>0,001</b>	-0,3425	0,1021	-0,5433	-0,1418
	Equal variances not assumed			-3,444	227,748	0,001	-0,3425	0,0994	-0,5386	-0,1465
Comunicação	Equal variances assumed	0,001	0,973	-0,525	523	<b>0,600</b>	-0,0488	0,093	-0,2316	0,134
	Equal variances not assumed			-0,521	215,151	0,603	-0,0488	0,0936	-0,2334	0,1358
Desempenho	Equal variances assumed	0,348	0,556	-1,924	523	<b>0,055</b>	-0,09926	0,05159	-0,20061	0,00208
	Equal variances not assumed			-1,938	220,076	0,054	-0,09926	0,05123	-0,20022	0,0017