



Marta Filipa Neves Nave

A Importância do Contrato Psicológico para o Elevado Desempenho: Estudo de Caso num Hospital Universitário Português.

Dissertação de Mestrado na área de científica de Gestão, orientada pela Professora Doutora Teresa Carla Trigo Oliveira e apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Setembro 2011



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



Marta Filipa Neves Nave

A Importância do Contrato Psicológico para o Elevado Desempenho: Estudo de Caso num Hospital Universitário Português.

Dissertação de Mestrado na área de científica de Gestão, orientada pela Professora Doutora Teresa Carla Trigo Oliveira e apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Setembro 2011



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Enough is enough. We are psychologists and behavioral scientists; let us seek explanations in people, not in the results of their behavior. The people make the place.

Ben Schneider, num discurso para a SIOP, a 24 de
Agosto de 1985.

AGRADECIMENTOS

Para que esta dissertação se tornasse possível, convergiram vários factores favoráveis à sua realização. Consciente disso, parece-me justo deixar aqui a minha homenagem e agradecimento a todas essas pessoas.

À minha orientadora Professora Doutora Teresa Carla Oliveira, pela sua orientação científica, pelos seus ensinamentos científicos e humanos, pelo apoio documental e bibliográfico, pela sua disponibilidade, pelas críticas construtivas e sugestões relevantes feitas durante a orientação, que se mostraram um contributo fundamental para a elaboração deste trabalho.

Ao professor Rui Brites, a quem muito agradeço pela sua simpatia, inteira disponibilidade e dedicação.

Aos colegas que participaram na recolha de informação e no processo moroso de transcrição de entrevistas: Anabela, Francisco, Mariana, Pedro e Raquel. Muito obrigado pela vossa preciosa colaboração, paciência e profissionalismo.

Aos directores de serviço um agradecimento muito especial por terem aceitado participar neste projecto e por nos terem permitido “entrar” um pouco na vossa intimidade e partilharem connosco um pouco das vossas histórias. Mais do que dados estatísticos possibilitaram-nos experiências de vida muito enriquecedoras.

À minha família, e em especial aos meus pais e irmã, por me terem incentivado em tudo o que fiz até hoje, por me terem dado consolo psicológico nos momentos mais complicados e pela sua inteira disponibilidade.

Às minhas amigas por me acompanharem e apoiaram, aceitando as minhas constantes ausências.

Ao David, que esteve sempre ao meu lado. Pela paciência que teve comigo durante todo este tempo. Pelo apoio, motivação e sentido de humor.

A todos os que de alguma maneira contribuíram para a sua realização,

O meu muito

Obrigada!

RESUMO

Num contexto em que os cortes orçamentais são uma realidade e num quadro de pedido de ajuda externa, a Gestão do Desempenho é inevitável em organizações complexas, em particular as de serviços, como hospitais universitários. A capacidade de atracção e retenção dos profissionais de excelência com elevado desempenho organizacional e bem-estar psicológico é facilitada e garantida, pelo uso de um instrumento progressista de gestão, como o Contrato Psicológico. No entanto, muito ainda está por compreender sobre a sua influência para o alto desempenho organizacional, nomeadamente, no que se refere à prioridade das políticas e procedimentos de gestão do potencial humano. Este trabalho, adoptando uma abordagem sócio-psicológica, procura melhor compreender a importância e significado do Contrato Psicológico do ponto de vista dos profissionais de saúde enquanto gestores. Com base em entrevistas semi-estruturadas a 10 directores de serviço de um grande hospital universitário e fazendo uso de um código de análise dos discursos produzidos concluímos que a vertente Eudomónica do bem-estar psicológico, nomeadamente no que se refere ao propósito de envolvimento e autonomia no trabalho, é determinante e apresenta uma lógica coerente entre os diferentes directores de serviço. Assim, argumentamos que a eficiência económica só é promovida aquando da adopção de políticas de Gestão do Desempenho facilitadoras e promotoras do Contrato Psicológico.

Palavras-chave: Autonomia, Bem-estar Psicológico, Gestão do Desempenho, Contrato Psicológico, Liderança, *Team Building*,

ABSTRACT

In a context where budget cuts are a reality and within a request for foreign aid, Performance Management is inevitable in complex organizations, in particular services, such as university hospitals. The ability to attract and retain professionals of excellence with high organizational performance and psychological well-being is facilitated and warranted by the use of an instrument of progressive management, such as the Psychological Contract. However, much remains to understand about their influence to the high organizational performance, particularly with regard to the priority of policies and procedures for managing the human potential. This work, by adopting a socio-psychological approach, seeks to better understand the importance and significance of Psychological Contract from the stand point of health professionals as managers. Based on semi-structured interviews to 10 directors of service of a large university hospital and making use of a code analysis of speeches made conclude that the Eudaimonic aspects of psychological well-being, particularly with regard to the purpose of involvement and autonomy at work, is crucial and logically consistent among service directors. Therefore, we argue that economic efficiency is only promoted up on the adoption of Performance Management policies facilitators and promoters of the Psychological Contract.

Keywords: Autonomy, Leadership, Performance Management, Psychological Contract, Psychological Well-being, Team Building.

ÍNDICE

<i>Agradecimentos</i>	<i>iv</i>
<i>Resumo</i>	<i>v</i>
<i>Abstract</i>	<i>vi</i>
<i>Índice</i>	<i>1</i>
<i>Índice de Figuras</i>	<i>3</i>
<i>índice de Gráficos</i>	<i>3</i>
<i>Índice de Tabelas</i>	<i>4</i>
<i>Índice de Anexos</i>	<i>4</i>
<i>Glossário</i>	<i>5</i>
<i>Introdução</i>	<i>6</i>
<i>Parte I – Gestão do desempenho e contrato psicológico</i>	<i>8</i>
1. Gestão do Desempenho	8
1.1. Avaliação do Desempenho	8
1.2. Gestão do Desempenho	26
1.3. Alto Desempenho	40
2. Contrato Psicológico e Liderança	48
2.1. Relação de Emprego	49
2.2. Teoria da Troca Social	51
2.3. Contrato Psicológico	55
2.4. Bem-estar	63
2.5. Liderança TRANSACCIONAL E TRANSFORMACIONAL	73
2.6. Equipas de Trabalho	93
3. Proposta de Análise - Modelo Conceptual para o alto desempenho e bem-estar psicológico	111
<i>Parte II – Estudo de caso num hospital universitário português</i>	<i>120</i>
1. Contexto da Investigação	120
2. Metodologia	123
2.1. Objectivos da Investigação	124
2.2. Instrumentos da Recolha de Dados	125

2.3.	Procedimentos de Recolha de Dados	125
2.4.	Análise dos Dados	127
3.	Apresentação dos Resultados	128
3.1.	Características da Amostra	128
3.2.	Opinião sobre os Indicadores de Desempenho	128
4.	Discussão dos Resultados	137
5.	Conclusão	145
6.	Limitações e Perspectivas do Futuro	148
	<i>Bibliografia</i>	<i>149</i>
	<i>Anexos</i>	<i>158</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Processo de Gestão do Desempenho _____	29
Figura 2: Processo de Gestão do Desempenho _____	30
Figura 3: Modelo da Relação entre a Gestão de Recursos Humanos e o Desempenho Organizacional _____	41
Figura 4: Conjunto de Práticas de Trabalho de Alto Desempenho, por Dimensão____	43
Figura 5: Benefícios em Trabalhar numa Organização de Alto Desempenho _____	44
Figura 6: Dimensões do Contrato Psicológico _____	58
Figura 7: Diferenças entre Contrato Transaccional e Contrato Relacional_____	60
Figura 8: Factores que Influenciam o Bem-estar Psicológico_____	70
Figura 9: Níveis de Liderança _____	77
Figura 10: Esquematização do Conceito de Excelência da LMX _____	91
Figura 11: Modelo <i>Input-Process-Output</i> _____	95
Figura 12: Tipos de Empenho _____	104
Figura 13: Modelo Conceptual _____	119

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Percentagem de Referências quanto à Flexibilidade _____	129
Gráfico 2: Número de Referências quanto à Disponibilidade/Acessibilidade _____	130
Gráfico 3: Número de Referências quanto ao Envolvimento _____	131
Gráfico 4: Número de Referências quanto ao Respeito _____	131
Gráfico 5: Número de Referências quanto à Auto-eficácia e Auto-eficiência _____	132
Gráfico 6: Percentagem de Referências quanto à Autonomia _____	133
Gráfico 7: Número de Referências quanto ao Desenvolvimento Pessoal _____	133

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Percentagem de Organizações do Reino Unido que Utilizam as Características dos Sistemas de Gestão do Desempenho, em 1998, numa Amostra de 562 Empresas _____	37
Tabela 2: Percentagem de Organizações do Reino Unido que utilizam as Características dos Sistemas de Gestão do Desempenho, em 2004, numa Amostra de 506 Empresas	37
Tabela 3: Custos Médios da Organização por Absentismo e Presenteísmo _____	69
Tabela 4: Características Individuais e Laborais da Amostra _____	128
Tabela 5: Número de Referências quanto a Indicadores de Bem-estar Psicológico _	130
Tabela 6: Percentagem de Referências quanto às Componentes do Envolvimento _	132

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I: Definição do Código de Análise _____	159
Anexo II: Organigrama dos Hospital em Estudo _____	166
Anexo III: Constituição das Áreas de Gestão Intermédia e Centros de Responsabilidade Integrados do Hospital em Estudo _____	158
Anexo IV: Guião de Entrevista _____	159

GLOSSÁRIO

AD – Avaliação do Desempenho

AGI – Áreas de Gestão Integrada

CP - Contrato Psicológico

CRI – Centro de Responsabilidade Integrada

EPE - Entidade Pública Empresarial

GD – Gestão do Desempenho

GRH – Gestão de Recursos Humanos

LMX – *Leader-Member Exchange*

MBO - *Management By Objectives*

POS – *Perception of Organizational Support*

PRP - *Performance-Related Pay*

RH – Recursos Humanos

SIADAP - Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração

MDTC - Meios Complementares de Diagnóstico e Terapêutica

INTRODUÇÃO

Esta tese pretende abordar o tema do desempenho, num contexto hospitalar, combinando o alto desempenho com o bem-estar psicológico dos trabalhadores.

De acordo com Nicholson (1998), o desempenho é um dos constructos mais importantes do comportamento organizacional.

O interesse pelo tema de avaliação e gestão do desempenho, por parte de académicos e organizações, é cada vez maior, visto que permitem melhorar a eficácia e eficiência, produtividade, competitividade, criação de emprego, qualidade de vida e beneficiar os *stakeholders* e população, em geral (Fletcher, 2001, Machado, 2006, e Mendes e Sarmento, 2010). De acordo com Machado (2006), a avaliação do desempenho é uma “necessidade humana” que contribui para a motivação dos trabalhadores.

A escolha específica por este tema, no contexto hospitalar português, deve-se ao facto do sector da saúde necessitar de ser gerido.

O crescente descontentamento dos profissionais, em geral, e do sector, em particular no que diz respeito aos indicadores que os irão avaliar, levou-nos a tentar captar até que ponto os indicadores de desempenho são importantes para o desempenho dos profissionais de saúde.

Para melhor compreendermos esta temática, numa primeira parte ir-se-á realizar uma revisão de literatura, que será constituída, principalmente, por dois capítulos teóricos, onde se entende o que é a Gestão do Desempenho, em que se baseiam as relações de emprego para criar condições para avaliação do desempenho e bem-estar psicológico, e o contrato psicológico, dando especial atenção à liderança e trabalho em equipa. A segunda será a parte empírica, que começará por fazer uma breve apresentação do contexto em que foi realizado o estudo, explicação da metodologia utilizada, posteriormente, serão apresentados os resultados obtidos e, por último, haverá uma discussão e conclusão do trabalho.

Esta tese tem como objectivo melhor compreender, nos dias de hoje, os pressupostos e procedimentos para uma Gestão do Desempenho que contribua para o alto desempenho e bem-estar psicológico dos profissionais (saúde mental), isto é, as organizações conseguirem maior produtividade mas tendo como preocupação pôr as pessoas a trabalhar bem, ou seja, com motivação, saúde mental e sorriso.

Por último, é de referir que esta tese não obedece ao novo acordo ortográfico.

PARTE I – GESTÃO DO DESEMPENHO E CONTRATO PSICOLÓGICO

1. GESTÃO DO DESEMPENHO

1.1. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

1.1.1. Definição

A avaliação das pessoas consiste na adopção de um conjunto de procedimentos sistemáticos ou contínuos, com vista a avaliar as capacidades, qualificações e méritos dos colaboradores de uma organização (Machado, 2006). Contudo, a Avaliação do Desempenho (AD), para além de avaliar o desempenho prestado, também é um dos métodos utilizados para avaliar as funções que o colaborador pode vir a exercer no futuro, desempenhando tarefas mais complexas e de maior responsabilidade. Neste sentido, segundo Machado (2006), a AD é um dos métodos de avaliação das capacidades potenciais¹ de um trabalhador.

Assim, de uma maneira geral, o autor define avaliação de pessoas como um conjunto de técnicas de análise objectiva do comportamento profissional do indivíduo, com vista a obter-se mais informação sobre o rendimento profissional, avaliar as aptidões e motivações do indivíduo e, de acordo com estas, orientar o trabalho deste tendo em conta os objectivos da organização. Para Machado (2006) o acto de avaliação é um juízo de valor que consiste na caracterização, descrição e apreciação dos resultados do trabalho e contribuição para o alcance dos objectivos da organização.

De acordo com Nicholson (1998), a AD é uma prática organizacional, mais concretamente de Gestão de Recursos Humanos (GRH), que consiste em avaliar formalmente o desempenho dos trabalhadores da organização, pelos seus objectivos.

¹ Machado (2006:149) entende que o conceito de Potencial advém da evolução de *aptidões inatas e competências adquiridas, capacidades actuais nascidas do desenvolvimento das aptidões, saber-fazer (nascido da prática), talentos ainda por explorar, características de temperamento (físicas, intelectuais ou sociais), traços de carácter, gostos, interesses e motivações e hierarquia de valores, dos trabalhadores.*

Tradicionalmente, os avaliadores são os supervisores e a sua avaliação é feita de forma subjectiva.

Fletcher (2001) descreve a AD com um processo em que um superior avalia o desempenho de um subordinado, elaborando um relatório anual, podendo ou não discuti-lo com este numa entrevista de avaliação. De acordo com Kikoski e Litterer (1983), mencionado por Fletcher (2002), a entrevista de avaliação é o momento auge de toda a AD, uma vez que é o momento em que o avaliador entrega ao avaliado a sua avaliação, tradicionalmente, através de interacção *face-to-face*.

De acordo com Almeida (2007), as funções são uma parte fundamental de qualquer organização, pois a parte que cada colaborador executa leva à produtividade global da organização, e respectiva rentabilidade, e a uma maior satisfação das necessidades dos *stakeholders*. Desta forma, o desempenho das funções de uma organização tem como objectivo final alcançar os objectivos organizacionais previamente estabelecidos.

De acordo com Peretti (2001) e Almeida (2007), a descrição das funções é essencial, pois o sucesso de qualquer recrutamento ou mudança de função depende da qualidade da descrição. É através desta que o colaborador deve estar inteirado com a identificação e a missão da sua função, com a estrutura da empresa, o inventário e com a descrição detalhada das tarefas a desempenhar, os conhecimentos profissionais e relações funcionais exigidas, a sua margem de autonomia e estabelecer padrões realísticos, critérios exactos e o nível de apreciação dos critérios pelos quais vai ser avaliado.

Para uma boa e eficiente AD, os colaboradores devem estar, previamente, bem informados sobre as suas funções, isto é, sobre as tarefas, responsabilidades, exigências, requisitos e padrões de desempenho, e sobre os critérios de avaliação (Peretti, 2001, Machado, 2006, e Almeida, 2007), que devem ser claros, compreendidos e aceites tanto pelo avaliador como pelo avaliado. Posteriormente ao acto de avaliação, é imprescindível que seja dado *feedback* aos avaliados para que este cumpra os seus objectivos (Almeida, 2007). O *feedback* consiste na troca de informação entre avaliador e avaliado acerca do desempenho deste último. Para Peretti (2001), o sucesso de qualquer AD assenta na escolha dos critérios de avaliação, que por sua vez são seleccionados de acordo com os objectivos organizacionais. Para Sousa *et al.* (2006) os

resultados da AD têm que gerar consequências claras e conhecidas, por todos os colaboradores.

Também neste sentido, para Cascio (2006), referido por Gomes *et al.* (2008), os sistemas de AD são eficazes quando satisfazem cinco condições:

- **Relevância:** Os critérios e os padrões pelos quais os indivíduos são avaliados têm que ser importantes, em termos de desempenho, e para o alcance do objectivos organizacionais;
- **Sensibilidade:** O sistema de AD deve ser capaz de diferenciar os bons desempenhos dos maus, caso contrário não terá qualquer utilidade (bem pelo contrário);
- **Confiança:** É fundamental que haja confiança entre avaliador e avaliado, e avaliado e colegas, pois só assim é que a AD será aceite e não suscitará reacções negativas;
- **Aceitabilidade:** É a condição principal, pois se os avaliados não aceitarem o sistema, critérios e procedimentos, também não irão aceitar as classificações, alterar o seu comportamento, nem considerarão as decisões tomadas com base na AD como justas;
- **Praticabilidade:** O sistema de AD tem que ser prático, útil e compreendido por todos.

De acordo com Greenberg (1986, mencionado por Fletcher, 2002), a AD pode dividir-se em dois tipos de justiça: Justiça Distributiva e Justiça Procedimental. A primeira lida com a percepção de equidade na avaliação e na recompensa, enquanto a segunda lida com a percepção de justiça das decisões de avaliação e recompensa.

1.1.2. A Avaliação do Desempenho face à Gestão de Recursos Humanos

Para Almeida (2007), a AD, que é uma área predominantemente da GRH, é um mecanismo de acompanhamento e controlo dos resultados de uma organização e de avaliação periódica dos trabalhadores. Assim, facilmente se percebe porque é que é um instrumento fundamental para qualquer organização, já que *em cada avaliação individual está implícita a avaliação da organização* (Machado, 2006:137) e, conseqüentemente, a melhoria do desempenho organizacional (Bach, 2005).

Também Sousa *et al.* (2006) acredita que a AD é das práticas mais essenciais da GRH, uma vez que esta não só permite medir o contributo individual e da equipa que, por sua vez, permite à organização alcançar os seus objectivos estratégicos, mas também identificar limitações ou oportunidades de desenvolvimento das competências dos colaboradores e permite à organização eleger novas estratégias.

A AD também é considerada um factor de desenvolvimento de todas as outras práticas da GRH, nomeadamente, recrutamento e selecção, análise e descrição de funções, gestão de competências e desenvolvimento de carreiras, uma vez que se apoia na determinação dos critérios de avaliação. Tal como já foi mencionado, não é possível iniciar uma AD sem ter em conta a função desempenhada pelo avaliado. A formação fornecida ao colaborador pode trazer informação importante para o processo de avaliação e a AD pode ser uma parte essencial na progressão profissional, respectivamente. Assim, ao atribuir apoio e sentido, o sistema de AD pode dar contributos a estas práticas, uma vez que pode ser uma parte essencial na progressão profissional, permite identificar o potencial dos colaboradores para promoções futuras, permite identificar necessidades de formação para o colaborador melhorar o seu desempenho e permite recompensar os colaboradores pelo seu desempenho (Sousa *et al.*, 2006).

1.1.3. Objectivos da Avaliação do Desempenho

Também Nicholson (1998) corrobora Sousa *et al.* (2006), visto que, de acordo com a sua definição de AD, esta tem como finalidade produzir *inputs* para o processo de decisão relativa ao aumento de salários, promoções, *downsizing*, identificação de necessidades de formação e desenvolvimento, avaliação de práticas de GRH e melhoria do desempenho futuro.

Os objectivos formais dos sistemas de AD não são estáticos. Estes variam de organização para organização, com o tempo e de acordo com as necessidades das organizações (Fletcher, 2002). A opinião do avaliador e avaliado sobre os objectivos estabelecidos irão moldar a avaliação e, conseqüentemente, os seus resultados.

De acordo com Machado (2006), a AD é do interesse de ambas as partes envolvidas no processo. Por um lado, para a organização, os sistemas formais de AD para além de terem como objectivos finais avaliar e melhorar o desempenho tanto da organização

como dos colaboradores, individualmente, através do *feedback*; e, contribuir para a melhoria dos resultados organizacionais; também procuram detectar problemas e ineficiências com vista a solucioná-las; identificar áreas de potencial crescimento; acompanhar, explicar, orientar e promover os comportamentos individuais dentro de uma organização; controlar a evolução da actividade; esclarecer dúvidas e resolver falhas de comunicação; e, aumentar a motivação e o desenvolvimento das relações humanas entre as duas partes (Almeida, 2007). De uma maneira geral, a AD permite proceder à gestão dos empregos, à evolução das grelhas de qualificação, à gestão das remunerações, à formação e à gestão das carreiras (Machado, 2006).

Resumindo, o interesse da organização pela AD advém da sua operacionalidade (a AD avalia o contributo de cada trabalhador para o alcance dos objectivos organizacionais), da gestão da política social (a AD permite conhecer competências actuais e futuras) e controlo da hierarquia (a AD permite identificar e resolver as ineficiências e melhorar o sistema de avaliação) (Machado, 2006).

Por outro lado, o interesse da AD por parte do avaliado resulta da sua expectativa de equidade que esta deve satisfazer e do facto desta, através do *feedback*, poder melhorar o trabalho, produtividade, níveis de satisfação e motivação (Machado, 2006, e Almeida, 2007), a autonomia e as competências do avaliado, exprimir as suas análises, dificuldades, satisfações, desejos de evolução de carreira, formação e conhecer melhor a chefia e oportunidades de carreira (Machado, 2006). O facto do indivíduo ser avaliado pela sua eficácia e ter consciência do seu progresso no trabalho são factores que contribuem para a motivação do avaliado. Para Almeida (2007), este mecanismo é uma oportunidade de reflexão sobre o seu comportamento e desempenho, podendo corrigi-los de forma a ir ao encontro dos objectivos organizacionais. É uma forma do funcionário receber orientações e discutir estratégias sobre como pode melhorar e desenvolver-se. Assim, a AD é um factor motivacional, que promove comportamentos positivos (Almeida, 2007), desde que estes interpretem as decisões que advierem deste processo como justas e equitativas (Peretti, 2001).

Assim, de acordo com Dulewicz e Fletcher (1989), mencionado por Fletcher (2002), as opiniões dos avaliadores e avaliados, sobre os objectivos da AD, são influenciadas pelas suas motivações, atitudes e disposições.

Sousa *et al.* (2006) identificaram quatro objectivos principais da AD: a realização dos objectivos organizacionais (a definição e o cumprimento dos objectivos individuais estão muito dependentes dos objectivos estratégicos organizacionais); promover a inovação e a adaptação à mudança organizacional; melhorar os desempenhos médios e a alteração de comportamentos; e, melhorar na comunicação interna, nomeadamente, no que diz respeito a informar o avaliado sobre o seu desempenho.

Também, a conclusão de Investors in People (1998, mencionado em Bach, 2005) é que os sistemas de AD são fundamentais para demonstrar que as necessidades de formação e desenvolvimento são revistas em função dos objectivos individuais e organizacionais.

Para West *et al.* (referido em Bach, 2005), num estudo realizado em hospitais, uma boa AD é capaz de identificar as necessidades de formação e motivar os colaboradores pois estes sentem-se valorizados e, conseqüentemente, dão mais atenção aos pacientes, o que reduz a taxa de mortalidade.

De acordo com Bach (2005), o principal objectivo dos sistemas de AD varia entre a preocupação do desempenho, no curto prazo, e uma orientação mais virada para o desenvolvimento. A primeira está ligada com as abordagens de *Management By Objectives* (MBO) e *Performance-related Pay* (PRP). Segundo Nicholson (1998), quando a AD é feita de forma objectiva, o que nem sempre é possível, isto é, quando o indivíduo é avaliado, por exemplo, pelo número de peças produzidas, então o indivíduo é avaliado com recurso ao MBO, o que significa que o indivíduo é confrontado com a realização, ou não, ou superação dos objectivos predefinidos.

A MBO foi um conceito introduzido por Peter Drucker, em 1954. Este conceito é um dos principais processos de gestão, que consiste em definir especificamente objectivos para orientar a actividade de trabalho. Por outras palavras, a MBO consiste em toda a actividade da empresa, as diferentes unidades, equipas e indivíduos, serem alinhadas e orientadas pelos objectivos. No entanto, é necessário ter em conta que os objectivos são negociados (entre gestão e trabalhadores) e não são impostos. Este processo assenta em vários aspectos, nomeadamente, os objectivos devem ser claros, os objectivos tácticos e operacionais devem ser coerentes com a estratégia, tem que haver interacção entre superior e subordinado e responsabilidade individual (Nicholson, 1998, e Carroll e Tosi, 1973, Raia, 1974, e Weihrich, 1985, mencionados por Caetano, 2001), específicos,

mensuráveis, conhecidos, relevantes e comunicados (Carroll e Tosi, 1973, Raia, 1974, e Weihrich, 1985, mencionados por Caetano, 2001). Neste processo, há uma medição e comparação, periódica, do desempenho real dos trabalhadores com a média e objectivos predefinidos e os resultados alcançados. Este conceito requer auto-controlo por parte dos indivíduos, no momento de avaliar os objectivos e os resultados devem ser medidos de acordo com os objectivos alcançados. Por outras palavras, a MBO é uma ferramenta de planeamento, controlo e avaliação (Raia, 1974, mencionado por Caetano, 2001, e Mendes e Sarmiento, 2010), que não está apenas relacionado ao desempenho individual, mas também ao trabalho em equipa (Mendes e Sarmiento, 2010).

De acordo com a investigação realizada, quando as pessoas têm objectivos definidos e estes são desafiadores, as pessoas são mais eficazes e eficientes (Nicholson, 1998). De acordo com Locke (1968) e Latham e Yukl (1975), mencionados por Caetano (2001), a MBO está positivamente relacionado com o aumento de esforço, satisfação e produtividade dos trabalhadores.

Já o PRP é um conceito que consiste num programa de remuneração dos indivíduos de acordo com o seu desempenho (Nicholson, 1998). De acordo com Milkovich and Wigdor (1991), mencionados em Nicholson (1998), esta forma de remuneração pode assumir a forma de prémio ou parte do pagamento base do colaborador. Esta forma de pagamento deve representar sempre um ganho para o indivíduo.

De acordo com Storey e Sisson (2005), o PRP pode assumir duas formas: ligação de pagamento ao desempenho do indivíduo, que é medido de acordo com os objectivos individuais alcançados, ou então por mérito, que recompensa o desempenho do trabalhador de acordo com a sua atitude e comportamento adoptado, nomeadamente, iniciativa, cooperação, resolução de problemas. Contudo, de acordo com Nicholson (1998), PRP é diferente de pagamento por mérito. Para Armstrong (1993), mencionado por Kelly e Monks (1998), esta forma de remuneração é justa, uma vez que se atribui recompensas financeiras às pessoas, de acordo com a sua contribuição para a empresa, sendo por isso um factor de motivação para os trabalhadores. Assim, o PRP deve ser visto sob a óptica de que o aumento da remuneração está correlacionado com o aumento da produtividade, sendo por isso um facto motivacional. De acordo com Dyer e Blanceró (1993), referido por Nicholson (1998), espera-se que esta forma de

pagamento, que ainda é aplicada apenas em algumas situações, seja aplicada a todas as categorias e grupos de funcionários.

A partir da década de 60, a prática de AD foi bastante influenciada por estas práticas, principalmente pela de MBO (que era bastante defendida na altura), que têm o foco na definição de metas (Fletcher, 2002) e no desempenho real do trabalhador (Gill *et al.*, 1973, em Bach, 2005).

De uma maneira geral, McGregor, referido em Machado (2006), identifica como os grandes objectivos da AD: o maior conhecimento do valor actual (desempenho prestado) – Finalidade Administrativa - e potencial (desempenho futuro da função actual ou outra função) do indivíduo – Finalidade Motivacional. O autor entende como Finalidade Administrativa da AD o *feedback* do desempenho, a gestão de salários, a política de promoções, a identificação de necessidades de formação e a validação dos processos de recrutamento e selecção. Por Finalidade Motivacional da AD entende-se os incentivos à melhoria do desempenho e identificação do potencial de cada trabalhador.

Contudo, de acordo com Fletcher e Williams (1992), mencionado por Fletcher (2002), uma das críticas principais da AD está relacionada com o facto deste sistema ter muitos objectivos, que muitas vezes são incompatíveis entre si.

Concluindo, os sistemas de avaliação representam a recolha sistemática de informação sobre os trabalhadores, sobre a qual se baseia toda a prática de Recursos Humanos (RH). Assim, a AD é uma fonte de informação valiosa, pois para além de fornecer dados para uma boa implementação de políticas de GRH, nomeadamente no que diz respeito à formação, análise das necessidades de desenvolvimento, planeamento de carreira, gestão de recompensa, entre outros, também fornece informação sobre a eficácia do recrutamento e selecção e das políticas de igualdade de oportunidades.

1.1.4. Componentes da Avaliação do Desempenho

1.1.4.1. Avaliados

Tradicionalmente, a AD dos colaboradores, mais especificamente, a sua entrevistas de avaliação levava-os a sentir uma turbulência emocional, nomeadamente, medo, culpa, remorso, esperança e prazer (Kikoski e Litterer, 1983, mencionado em Fletcher, 2002). Contudo, apesar desta turbulência de emoções, e como foi mencionado anteriormente,

também os avaliados têm motivação para participarem no processo de AD, que varia de pessoa para pessoa e ao longo do tempo, de acordo com a importância atribuída. Assim, de acordo com Fletcher (2002), algumas das motivações dos avaliados são:

- O avaliado quer saber o que o avaliador pensa dele, sem qualquer tipo de compromisso em seguir o *feedback* fornecido;
- O avaliado tem a oportunidade de se defender, apresentar pontos de vista diferentes, tentar convencer o avaliador, de modo a manter ou melhorar o seu nível actual de recompensa, tentar alterar os objectivos estabelecidos, convencer o avaliador a tratá-lo de forma diferente e/ou comunicar ao avaliador limitações encontradas, problemas pessoais, problemas com outros colegas (Avaliação Ascendente);
- O avaliado pode encarar a AD como um meio para o seu desenvolvimento;
- O avaliado pode resolver os problemas e/ou melhorar o seu desempenho.

Tradicionalmente, a AD era feita aos quadros da empresa, isto é, aos gestores, profissionais da área, equipas de venda, enquanto as outras profissões eram sujeitas a avaliação formal (Cully et al. 1999, referido por Bach, 2005). Contudo, verificava-se uma excepção no caso da Direcção da empresa, que participava muito menos nos processos de avaliação (Long, 1986, e Industrial Society, 1997, referidos por Bach, 2005). Contudo, de acordo com Higgs (2003), esta situação está a começar a mudar. Este autor recomenda que todos os directores, incluindo o presidente, sejam sujeitos a uma avaliação anual, e Skapinker (2003) vai mais longe defendendo que o Conselho de Administração deve actuar perante os resultados da avaliação e, caso se justifique, os directores ineficazes devem ser afastados dos seus cargos (mencionados por Bach, 2005).

1.1.4.2. Avaliadores

Como já foi mencionado, tradicionalmente, a avaliação era realizada pelos superiores hierárquicos dos colaboradores avaliados. Também estes têm motivação para o fazer (Fletcher, 2002). De acordo com Cleveland e Murphy (1992), mencionado por Fletcher (2002), os principais objectivos do avaliador para proceder à AD são:

- Os avaliadores têm a oportunidade de projectar uma imagem favorável da sua unidade e, conseqüentemente, projectar a sua própria imagem de forma positiva, para toda a organização;
- Os avaliadores têm acesso aos recursos e recompensas organizacionais;
- Os avaliadores podem apresenta-se como um chefe cuidadoso, atencioso e preocupado;
- Os avaliadores podem evitar conflitos com os avaliados (que é um dos efeitos de críticas ou de *feedback* negativo sobre o desempenho), e as suas respectivas conseqüências negativas, e a desaprovação dos colegas (caso apresentem um desempenho exageradamente alto da sua unidade, o que poderia afectar o modo como o dinheiro disponível é distribuído).

Contudo, de acordo com dados da Industrial Society (1997), mencionados por Fletcher (2002), nem todos realizam avaliações, chegando mesmo a evitá-las (apenas 67% das empresas do Reino Unido acabam por concluir o processo), porque não vêem conseqüências positivas ou porque apenas vêem conseqüências negativas (Napier e Latham, 1986, mencionado por Fletcher, 2002) ou porque não estão dispostos a arriscar a qualidade do seu relacionamento com os seus subordinados (Fletcher, 2002). Assim, para além dos avaliadores estarem relutantes a fazer AD, também estão relutantes em darem *feedback* negativo (Fletcher, 1994, mencionado por Fletcher, 2002), uma vez que têm consciência de que, por vezes, a crítica pode afectar negativamente a motivação, desempenho e resultados dos avaliados (Meyer *et al.*, 1965, mencionado em Fletcher, 2002).

No entanto, a avaliação dos colaboradores tem vindo a aumentar devido às seguintes razões (Longenecker, Gioia e Sims, 1987, Longenecker e Gioia, 1988, Longenecker, Liverpool e Wilson, 1988, Longenecker, 1989, e Gioia e Longenecker, 1994, mencionados por Fletcher, 2002):

- Os avaliadores acreditam que as avaliações mais simples e objectivas têm um efeito nocivo na motivação e desempenho dos avaliados;
- Os avaliadores querem contribuir e apoiar os avaliados para receberem um aumento de salário;

- Os avaliadores querem evitar conflitos internos com os subordinados e evitar que outras unidades ou colegas se apercebam da existência de problemas ou conflitos internos da unidade;
- Os avaliadores querem proteger os seus subordinados, que devido a problemas pessoais, prejudicaram o seu desempenho;
- Os avaliadores podem contribuir para o afastamento dos subordinados com os quais não estavam satisfeitos.

Como mencionado anteriormente, tradicionalmente, a AD dos trabalhadores era um processo bastante simples, centralizado, feito unicamente pelos seus superiores hierárquicos, de forma padronizada. Ambas as partes envolvidas reuniam-se anualmente para analisar o desempenho do avaliado e preencher um formulário (Bach, 2005, e Sousa *et al.*, 2006). Contudo, cada vez mais este procedimento conta com a intervenção de outros avaliadores.

Vários factores como o perfil da função desempenhada, a cultura organizacional, os objectivos da avaliação, os resultados que se pretendem obter, a melhor relação entre os custos associados e as filosofias de avaliação inovadora com base em técnicas recentes propiciam a avaliação por múltiplas fontes, como pelos próprios colaboradores (auto-avaliação), pelos subordinados (avaliação descendente) ou pelos colegas de trabalho e agentes externos, cujas funções estão de alguma forma inter-relacionadas, como clientes, fornecedores e banca, com os quais mantém contacto profissional (avaliação 360°) (Bach, 2005, Sousa *et al.*, 2006, e Mendes e Sarmiento, 2010). Sobre a avaliação 360° falaremos mais à frente, ainda neste capítulo.

Contudo, como já foi mencionado anteriormente, a empresa tem que construir um sistema de AD que vá ao encontro dos seus objectivos estratégicos (Sousa *et al.*, 2006) e que não reflecta, como agora, os sentimentos pessoais (como amizade e simpatia) entre avaliador e avaliado, na classificação final (Ferris *et al.*, 2005).

1.1.4.3. Objecto da Avaliação do Desempenho

No cerne do processo de avaliação está o tipo de critérios de desempenho utilizados para classificar os indivíduos (Bach, 2005:299).

Para Sousa *et al.* (2006) os critérios de avaliação têm que ser, obrigatoriamente, mensuráveis, exequíveis e os recursos devem ser previamente negociados com vista a que ambas as partes concordem em que é possível alcançar os objectivos. A primeira condição é essencial para acabar com a subjectividade e desconfiança do processo. É necessário que a selecção de critérios de avaliação seja um trabalho cuidadoso e deve ser o mais ajustado possível à actividade. A negociação dos critérios tem como objectivo o avaliado conhecer, previamente, os critérios e objectivos pelos quais vai ser avaliado, poder pronunciar-se sobre eles e ambas as partes envolvidas concordarem que é possível alcançar os objectivos. Assim, estes devem ser definidos em conjunto e, posteriormente, negociados, nunca esquecendo que os objectivos predefinidos e critérios de avaliação têm que ser exequíveis.

Tradicionalmente, a avaliação era feita com base nos traços de personalidade dos indivíduos, pois defendia-se que as características, como a capacidade de liderança e lealdade, tinham impacto positivo no desempenho do indivíduo. Contudo, posteriormente, foi alvo de críticas devido à subjectividade de que se revestia a avaliação. A partir da década de 70 e 80, a utilização deste método de avaliação diminuiu, o que não impedia os avaliadores de avaliar com base em traços de personalidade (Barlow, 1989, em Bach, 2005). A partir da década de 90, voltou-se a ter interesse na avaliação da personalidade, mas tem sido mais objectiva (ao contrário do que ocorreu no passado): foram criadas escalas para medir a inteligência emocional, a ambiguidade passou a ser aceite e tangível através de um processo de medição e quantificação (Fineman, 2004, referido em Bach, 2005). Contudo, de acordo com Fletcher (2001) fazer julgamentos com base na personalidade não foi muito popular, acabando por entrar em desuso.

No entanto, a abordagem predominante continua a ser a avaliação dos indivíduos em relação aos objectivos estabelecidos na avaliação anterior (IRS, 2001, e IDS, 2003, em Bach, 2005), uma vez que permite uma discussão mais objectiva do desempenho e, eventualmente, permite que os indivíduos tenham maior participação na definição de critérios de desempenho pelos quais são avaliados. De acordo com Kessler (2000, em Bach, 2005), para os gestores, a definição dos critérios de desempenho é um processo bastante difícil, principalmente, para sectores sensíveis, como a saúde e educação.

Uma preocupação relacionada com a definição de critérios tem a ver com a busca individual de metas pessoais de desempenho. Esta pode levar o indivíduo a descuidar outros aspectos do seu trabalho, a concentrar-se em conseguir alcançar os seus objectivos em detrimento do trabalho em equipa, ou descuidar-se de outros aspectos do desempenho organizacional. Com vista a contornar estas situações, as empresas procederam à alteração dos seus critérios de desempenho de forma a que os avaliados atinjam tanto os objectivos organizacionais, como os pessoais (IRS, 2001, e IDS, 2003, em Bach, 2005).

Neste sentido, as últimas tendências da AD têm sido desenvolver critérios de desempenho que se centrem unicamente nos objectivos, evoluindo para o comportamento, passando os colaboradores a serem avaliados pela demonstração desses mesmos comportamentos, que, a título de exemplo, podem assumir a forma de compromisso com os resultados, liderança, eficácia interpessoal, desenvolvimento de pessoas; resolução de problemas, conhecimento e capacidade estratégica e perspectiva internacional. De uma maneira geral, as empresas saem a ganhar se for dado relevo à avaliação e se desenvolverem competências de liderança em todos colaboradores (Bach, 2005).

De acordo com Nicholson (1998), a AD também pode ser feita através do comportamento adoptado pelo trabalhador, quando o seu resultado final não é possível de medir e que pode ser tão ou mais importante que os resultados obtidos.

Também Sousa *et al.* (2006) concorda que a definição de critérios de avaliação apesar de poder ser feita ou com base numa abordagem centrada no desempenho funcional ou com base numa abordagem de gestão do desempenho por objectivos, estas duas formas de selecção de critérios de avaliação podem ser adoptados em simultâneo, tornando o sistema de AD mais completo.

De acordo com Conceição *et al.* (2001) as abordagens de AD podem basear-se na personalidade, nos comportamentos, na comparação com outros colaboradores e nos resultados.

Para Almeida (2007), a empresa deve definir os critérios de avaliação tendo sempre em atenção três aspectos: os objectivos organizacionais, a descrição de funções e os resultados desejados para cada função, pois só assim, é que a empresa consegue

construir instrumentos de avaliação com vista a otimizar o sistema de avaliação adoptado.

1.1.4.4. *Feedback da Avaliação do Desempenho*

Como já foi referido, o *feedback* é um componente fundamental da AD, que consiste na discussão sobre os resultados da avaliação ou também sobre o planeamento do desenvolvimento, carreira, aconselhamento, entre outros (Nicholson, 1998).

Outra das questões fundamentais diz respeito à credibilidade do *feedback*. É essencial que o avaliado encare o *feedback* como credível, de modo a reagir de forma positiva, caso contrário o avaliado será indiferente ou reagirá de forma negativa ao *feedback* prestado (Ilgen, Fisher e Taylor, 1979, Taylor, Fisher e Ilgen, 1984, e Bastos e Fletcher, 1995, mencionados por Fletcher, 2002, e Nicholson, 1998). Os avaliados podem encarar o *feedback* como um mecanismo não credível, devido a limitações do instrumento de avaliação, falta de coerência na AD individual, preocupações com a justiça procedimental e dúvidas sobre a motivação e atributos do avaliador, como por exemplo, falta de objectividade.

Para Tetrick (1999), mencionado por Zaccaro *et al.* (2008), o fornecimento de *feedback* por parte do líder aumenta a motivação intrínseca do trabalhador.

1.1.5. **Críticas da Avaliação do Desempenho**

A AD, que é um tema bastante investigado, por académicos e pelas próprias empresas, tem vindo a ser alvo de críticas cada vez mais radicais, principalmente a partir da última década. Inicialmente, a maioria das críticas baseavam-se na gestão corrente da AD.

De acordo com Bach (2005), para McGregor (1960) e Deming (1982), a avaliação é um processo desmotivador dada a sua componente de julgamento, o que levou o último autor a denomina-la de "doença mortal", uma vez que esta atribuía as culpas pelos problemas recorrentes da organização às pessoas. Vários foram os autores que criticaram a AD (Margerison, 1979, e Fletcher, 1993, mencionados em Bach, 2005). Contudo, esta continuou a ser cada vez mais utilizada pelas organizações (Gill *et al.* 1973, referido em Bach, 2005), o que contribuiu para o seu desenvolvimento e aperfeiçoamento.

Para ACAS (1996, mencionado em Bach, 2005), a AD tem sido comumente utilizada como uma forma de disciplinar os colaboradores, apesar do conselho para não o fazerem. Assim, o seu resultado é a expressão do poder de gestão e de manipulação de informação (Fletcher, 2002).

Num estudo realizado por IRS (2003, mencionado em Bach, 2005) concluiu-se que cerca de 15% dos entrevistados assumiram que um dos motivos pelos quais recorrem à AD era para identificar e lidar com o mau desempenho. Também Grey (1994, mencionado em Bach, 2005) concluiu o mesmo, isto é, num estudo feito a estagiários de contabilidade, apesar de na teoria a AD ter sido apresentada como uma ferramenta para a gestão de carreira, na prática, foi utilizada para disciplinar os trabalhadores e afastar aqueles que tem baixo desempenho.

De acordo com Gallie *et al.* (1998) (referido por Bach, 2005), num estudo longitudinal entre 1986 e 1992, em 1986, a AD consistia, unicamente, no controlo do comportamento dos colaboradores, isto é, era um procedimento com vista a premiar o desempenho dos colaboradores, através do pagamento de incentivos. Em 1992, o cenário mudou significativamente, dando-se mais importância à determinação de como os trabalhadores se empenhavam no trabalho.

Contudo, de acordo com Bach (2005), Long (1986) discorda, defendendo que o principal objectivo da AD nunca foi a avaliação do aumento do salário dos colaboradores. A IRS (2003, referido em Bach, 2005) partilha da mesma opinião, i.e., que as políticas de recompensa têm pouca influência nas práticas de avaliação.

Esta tendência da expansão da remuneração relacionada com o desempenho, apesar de não ser generalizada (de acordo com os dados da Industrial Society, mencionado por Bach, 2005, apenas 14% dos inquiridos assumiram “discutir recompensar o desempenho” e apenas 12% sugeriu que o seu objectivo principal era “alocar incrementos de desempenho de uma forma justa”) teve mais impacto no início dos anos 90 (Bach, 2005).

De acordo com Bach (2005), um estudo publicado, em 2004, pela IRS questionou alguns gestores sobre qual os motivos pelos quais recorriam à AD. As conclusões foram as seguintes: 89% dos gestores inquiridos responderam “para identificar as necessidades de formação/desenvolvimento”, 82% referiram "AD individual", quase um terço

responderam "identificar/reconhecer bom desempenho", 32% respondeu "garantir que os gestores e pessoal comunicam eficazmente" e apenas 19% identificaram "ajudar a tomar decisões de recompensa".

Concluindo, as inúmeras críticas aos sistemas de AD derivam dos objectivos deste sistema, que por serem múltiplos e potencialmente conflituosos é difícil para os empregadores implementarem-nos correctamente (Bach 2005, mencionando Beer, 1981, e Strebler *et al.*, 2001).

1.1.6. Evolução da Avaliação do Desempenho: da Avaliação do Desempenho para a Gestão do Desempenho

De acordo com Fletcher (2002), o interesse académico pela AD surgiu nos Estados Unidos da América (EUA), aquando da Legislação da Igualdade de Oportunidades. A adesão da Europa a este conceito não foi tão grande, o que não é necessariamente mau, devido ao factor cultural.

De acordo com Fletcher (2001) é fácil perceber como as diferenças culturais podem ter impacto, tanto na AD e Gestão do Desempenho (GD), como na realização de avaliações individuais. Contudo ainda há muito a ser estudado, até porque as condições económicas e culturais estão em constante mudança.

Nos anos 50, a AD era principalmente baseada na personalidade, na crença de que o *feedback* prestado era um elemento motivador para o avaliado (Fletcher, 2002). Contrariamente, McGregor (1957), mencionado por Fletcher (2002), discordava, criticando esta forma de avaliação, que considerava como a principal razão para que, sempre que possível, os gestores evitassem realizar avaliações. Na década seguinte, a AD deixou de se focar na personalidade dos colaboradores, para se focar na definição de metas e nas capacidades intelectuais.

Tal como já foi referido, tradicionalmente, a AD era percebida e utilizada como um instrumento, que tinha como finalidade premiar ou castigar o desempenho dos colaboradores. Porém, têm-se verificado desenvolvimentos, tais como: tem sido atribuída mais responsabilidade aos avaliados, para estes avaliarem o desempenho da gestão (Bach, 2005); desenvolveram-se várias formas de atribuir *feedback* (deixando de se utilizar apenas o *feedback* descendente e passando a adoptar-se, por exemplo, o

feedback 360°) e formas de medir o desempenho (Bach, 2005); através da AD tem-se procurado comunicar os comportamentos esperados pelas partes (Armstrong e Baron, 2005, mencionado por Bach, 2005), e as organizações têm procurado obter um compromisso e controlar o comportamento dos seus colaboradores (Townley, 1993, e Newton e Findlay, 1996, mencionados por Bach, 2005); e, houve um reconhecimento, significativo, da importância de aspectos sociais e motivacionais e processos cognitivos do processo de AD (Longenecker e Ludwig, 1990, e Tziner, Latham, Price e Haccoun, 1996, mencionados em Fletcher, 2001). Desta forma, a AD aumentou a sua aderência.

Assim, ao mesmo tempo que a AD estava no auge da sua utilização, também há uma maior consciencialização das suas limitações, nomeadamente, porque as organizações têm reconhecido que nem sempre a AD vai de encontro às suas expectativas. De acordo com Fletcher (2001), Fletcher (1997) afirmou que muitas empresas estavam insatisfeitas com os seus sistemas de AD, uma vez que estes não entregavam AD válidas, não desenvolviam nem motivavam os colaboradores (Meyer, Kay e French, 1965, Pearce e Porter, 1986, mencionado em Fletcher, 2001), o *feedback* do desempenho era considerado incoerente e, por isso, não ajudava a melhorar o desempenho (Kluger e DeNisi, 1996, em Fletcher, 2001) e influenciava negativamente o compromisso dos colaboradores para com a empresa. Assim, a AD era encarada como um fracasso.

Este paradoxo promoveu uma mudança significativa da prática de AD, para uma ferramenta mais completa de GD (Bach, 2005). Assim, a AD deixou de ser um sistema simples, anual e rígido, para fazer parte integrante dos sistemas mais completos de GD, sendo uma das suas componentes principais (Bach, 2005).

Nos anos 80 e 90, as organizações passaram por contínuas e rápidas mudanças, que tiveram implicações na forma como a AD era utilizada (Fletcher, 1997b, mencionado por Fletcher, 2002). A redução dos níveis de gestão e a maior autonomia individual atribuída aos gestores, fizeram com que a forma tradicional de AD, i.e., o avaliador ser unicamente o superior hierárquico directo, fosse difícil de aplicar, quer por causa do número de subordinados a avaliar, quer por causa do contacto limitado que o superior poderia ter com os seus subordinados. O aumento da consciencialização de que os sistemas de AD oferecem à empresa muitos problemas, o aumento da competitividade das empresas, a reestruturação das organizações (nomeadamente, no que diz respeito às tomadas de decisão que estão cada vez mais descentralizadas e maiores

responsabilidades colocadas aos gestores de linha para fazerem a gestão de pessoal, com vista a alinhar os objectivos individuais com os objectivos organizacionais) permitiu que se verificasse uma mudança de AD para GD (Fletcher, 2001, Fletcher, 2002, e Bach, 2005), com vista a tentar melhorar o desempenho e gerir, de forma mais integrada e coerente, os RH (Williams, 1998, mencionado por Fletcher, 2002). De acordo com Fletcher (2001), na maioria das empresas já não se aplica a AD tradicional.

Como se compreende, a mudança é desconfortável para a maioria das pessoas. Se esta mudança se verificar no contexto organizacional, também vai gerar desconforto para os colaboradores envolvidos. De acordo com Seixo (2007), existe uma certa dificuldade por parte destas pessoas em perceber que as mudanças ocorrem devido às mudanças no mercado e às necessidades dos clientes, e não por preferências pessoais.

De acordo com Bach (2005), a grande diferença entre a AD e a GD é que a segunda é uma abordagem estratégica, enquanto a primeira é independente da estratégia organizacional. Mais especificamente, quando a empresa implementa o processo de GD, os resultados de cada avaliação individual estão ligados aos objectivos organizacionais e este tem um forte foco no desenvolvimento, quando a empresa não implementa o processo de GD, havendo apenas AD independente da estratégia, os resultados das avaliações de cada colaborador raramente são ligados aos objectivos da empresa, são recompensados, têm foco no desenvolvimento pessoal dos colaboradores e os objectivos dos colaboradores são mensuráveis.

Assim, a AD tornou-se um *mecanismo fundamental nesta abordagem holística* (Fletcher, 2002:116), ou seja, a avaliação passou a ser uma parte de um conjunto diversificado de motivos e acções da organização, avaliados e avaliadores.

Neste sentido, e de acordo com Fletcher (2001), actualmente, a AD é definida como um conjunto de actividades que permitem à empresa não só avaliar, desenvolver e melhorar as competências e desempenho dos colaboradores, mas também distribuir recompensas.

Contudo, nem todas as empresas têm um processo formal de GD. Não é por isso que elas deixam de avaliar os seus colaboradores e os seus desempenhos, de modo informal. Contudo, de acordo com Seixo (2007), a avaliação informal acarreta grandes desvantagens para a empresa, nomeadamente, os objectivos e as expectativas do desempenho dos colaboradores vão de encontro ao que cada superior pensa que deve ser

feito e não aos objectivos organizacionais; a avaliação é subjectiva (uma vez que é feita com base na opinião que o superior tem do subordinado), e pode ser feita por comparação entre colaboradores ou com base em características pessoais (como produtividade, iniciativa e pontualidade); e, no final, o resultado da avaliação não passa por uma discussão construtiva, o que leva a que as partes não aprendam e evoluam com este processo.

É essencial que cada vez mais as organizações sejam dinâmicas. Para isso, os seus colaboradores também têm que ser dinâmicos, flexíveis e focados nas necessidades e objectivos organizacionais que, como mencionado anteriormente, estão em constante mudança.

1.2. GESTÃO DO DESEMPENHO

1.2.1. Definição

O conceito de Gestão do Desempenho (GD) surgiu nos anos 90, e tem como objectivo final levar à criação de uma visão, partilhada por todos os intervenientes na organização, sobre os objectivos organizacionais, e à compreensão do contributo individual para a prossecução dos objectivos organizacionais, o que pode, conseqüentemente, melhorar tanto o desempenho individual, como organizacional (Armstrong, 1998, em Conceição *et al.*, 2001). Assim, a GD contribui para um desenvolvimento gradual e sustentado da contribuição e desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, dos resultados organizacionais (Mendes e Sarmiento, 2010).

No entanto, de acordo com a definição de Nicholson (1998), a GD é uma estratégia de RH com os propósitos de procura transmitir ao colaborador os valores e objectivos organizacionais e fazer com que estes conheçam e compreendam a sua contribuição para o desempenho.

A GD é uma abordagem cada vez mais adoptada pelas empresas, de forma a tornarem-se mais eficazes e eficientes, uma vez que a sua implementação permite às empresas tornarem-se mais produtivas e, conseqüentemente, mais competitivas, criar mais postos de trabalho, mais riqueza e mais qualidade de vida para todos os seus *stakeholders* e população, em geral (Seixo, 2007). *A GD é uma ferramenta poderosa que (...) aposta no planeamento e avaliação do desempenho das pessoas com vista ao desenvolvimento*

profissional de todos os envolvidos e ao crescimento da eficácia e eficiência organizacionais (Seixo, 2007:14).

Por outras palavras, especificamente a GD consiste em otimizar o desempenho (real e potencial) de cada colaborador, independentemente da sua posição hierárquica; definir objectivos desafiantes para todos, que devem estar de acordo tanto com os objectivos, como com a estratégia organizacional; garantir que os processos, sistemas e recursos humanos também sejam congruentes com eles (Seixo, 2007); e avaliar a contribuição e desempenho dos trabalhadores, de acordo com uma série de critérios, que eles conhecem, antecipadamente, e com os quais concordam, sendo sempre o objectivo principal optimizá-lo (Mendes e Sarmento, 2010). De acordo com Conceição *et al.* (2001:16), a GD individual consiste em *encontrar e desenvolver meios de melhorar o desempenho dos recursos humanos*.

A GD reflecte a capacidade da empresa em medir e melhorar o desempenho dos colaboradores da empresa. Mas também tem outras utilidades como apoiar as decisões relativamente a questões de recompensa (LRS, 2003a, em Bach, 2005), como meio de facilitar a mudança cultural e avaliar os colaboradores de acordo com competências fundamentais da organização (IRS, 2001, mencionado em Bach, 200). O foco, também, deixou de estar nas altas chefias da organização e passou para os gestores de linha, a quem cabe a função de conceber e gerir o processo de GD e garantir que existe comunicação e *feedback* entre as partes (IRS, 2003b, em Bach, 2005).

Segundo Armstrong e Baron (2005, mencionado em Bach, 2005), na prática, a GD assenta no princípio da comunicação (comunicar os objectivos da organização), da criação de expectativas (garantir que os colaboradores têm noção da contribuição, desempenho e comportamento que é esperado deles), da contribuição de cada trabalhador (a empresa deve incentivar os colaboradores a monitorizarem o seu desempenho, de forma a poderem melhorá-lo) e da motivação (reforço da motivação, comprometimento e sucesso), ou seja, a GD assenta num conjunto de actividades integradas, que confere ao processo uma ligação sistemática entre a contribuição de cada colaborador e o desempenho global da organização (Bach, 2005).

Para que a organização alcance os seus objectivos é imperativo que os colaboradores (tanto a nível individual, como em equipa) contribuam para tal, através do seu

desempenho e esforço. Assim, para que o esforço, individual ou colectivo, seja produtivo, a própria organização deve geri-lo. Este deve ser planeado e orientado para os objectivos e tarefas predefinidas, de modo a que a organização consiga ser eficaz e eficiente (Seixo, 2007).

1.2.2. Objectivos da Gestão do Desempenho

Para Mendes e Sarmiento (2010) o principal objectivo da GD é medir a contribuição de cada trabalhador para os resultados do(s) negócio(s), com vista a optimizá-la e criar uma filosofia de melhoria contínua.

Também para Boswell *et al.* (2008), os sistemas de GD têm o intuito não só de medir, avaliar e fornecer *feedback* ao avaliado, mas também combinar os desempenhos e resultados dos trabalhadores às necessidades da organização.

Como se disse anteriormente, a implementação de um sistema de GD pode corresponder a uma “*correção*” à *personalidade organizacional* (Seixo, 2007: 18). A sua implementação exige muita força de vontade, disciplina, determinação, comunicação positiva e entusiasmo. Assim, a sua implementação não é fácil, nem consensual.

De acordo com o autor, a adopção de sistemas de GD permite às organizações conseguirem mais facilmente:

- Alcançar os objectivos organizacionais e resultados positivos;
- Aumentar a produtividade dos colaboradores e, conseqüentemente, da organização;
- Ganhar vantagem competitiva;
- Estimular e recompensar o esforço, o desempenho e os resultados alcançados, de forma proporcional;
- Promover o desenvolvimento, pessoal e profissional, de todos os *stakeholders*, nomeadamente, dos colaboradores;
- Promover uma cultura de resultados;
- Promover uma cultura em que é essencial que os colaboradores assumam cada vez mais responsabilidades;
- Aumentar o nível de satisfação dos clientes, quer através da melhoria da qualidade ou do desenvolvimento de novos produtos ou serviços;

- Criar, desenvolver e reforçar canais de comunicação organizacional;
- Promover melhores relações laborais e trabalho em equipa.

O principal objectivo da implementação de uma GD é fazer com que a organização se torne mais competitiva, produtiva e que se desenvolva de forma sustentada. As organizações só conseguirão alcançar este estado caso criem um ambiente de aprendizagem contínua, através do qual os seus colaboradores se desenvolvam pessoal e profissionalmente.

1.2.3. Processo de Gestão do Desempenho

De acordo com Seixo (2007), o processo de GD é dividido, principalmente, em três fases (Figura 1):



Figura 1: Processo de Gestão do Desempenho.
Fonte: Seixo, 2007.

1. Planeamento do Desempenho: Esta fase consiste na definição de objectivos e estratégias para atingir esses objectivos. Na prática consiste na definição do que se quer fazer, como, quando e quem o faz; e, na definição e pormenorização de tarefas e objectivos, individuais ou de equipa, alinhados com os da organização. Isto deve ser comunicado e entendido por todos os colaboradores. Estes devem

ficar cientes qual a sua contribuição, intuito e a importância da responsabilidade do que lhe foi atribuído, pela organização, e o que se espera que venha a ser feito;

2. Monitorização e Acompanhamento: Esta fase consiste na supervisão e orientação dos trabalhos, na coordenação de esforços, no desenvolvimento do trabalhador e eliminação de possíveis limitações, organizacionais e individuais. Para que a GD seja eficaz, é imperativo que exista um ambiente positivo e de colaboração mútua e uma comunicação aberta e franca, entre as partes;

3. Avaliação, *Feedback* e Identificação de Oportunidades de Desenvolvimento: Nesta fase avalia-se o que foi feito e os resultados obtidos, identificam-se os desvios, os motivos que levaram à sua ocorrência e áreas onde é possível melhorar. É nesta fase que se encerra o ciclo e que se recomeça novamente o processo, pois este é contínuo. Esta, como é a que avalia as consequências no negócio, actividade e pessoas, é a que exige maior cautela.

No entanto, Gomes *et al.* (2008) apresenta um processo de GD mais dividido (Figura 2):



Figura 2: Processo de Gestão do Desempenho.
Fonte: Gomes *et al.* (2008).

- 1. Pré-requisitos para a Definição dos Objectivos em Cascata:** Esta fase consiste no conhecimento das estratégias e objectivos organizacionais e das funções a desempenhar por parte do avaliado;
- 2. Planeamento da Avaliação do Desempenho:** Consiste na definição dos resultados a alcançar, pelo avaliador e avaliado, do respectivo plano e dos comportamentos a adoptar;
- 3. Execução da Avaliação do Desempenho:** É quando o trabalhador está a ser efectivamente avaliado, pois é quando está a desempenhar a tarefa/função, e o gestor observa e pode intervir no processo de modo a contribuir para o bom desempenho do trabalhador;
- 4. Avaliação do Desempenho:** É quando o avaliador avalia se os resultados foram alcançados, o avaliado faz a sua auto-avaliação e o avaliador também avalia, atribuindo uma classificação final;
- 5. Revisão da Avaliação do Desempenho:** É o fornecimento de *feedback* ao desempenho do trabalhador;
- 6. Renovação do Processo para a Próxima Avaliação:** Nova definição dos objectivos, para a próxima avaliação.

1.2.4. Implementação do Processo de Gestão do Desempenho

Como já foi mencionado anteriormente, implementar um processo de GD é bastante difícil, visto que pode corresponder a uma “*correção*” à *personalidade organizacional* (Seixo, 2007: 18), e que exige uma mudança profunda na cultura da empresa.

De acordo com Almeida (2007) e Seixo (2007), a cultura da empresa resume-se à sua “*personalidade*”, ou seja, aos seus valores, crenças partilhadas, regras, hábitos de comportamento, rituais, símbolos, mitos organizacionais, sistemas, rotina de trabalho, opções estéticas dominantes e comportamentos (des)incentivados. Esta por ser uma estrutura imaterial, os seus factores não são completamente explícitos. Por outras palavras, a cultura determina a forma como as pessoas se comportam e actuam no dia-a-dia (Seixo, 2007). De acordo com Almeida (2007), a cultura organizacional tem reflexos no clima organizacional.

Para que a GD seja credível, tenha sucesso e contribua para alcançar os objectivos predefinidos, é imprescindível que a empresa tenha uma cultura organizacional, baseada

em valores como comprometimento, responsabilidade, confiança, trabalho em equipa, consciência dos objectivos organizacionais, receptividade à mudança e atenção permanente nas necessidades dos clientes. Assim, caso a empresa não tenha este tipo de cultura, tem um longo caminho pela frente. Este procedimento, apesar de requerer bastante trabalho, não é impossível (Seixo, 2007).

A implementação deste processo exige:

- **Liderança Forte:** Uma liderança que seja determinada e audaz, pois tem que implementar um processo que consiste em valorizar a responsabilidade individual, estimular a comunicação entre todos os colaboradores (sejam eles chefias ou empregados), ser capaz de discutir os pontos fortes e fracos de todos os colaboradores da empresa, informar constantemente a organização, comunicar aos trabalhadores, de forma clara, o que é esperado deles e como será medido o seu desempenho, criar compromisso dos trabalhadores com os objectivos predefinidos e compatibilizar os objectivos individuais com os objectivos organizacionais. Esta tem que ter consciência de que jamais irá agradar a todos os colaboradores, mas que este processo permite que a organização se desenvolva, através da distinção e premiação dos colaboradores que mais contribuem para isso (Seixo, 2007);
- **Processos de Gestão de Recursos Humanos:** Estas podem já existir ou não, sendo necessário implementar. Estes têm que estar em harmonia uns com os outros e auxiliar a GD através do reforço positivo do esforço dos colaboradores, garantindo a credibilidade do processo e ganhando confiança de todos os envolvidos. Os processos em causa estão relacionados com formação e desenvolvimento (o processo de GD assenta no princípio de desenvolvimento, quer pessoal como profissional, de todos os colaboradores da organização, contudo, as pessoas têm que ter consciência que há um esforço por parte da organização para que isso aconteça, e esta tem que utilizar os recursos necessários para atingir os seus objectivos), salários e benefícios (outros dos pilares da GD é a recompensa do desempenho e do êxito obtido. Os sistemas de remuneração têm que ser justos e equitativos para que as pessoas as encarem como uma reforço positivo aos desempenhos individuais ou das equipas) e carreiras profissionais (aos colaboradores com mais competências, resultados e

experiência deve-lhes ser dada a oportunidade de evoluir na carreira) (Seixo, 2007). Para Sousa *et al.* (2006) é essencial para o sucesso do sistema, da GD resultem, obrigatoriamente, consequências claras e conhecidas. Também tem que existir comunicação, através da qual se possa construir e partilhar uma visão (Armstrong, 1998, em Conceição *et al.*, 2001);

- **Objectivos de Desempenho Individual, de Equipas e de Departamentos:** Coerentes com os objectivos organizacionais (Armstrong, 1998, em Conceição *et al.*, 2001);
- **Sistema de Revisão de Processos:** Para identificar necessidades de formação, de progressão na carreira e de recompensa (Armstrong, 1998, em Conceição *et al.*, 2001).

1.2.5. *Feedback 360°*

As mudanças organizacionais que ocorreram no final do século XX, nomeadamente, a redução de níveis de gestão, a redução da importância atribuída à hierarquia, a redução de pessoal, a maior autonomia para os colaboradores, o aumento da internacionalização das empresas e, conseqüente, o aumento da dispersão geográfica dos colaboradores, a adopção de abordagens de gestão, como por exemplo, a Gestão da Qualidade Total (Cascio, 1995, mencionado por Fletcher, 2001), fizeram com que a AD sofresse alterações, nomeadamente, que se deixasse de utilizar exclusivamente a avaliação descendente e passou-se a poder realizar AD através de novas formas, nomeadamente, a auto-avaliação, avaliação ascendente, avaliação entre colegas e avaliação 360°.

Segundo Gomes *et al.* (2008), para Hoffman (1995), Brett e Atwater (2001) e Peiperl (2001), o termo avaliação 360° é sinónimo de *feedback 360°*, *feedback* multi-avaliador ou *feedback* de círculo completo.

A avaliação 360° é um estilo de gestão, que recorre ao *feedback* de todos os *stakeholders* da organização (*Feedback 360°*) (Nicholson, 1998, e Bach, 2005). Por outras palavras, a avaliação 360°, que é a combinação de informação obtida através da auto-avaliação, avaliação dos subordinados, avaliação dos colegas e do *feedback* dos clientes internos e externos e fornecedores (Fletcher, 2001, Bach, 2005, Mendes e Sarmiento, 2010), tem como fim obter uma visão completa do desempenho organizacional e melhorá-lo (Bach, 2005). Assim, todos os indivíduos são avaliadores e

avaliados (Mendes e Sarmiento, 2010). As múltiplas fontes a que se recorre tornam difícil ignorar os resultados da AD (Bach, 2005).

Sousa *et al.* (2006) define avaliação 360° como a avaliação de um colaborador, através do círculo de pessoas que lidam, directa ou indirectamente, com o avaliado e afectam ou são afectados pelo seu desempenho.

Um dos objectivos principais do *feedback* 360° é aumentar a auto-consciência dos gestores (London e Smither, 1995, em Fletcher, 2001). Por outras palavras, é aproximar e tornar o mais coerente possível a auto-avaliação do colaborador e a avaliação do(s) seu(s) superior(es), colega(s), subordinado(s), cliente(s), entre outros. De acordo com o referido em Fletcher (2001), o aumento da auto-consciência pode estar relacionado com o aumento do desempenho do colaborador (Bass e Yammarino, 1991, Furnham e Stringfield, 1994, e Alimo-Metcalf, 1998), e sobre o nível de inteligência emocional (Salovey e Meyer, 1990, e Higgs e Dulewicz, 1999).

Os sistemas de *feedback* 360° são frequentemente adoptados (Fletcher, 2001). Vários foram os factores que contribuíram para a sua utilização:

- As mudanças nas estruturas organizacionais com mais fluidez na organização do trabalho levou a que, para medir eficazmente o desempenho do colaborador, não fosse suficiente confiar na avaliação de um único indivíduo. Desta forma, é atribuída mais responsabilidade aos funcionários, pois começaram a participar directamente no processo de avaliação (*empowerment*) e deu-se relevo ao trabalho em equipa (Fletcher, 2001, e Bach, 2005);
- A avaliação 360° ultrapassa muitas das limitações das AD tradicionais (Kettley, 1997, e Ward, 1997, mencionados por Bach, 2005), nomeadamente, a avaliação ascendente, se por um lado, permite obter uma visão mais precisa do desempenho, por outro, é uma fonte directa de informação sobre os gestores (Kettley, 1997, mencionado em Bach, 2005, e Fletcher, 2001);
- Este tipo de avaliação está mais relacionado com o sector dos serviços. O *feedback* 360° traz enúmeras vantagens para a empresa, i.e., não só permite que os funcionários avaliem as respostas dos clientes e internalizem as suas perspectivas, mas como a sua avaliação conta com o *feedback* dos clientes, este tipo de avaliação estimula os funcionários a criar empatia com os clientes (Bach,

2005). Concluindo, a avaliação 360° aumenta os níveis de serviço ao cliente. A título de exemplo, o *feedback* e avaliação 360° também são muito utilizados no sector da educação, nomeadamente, nas universidades (Bach, 2005), telecomunicações e restantes serviços, em geral.

Assim, apercebemo-nos que a utilização dos sistemas de *feedback* 360° tornou-se bastante comum nas empresas, não só por ser mais aceitável, mas principalmente porque é necessária.

O *feedback* 360° é bastante mais eficaz em organizações com elevado grau de confiança, uma vez que os gestores estão preparados para aceitar críticas e para alterar o seu comportamento, como resultado ao *feedback* fornecido (Bach, 2005). Mendes e Sarmiento (2010) também defendem que, para o sucesso deste processo, é imperativo que exista um bom clima organizacional e haja uma abertura de comunicação, caso contrário será prejudicial, tanto para o avaliado, como para a própria organização. Assim, defendem que a eficácia deste processo depende tanto do contexto organizacional onde se implementa, como dos objectivos que levaram à sua implementação. Este sistema de avaliação também é eficaz nos casos em que existe uma discussão positiva e construtiva entre o avaliado e o avaliador, uma vez que leva a uma melhor classificação, apesar de não significar necessariamente que o desempenho melhore (Walker e Smither, 1999, mencionado por Bach, 2005).

O *feedback* 360°, ao fornecer avaliações críticas por parte de indivíduos de diferentes posições hierárquicas, é passível a reacções bastante diferentes dependendo da cultura dos participantes (Fletcher, 2001).

De acordo com a pesquisa realizada por Geake, Oliver e Farrel (1998), mencionado por Fletcher (2001), ao contrário do que se verificava inicialmente, em que o *feedback* 360° era utilizado para fins de desenvolvimento, os autores constataram que quase 50% das empresas analisadas utilizavam o *feedback* 360° como parte do processo de avaliação anual.

A eficácia e eficiência do *feedback* estão dependentes da sua capacidade de originar planos de desenvolvimento para os seus beneficiários. Neste sentido, o estudo realizado por Hazucha, Hezlett e Schneider (1993), mencionado em Fletcher (2001), mostrou que os gestores que recebem avaliações menos favoráveis esforçam-se mais nas tarefas que

realizam posteriormente, comparativamente aos gestores que cuja classificação foi favorável. No entanto, Bernadin, Hagan e Kane (1995), mencionados por Fletcher (2001), não constatarem o mesmo, uma vez que de acordo com o seu estudo, não existe qualquer tipo de correlação entre a utilização de *feedback* e o aumento do desempenho. Já Baldry e Fletcher (2000), mencionado em Fletcher (2001), obtiveram uma correlação mista entre o *feedback* e as AD posteriores.

Fletcher (2001), defende que o *feedback* 360° pode ser encarado como um mecanismo de mudança da cultura organizacional.

1.2.6. Características dos Sistemas de Gestão do Desempenho

De acordo com Williams (1998), mencionado em Fletcher (2001), existem pelo menos três modelos de GD:

- Gestão do Desempenho como um Sistema de Gestão do Desempenho Organizacional;
- Gestão do Desempenho como um Sistema de Gestão de Desempenho dos Funcionários;
- Gestão do Desempenho de um Sistema para Integração da Gestão das Organizações e Desempenho do Funcionário.

Então, na prática, quais são as principais finalidades porque as empresas recorrem à GD?

Segundo Bach (2005), Armstrong e Baron realizaram um estudo, em 1998, e, voltaram a repeti-lo, em 2004, com vista a tentar perceber isso, ou seja, quais os principais motivos que levavam as empresas a utilizar sistemas de GD e se estes se tinham alterado com o passar dos anos.

1998	
Características dos Sistemas de Gestão do Desempenho	%
Fixação e Revisão de Objectivos	85%
Avaliação Anual	83%
Planos de Desenvolvimento Pessoal	68%
Auto-Avaliação	45%
Pagamento Relacionado com o Desempenho (PRP)	43%
<i>Coaching</i> e <i>Mentoring</i> (Treino e Orientação)	39%
Gestão de Carreira	32%

Avaliação de Competências	31%
Avaliação Semestral	24%
<i>Feedback</i> dos Subordinados (180°)	20%
Avaliação Contínua	17%
Rolling Appraisal	12%
<i>Feedback</i> 360°	11%
Avaliação dos Colegas	9%
<i>Balanced Scorecard</i>	5%

Tabela 1: Percentagem de Organizações do Reino Unido que Utilizam as Características dos Sistemas de Gestão do Desempenho, em 1998, numa Amostra de 562 Empresas.

Fonte: Bach (2005).

2004	
Características dos Sistemas de Gestão do Desempenho	%
Avaliação Anual Individual	65%
Fixação e Revisão de Objectivos	62%
Planos de Desenvolvimento Pessoal	62%
Gestão de Carreira e/ou Planeamento de Sucessão	37%
<i>Coaching</i> e <i>Mentoring</i> (Treino e Orientação)	36%
Pagamento Relacionado com o Desempenho (PRP)	31%
Avaliação de Competências	31%
Auto-Avaliação	30%
Avaliação Semestral	27%
Avaliação Contínua	14%
Avaliação 360°	14%
<i>Feedback</i> dos Subordinados (180°)	11%
<i>Rolling Appraisal</i>	10%
Avaliação dos Colegas	8%
Pagamento Relacionado com Competências	7%
Avaliação de Equipa	6%
Pagamento Relacionado com a Contribuição	4%
Pagamento da Equipa	3%

Tabela 2: Percentagem de Organizações do Reino Unido que utilizam as Características dos Sistemas de Gestão do Desempenho, em 2004, numa Amostra de 506 Empresas.

Fonte: Armstrong e Baron (2005).

De acordo com os seus resultados (Tabela 1), em 1998, as características com mais peso na GD eram a “Fixação e Revisão de Objectivos” (85%) e a “Avaliação Anual” (83%). Os “Planos de Desenvolvimento Pessoal” (68%) tinham mais importância que o “Pagamento Relacionado com o Desempenho (PRP)” (43%).

Como já mencionado, em 2004, os mesmos autores repetiram o estudo (Tabela 2). Ao analisar as tabelas constata-se que, em 2004, as características mais relacionadas com a GD começaram a ser mais utilizadas pelas empresas que as que da AD, nomeadamente, a rúbrica “Pagamento Relacionado com o Desempenho (PRP)” baixou para 31% (o que

significa que diminuiu a obrigação de gerar resultados), a “Fixação e Revisão de Objectivos” também desceu (62%), tal como os “Planos de Desenvolvimento Pessoal” (62%). De acordo com Bach (2005), a GD passou a ser utilizada para identificar necessidades de desenvolvimento (“Planos de Desenvolvimento Pessoal” que passou de 68% para 62%, apesar da descida, continuou a ser uma das componentes chave da GD), em vez de promover a política de recompensa (“Pagamento Relacionado com o Desempenho (PRP)” que passou de 43% para 31%) (Armstrong e Baron, 2005). Para além disso, de acordo com IDS (2003, mencionado em Bach, 2005) também tem diminuído a atribuição de uma classificação global para cada colaborador, pois considera-se um factor desmotivador para o mesmo.

De acordo com Fineman (2004, em Bach, 2005), o foco deixou de estar nos resultados, nos objectivos individuais, no trabalho e passou para os requisitos esperados dos funcionários, para a forma como os objectivos são alcançados, e para o colaborador em si. As organizações passaram a ter mais responsabilidade em medir comportamentos associados à inteligência emocional, como entusiasmo, honestidade, empatia e autoconfiança, uma vez que se considera que quem o possui tem um desempenho mais eficaz e eficiente.

De acordo com IRS (2001) e IDS (2003), mencionados em Bach (2005), com a aplicação de processos de GD, os colaboradores deixaram de ser agentes passivos do processo de avaliação, para serem agentes com uma maior participação no processo de GD, maior responsabilização quer para definirem os seus próprios objectivos, como pelo próprio desenvolvimento. Os colaboradores passaram a estar mais envolvidos no processo de GD, pois começou-se a utilizar mais a auto-avaliação, os colaboradores começaram a obter *feedback* sobre o seu desempenho (e quando o *feedback* é 360°, estes participam na selecção das pessoas que o irão prestar), e passaram a poder fazer comentários à sua avaliação final.

No estudo realizado, em 2004, por Armstrong e Baron (2005, mencionado por Bach, 2005), estes constataram que 87% dos inquiridos realizavam processos formais de GD e dos que ainda não realizavam, 65% planeava fazê-lo dentro de pouco tempo. Contudo, apesar dos autores sugerirem que estes processos têm sido cada vez mais adoptados, a verdade é que em muitos casos não são considerados muito ou nada eficazes (37%) para as empresas que o aplicam. Neste sentido, IRS (2003a), mencionado em Bach (2005),

vem reforçar esta ideia ao referir que os empregadores são pessimistas quanto à eficácia dos sistemas de AD.

As razões para este pessimismo advêm das três fontes principais de contradições (Strebler *et al.*, 2001, em Bach, 2005), que são dilemas associados à AD (Bach, 2005):

- A mudança de AD para GD tem sido percebida pelas empresas como aumento da complexidade dos sistemas, pois estas ao reestruturarem os seus sistemas criam um instrumento incapaz, em busca de objectivos conflitantes. Por outras palavras, como este sistema recorre a uma avaliação baseada nas competências, e, muitas vezes, os gestores não estão preparados e/ou são cépticos para definir e avaliar certo tipos de comportamentos e valores (necessários para alcançar um dos objectivos básicos da GD que é a identificação de necessidades de desenvolvimento), então os processos de GD não são eficazes;
- Muitas vezes, os sistemas de GD levam ao surgimento de inconvenientes não identificados na literatura. Assim, as empresas, na tentativa de integrar os objectivos individuais e organizacionais, integrado com o contexto de reestruturação organizacional contínua (como por exemplo, incentivar a descentralização do poder e responsabilidade) e mudanças constantes e inesperadas, levam a que o sistema de GD não produza os resultados esperados, tenha que ser alterado frequentemente e, conseqüentemente, este perca credibilidade. Associado a estes factores, também pode verificar-se o facto de os próprios gestores poderem não estar abertos ou ter disponibilidade para fornecer *feedback* eficaz aos seus subordinados;
- Como já mencionado, os sistemas de GD têm como objectivo fundamental identificar necessidades de desenvolvimento, para isso a empresa tem que incentivar os seus colaboradores a participarem neste processo. Mas, se como consequência do desempenho do colaborador, este tiver um efeito potencialmente negativo na sua recompensa individual, então este fica desmotivado em participar. Este efeito, aplicado a todos os colaboradores, torna o sistema de GD desencorajador. Outra situação identificada, como potencialmente negativa, é quando os próprios gestores utilizam este processo,

nomeadamente, para ter impacto no seu salário, o que confere falta de rigor aos sistemas de GD.

Como referido anteriormente, estes dilemas não são unicamente exclusivos dos sistemas de GD, mas estão ligados à AD, que é a componente central de todos os sistemas de GD.

1.3. ALTO DESEMPENHO

1.3.1. Definição

Guest (2007) define o que é considerado um bom empregador. Para o autor um bom empregador é aquele que implementa práticas de RH progressivas, defende e implementa um clima organizacional positivo, implementa práticas de emprego flexível, estabelece parcerias com os trabalhadores e, conseqüentemente, é aquele que consegue oferecer um local de trabalho de alta qualidade.

De acordo com os dados fornecidos pelo autor, a alta qualidade do local de trabalho é avaliado tendo em conta o número de horas de trabalho, as práticas flexíveis, e principalmente, a GRH.

Guest (2006) acredita que para que se consiga alcançar um alto desempenho é necessário que toda a organização esteja envolvida, nomeadamente, a GRH.

De acordo com Guest (2007), a GRH está directamente relacionada com o desempenho organizacional, bem-estar dos trabalhadores, atitudes no trabalho, saúde e satisfação, pelo seguinte modelo:

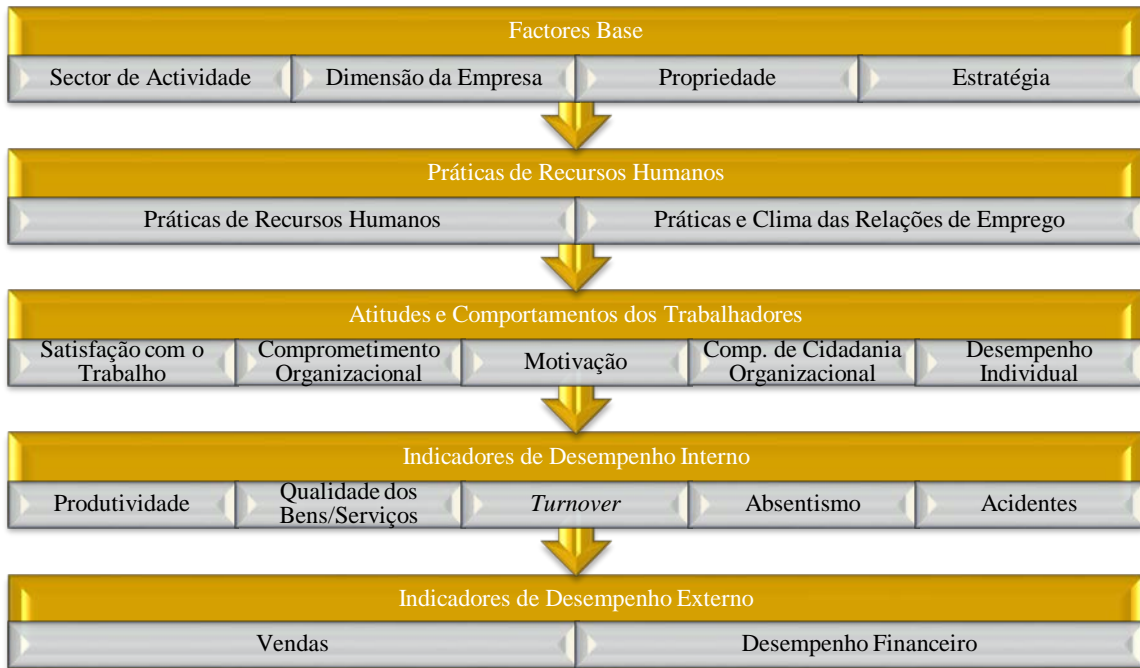


Figura 3: Modelo da Relação entre a Gestão de Recursos Humanos e o Desempenho Organizacional.
Fonte: Guest (2007).

Também Paauwe (2011) corrobora esta ideia. De acordo com o autor, existem vários modelos que afirmam isso mesmo, i.e., que as práticas de GRH têm influência directa sobre o desempenho e produtividade dos trabalhadores e organização. A perspectiva comportamental defendida por Wright e McMahan (1992) afirma que as práticas de GRH têm influencia directa sobre as atitudes e comportamentos dos trabalhadores. Caso estas sejam positivas, os trabalhadores aumentam a sua produtividade e, conseqüentemente, a produtividade da organização. Appelbaum *et al.* (2000) defende que as práticas de trabalho de alto desempenho podem contribuir para o aumento da confiança, comprometimento, satisfação e bem-estar psicológico dos trabalhadores e, conseqüentemente, para o aumento do desempenho. Por último, também o modelo de Bowen e Ostroff (2000), que procura explicar a natureza da relação de GRH/desempenho, afirma que as práticas de GRH têm influência sobre o clima, atitudes e, por último, sobre o desempenho.

Segundo Guest (2007), uma fraca GRH está relacionada com maiores níveis de ansiedade, depressão, irritação e intenção de sair, inversamente, uma forte GRH está relacionada com maiores níveis de comprometimento organizacional, auto-avaliação do desempenho, saúde e satisfação com a vida e com o trabalho.

Assim, de acordo com Paauwe (2011), o alto desempenho traz ganhos para as duas partes (empresa e trabalhador).

1.3.2. Dimensões do Alto Desempenho

De acordo com Guest (2006), o alto desempenho dos trabalhadores é composto por quatro elementos (sendo os três primeiros os principais, e o último acrescentado pelo próprio autor):

- **Competência:** Diz respeito às competências técnicas e intelectuais dos trabalhadores e respectiva qualidade. Por outras palavras, diz respeito aos conhecimentos e habilidades, atitude positiva e motivação pela aprendizagem contínua. Quando os trabalhadores não possuem estas competências, a empresa deverá desenvolvê-las, podendo representar uma grande mudança de atitude. As empresas podem proceder ao desenvolvimento dos seus colaboradores ou possuir colaboradores altamente competentes, através do processo de recrutamento e selecção (através de testes psicométricos e da promoção de um trabalho realista, de modo a que o potencial trabalhador perceba o que é esperado dele e em que se baseará o seu contrato psicológico. Caso se trate de um trabalhador que não seja o indicado para o cargo, a empresa ainda o pode afastar, sem prejuízo) e formação de todos os colaboradores da organização. *É através do desenvolvimento de competências que uma organização pode construir o seu capital humano* (Guest, 2006:2). Contudo, esta tarefa está longe de ser fácil, bem pelo contrário. Fazer com que a empresa tenha uma força de trabalho de alto desempenho é uma tarefa bastante difícil e complexa;
- **Oportunidade de contribuir:** Diz respeito à oportunidade de participar, à autonomia. Para a empresa proporcionar uma oportunidade de contribuir é necessário que exista uma reorganização da tarefa (*job design*) cuidadosa e atribuição de responsabilidades, de modo a que os colaboradores consigam utilizar as suas competências na tentativa de alcançar os desafios. Também é importante que os gestores aproveitem e explorem as ideias dos seus subordinados para mudar, inovar e motivar, que pode ser feito através de: *job design*, procura e aceitação das ideias dos colaboradores sobre possíveis melhorias organizacionais, regimes de sugestões, pesquisas de comportamento, entre outros;

- **Motivação:** São as atitudes e motivações dos colaboradores para contribuir para o sucesso da organização. As práticas motivacionais mais utilizadas para o alto desempenho são a remuneração e os aspectos da GD. No que diz respeito à remuneração é importante focar que raramente a remuneração dos colaboradores é a principal fonte de motivação, ao contrário de possuir um trabalho que oferece desafios, oportunidade de aprendizagem e de realização. Também importa salientar que remuneração é diferente de recompensa (como por exemplo, promoção, prémios e elogios da equipa), que por sua vez é uma fonte de motivação bastante forte. Os aspectos da GD, como a definição de objectivos, e AD também são fontes de motivação (como já mencionado);
- **Comprometimento:** Este foi o último factor de alto desempenho a ser encontrado. Quando uma organização investe no seu capital humano, através do desenvolvimento das suas competências, cria fontes de motivação para os colaboradores e utiliza eficazmente os trabalhadores competentes, então tanto a empresa como os próprios colaboradores (caso os colaboradores comprometidos também estejam satisfeitos) não quererão perder esse investimento já realizado. Assim, o comprometimento organizacional é benéfico para ambas as partes. As práticas mais utilizadas para reforçar o comprometimento são: satisfação das expectativas, apresentação de trabalhos realistas, atribuição de responsabilidade, valorização, equidade de tratamento (entre superiores e colegas, que está relacionado com a natureza do Contrato Psicológico - CP).

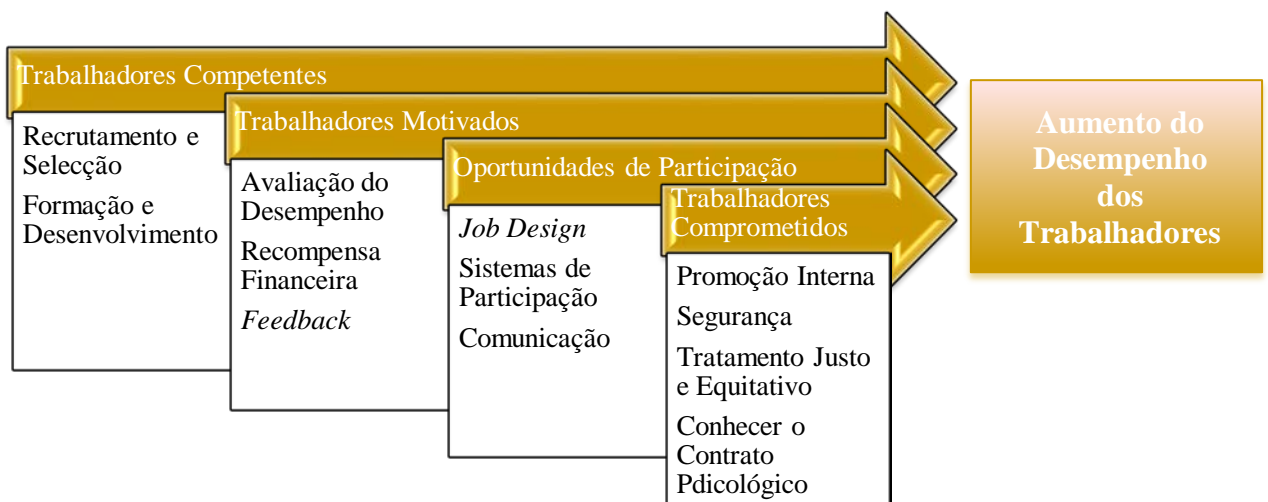


Figura 4: Conjunto de Práticas de Trabalho de Alto Desempenho, por Dimensão.
Fonte: Guest (2006).

1.3.3. Benefícios do Trabalho de Alto Desempenho

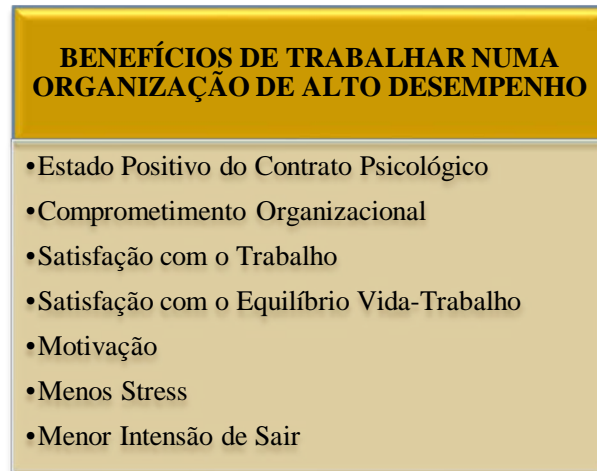


Figura 5: Benefícios em Trabalhar numa Organização de Alto Desempenho.
Fonte: Guest (2007).

Apesar da dificuldade e complexidade que exige a sua implementação, o alto desempenho é, sem dúvida alguma, benéfico para a organização, nomeadamente:

- **Desempenho Organizacional:** De acordo com Guest (2006), há uma grande correlação entre alto desempenho dos trabalhadores e alto desempenho organizacional. De acordo com um estudo referente a empresas do Reino Unido, quanto mais práticas de alto desempenho as empresas aplicarem, maior será o seu lucro por trabalhador e, conseqüentemente, o seu lucro total;
- **Turnover (Rotatividade dos Trabalhadores):** Um dos factores de uma empresa com alto desempenho é a sua capacidade de reter os trabalhadores na empresa. Esta é uma das principais razões porque o compromisso com a organização pode ser considerado como um elemento do alto desempenho. Guest (2006) afirma que as práticas de trabalho de alto desempenho incentivam os trabalhadores a ficarem na organização, o que, conseqüentemente, incentiva as empresas a investirem no alto desempenho.

De acordo com o autor, um estudo realizado no Reino Unido (ESRC - funded Future of Work Study) revela que quanto mais práticas de alto desempenho as organizações implementarem, menor será o nível de rotatividade dos colaboradores;

- **Bem-estar dos Trabalhadores:** De acordo com Guest (2006), os indivíduos empregados em empresas com práticas de trabalho de alto desempenho estão mais satisfeitos com o trabalho, são mais susceptíveis a estarem motivados e a empenhar-se mais no trabalho (uma vez que têm percepção que o seu CP está a ser cumprido) e a fazer uma avaliação mais positiva das relações de trabalho, e menos susceptíveis problemas de saúde físicos e mentais (como ansiedade e depressão). No entanto, o trabalho de alto desempenho pode colocar os trabalhadores altamente comprometidos sob stress, visto que estes tendem a trabalhar mais horas e a aceitar mais responsabilidade.

1.3.4. Principais Indicadores do Local de Trabalho de Alto Desempenho

Como foi sendo mencionado, a implementação de práticas de alto desempenho é benéfico para todas as partes (trabalhadores e empresa), uma vez que se verifica:

- Maior produtividade (Guest, 2006, e Robertson, 2010);
- Maior competitividade (Guest, 2007);
- Mais autonomia dos trabalhadores (Guest, 2006);
- Mais satisfação e bem-estar dos trabalhadores (Guest, 2006);
- Mais empenho (Guest, 2006);
- Menor absentismo (Robertson, 2010);
- Retenção dos bons trabalhadores (Guest, 2006, e Robertson, 2010);
- Atracção de novos trabalhadores (Robertson, 2010).

Para isso, é essencial que os gestores confiem cada vez mais nos trabalhadores (Guest, 2006).

1.3.5. Desafios e Obstáculos ao Trabalho de Alto Desempenho

Apesar de toda a revisão literária garantir que aumentar os níveis de autonomia dos trabalhadores traz benefícios, a verdade é que isso não se está a verificar, antes pelo contrário (Guest, 2006).

De acordo com o mesmo autor, há, principalmente, três factores que impedem uma maior adopção do trabalho de alto desempenho:

- **Incapacidade:** Como já foi mencionado, introduzir uma gestão de alto desempenho é bastante difícil, complexo e desafiador, uma vez que exige a implementação de práticas que dizem respeito às quatro dimensões. É mais fácil implementar práticas de alto desempenho em empresas que estão agora a iniciar actividades ou, já existentes, estão a implementar outras mudanças, do que em empresas que já existem e sem processos de mudanças a decorrer. Nestes casos, muitos gestores podem pensar que as vantagens não irão compensar o esforço, e não percebem que o trabalho de alto desempenho é um factor que pode levar à obtenção de vantagem competitiva. Outro dos motivos é que os gestores pensam durante demasiado tempo na sua vertente estratégica. Por último, os gestores têm outras prioridades e a implementação de trabalho de alto desempenho pode não ser das principais prioridades da empresa, principalmente, quando envolve questões financeiras;
- **Ignorância:** Muitos gestores não sabem o que é trabalho de alto desempenho e os que sabem o que é, podem ter um conhecimento limitado e não conhecem os seus benefícios;
- **Dúvidas:** Alguns gestores podem ter dúvidas quanto aos benefícios do trabalho de alto desempenho, uma vez que este baseia-se na maior autonomia e controlo aos trabalhadores e envolve a força de trabalho como a fonte de vantagem competitiva.

Resumindo, a AD é parte integrante de um sistema de GD, sendo a sua principal componente. Assim, a AD deixou de ser uma prática simples, anual, rígida e independente da estratégia organizacional, para estar articulada com os objectivos organizacional e individuais, da empresa e trabalhadores, respectivamente. De forma sucinta, a GD tem como principais objectivos criar uma visão partilhada por todos os intervenientes da organização sobre os objectivos organizacionais, criar uma compreensão do contributo individual para a satisfação dos objectivos organizacional e contribuir para o aumento do desempenho individual (dos colaboradores) e, consequentemente, do desempenho organizacional.

Para um sistema GD eficaz é imprescindível que se desenvolva uma boa comunicação, que se faça uma boa gestão das expectativas, da contribuição e da motivação dos

trabalhadores, já que cada vez mais as organizações e trabalhadores têm que ser dinâmicos, flexíveis e focados nas necessidades e objetivos da outra parte.

Também foi referido neste capítulo que a exclusividade da AD sob a forma de avaliação descendente já está em desuso. Cada vez mais são utilizadas outras formas de AD (de um colaborador), nomeadamente, auto-avaliação, avaliação ascendente, avaliação entre colegas e avaliação 360°.

Por último, foi abordado o alto desempenho. O alto desempenho exige o envolvimento e dedicação de toda a organização. Apesar de exigir um grande esforço e envolvimento por parte de toda a organização, a sua adoção traz benefícios para o desempenho organizacional, saúde (física e psicológica) e bem-estar dos trabalhadores, atitude no trabalho, satisfação e *turnover*. No entanto, exige que os colaboradores possuam competências (técnicas e intelectuais), tenham autonomia e oportunidade de participar (oportunidade de contribuição), estejam motivados e comprometidos com o seu trabalho e com a própria organização.

Concluindo, uma das melhores formas de fazer GD é através da gestão participativa, permitindo aos colaboradores participar nos processos de tomada de decisão, sentindo-se, por isso, envolvidos e empenhados, pois só assim as organizações podem ser altamente produtivas.

No capítulo que se segue será abordado como o bem-estar psicológico dos trabalhadores pode promover o aumento do seu desempenho.

2. CONTRATO PSICOLÓGICO E LIDERANÇA

De acordo com Almeida (2007) e Lisboa (2007), uma organização consiste na existência de pelo menos duas pessoas que visam alcançar um objectivo comum, através do seu esforço pessoal, que isoladamente não conseguiriam alcançar. As organizações possuem recursos, que são meios que lhes permitem alcançar os objectivos predefinidos, nomeadamente, crescerem e resistirem à concorrência. Os recursos podem ser de três tipos: recursos materiais (constituídos por equipamentos e capital), recursos humanos (são os indivíduos que trabalham na organização, independentemente da função desempenhada) e forma de organizar (que é o gerir a organização, e que a distingue das restantes) (Lisboa, 2007). Para alcançar os objectivos, a organização precisa necessariamente de conseguir captar, gerir, conjugar, desenvolver e rentabilizar, o mais possível, os seus recursos, maximizando a produtividade e o retorno (Almeida, 2007, e Seixo, 2007) e de quem as gira (Lisboa, 2007).

Contudo, para Almeida (2007), o recurso imprescindível a qualquer organização são os RH, uma vez que são estes que permitem à organização desenvolver-se, ser útil e sobreviver. No entanto, a organização precisa tanto dos colaboradores como os colaboradores precisam da organização, uma vez que é esta que permite a sua sobrevivência (caso se trate de um local de trabalho ou hospitais) e a sua sociabilização (caso se trate, por exemplo, de uma escola). Também Seixo (2007) acredita que ambas as partes dependem e comprometem-se uma com a outra, uma vez que têm a mesma ambição e objectivo: crescer de forma sustentada.

As organizações têm que ter cada vez mais consciência de que os RH correspondem à soma dos saberes, talentos, habilidades e potencial de desenvolvimento de cada colaborador (Almeida, 2007). Para além de que são um activo fundamental (para o sucesso organizacional), insubstituível e estratégico (uma vez que são o único recurso capaz de gerar vantagens competitivas, a longo prazo) (Almeida, 2007, e Seixo, 2007).

Os RH (que são os seus colaboradores, os clientes internos de uma empresa) também têm necessidades, desejos e expectativas que querem ver satisfeitas e que convém que a organização dê resposta, de modo a atrair, reter e desenvolver os colaboradores com mais potencialidade para fazer crescer e desenvolver a organização (Almeida, 2007).

De acordo com Seixo (2007), quando se fala em RH está-se a referir a pessoas, não só com competências e vontade que permitem às organizações desenvolverem-se, mas também de seres humanos que têm vida familiar, com personalidades, valores, percepções, hábitos, ambições e comportamentos distintos e, por vezes, imprevisíveis.

Para além dos recursos, existe nas organizações um clima, que está relacionado com a natureza e relações interpessoais. Este pode ser favorável ou desfavorável, dependendo da satisfação, envolvimento das pessoas com os valores e com a cultura organizacional e da forma como os colaboradores interagem entre si. De acordo com Reichers e Schneider (1990), mencionando por Paauwe (2011), e Bakker *et al.* (2011), o clima organizacional refere-se às percepções partilhadas pelos empregados sobre as estruturas organizacionais (formais e informais), eventos, práticas, política e procedimentos que são recompensados, apoiados e esperados no seu contexto organizacional (Reichers e Schneider, 1990, referido pelo autor supramencionado).

A existência de objectivos comuns (organizacionais) não elimina a existência dos objectivos individuais que moldam o comportamento das pessoas. Neste sentido veio a pertinência do capítulo anterior, uma vez que as empresas ao gerirem os desempenhos têm que compatibilizar os desempenhos individuais com os objectivos organizacionais. Neste sentido, a GRH tem que ter em conta os interesses individuais, tendo sempre os objectivos organizacionais como a prioridade na tomada de decisões, uma vez que quando a organização enfrenta problemas e riscos, mais tarde, esses problemas irão ter impacto nas próprias pessoas.

De acordo com Seixo (2007), apenas após ter conhecimento dos objectivos da organização e possuir competências e autonomia necessária para a execução das suas tarefas é que as pessoas se comprometem com a empresa. De acordo com Almeida (2007), um trabalhador insatisfeito não maximiza o seu desempenho, não maximizando o êxito da organização.

2.1. RELAÇÃO DE EMPREGO

Segundo Nicholson (1998), os contratos atribuem direito, interesse, lucro e benefícios a uma parte, em detrimento de algum prejuízo, desvantagem, responsabilidade e perda da outra parte.

Qualquer contrato pressupõe um acordo de vontades entre duas ou mais partes, havendo obrigações e direitos a honrar. O contrato é estabelecido entre duas partes, que apesar de se complementarem, têm interesses diferentes (Folger, 2004). Assim, os contratos são entendidos com mutuamente vantajosos (Simon, 1951, referido por Folger, 2004). No entanto, como os interesses são diferentes podem-se gerar conflitos de interesses (Folger, 2004).

De acordo com Nicholson (1998) existem duas formas de contratos: Contratos Explícitos e Contratos Implícitos. Os primeiros são aqueles que são facilmente reconhecidos pela lei (Macneil, 1974,1978), por exemplo, os contratos de trabalho. Os contratos implícitos são aqueles que não são reconhecidos na lei e que envolvem um conjunto de expectativas entre as partes (Schein, 1970), nomeadamente, os contratos psicológicos.

Segundo Nicholson (1998), para que se celebre um contrato é fundamental que ambas as partes possuam autonomia, encontrem consenso, sejam competentes, tenham boas competências interpessoais e capacidade de negociação (para evitar a criação de conflitos antes da celebração do contrato), explicitem de forma clara os seus objectivos e as suas expectativas em relação à outra parte, os objectivos sejam válidos e, por último, actuem de forma voluntária.

De acordo com Simon (1951), mencionado por Folger (2004), e Kelly (2004), a relação de emprego, através do contrato formal, assenta na autoridade, em que o empregador tem o direito legal de fazer exigências ao empregado, contudo, as exigências não podem ser abusivas, e têm que se basear em valores como a equidade, de modo a que o empregado lhe atribua legitimidade. Por outras palavras, o trabalhador só concede legitimidade à gestão se o comportamento exigido por este último fizer parte de um conjunto específico de comportamentos que foram anteriormente acordados.

Contudo, de acordo com Simon (1951), mencionado por Folger (2004), no início da relação há uma grande incerteza quanto à forma como a outra parte vai actuar, isto é, o empregador não sabe com antecedência qual irá ser o desempenho do funcionário na organização, mas este quando assina o contrato também não sabe exactamente que funções vai exercer e se a remuneração será justa.

Assim, o contrato de trabalho define formalmente uma relação desigual, em que a gestão tem autoridade para subordinar o trabalhador, com aprovação prévia deste último.

2.2. TEORIA DA TROCA SOCIAL

2.2.1. Definição

A Teoria da Troca Social é utilizada para analisar as relações de emprego e as suas consequências no comportamento e atitudes do trabalhador e empregador (Eisenberger *et al.*, 1986, Rosseau, 1995, e Shore e Coyle-Shapiro, 2003, mencionados em Coyle-Shapiro e Conway, 2004, e Shore *et al.*, 2009).

De seguida, iremos abordar a troca social em três dimensões: o conteúdo, o processo e as partes envolvidas.

2.2.2. Conteúdo da Troca

De acordo com Homans (1958), mencionado por Coyle-Shapiro e Conway (2004), e Macneil (1978), referido por Roehling (2004), os indivíduos adoptam um comportamento social que se baseia na troca de bens, sejam eles tangíveis ou não, valorizadas por ambas as partes. Este comportamento social também é transferido para as organizações, onde a organização como resposta às contribuições dos trabalhadores, oferece-lhes incentivos (March e Simon, 1958, mencionado por Coyle-Shapiro e Conway, 2004), que os trabalhadores por sua vez retribuem, ou seja, há uma troca entre organização e trabalhador.

De acordo com Macneil (1978), referido por Roehling (2004), o objecto de troca do empregador para o trabalhador é (sobretudo) tangível, caso se trate de dinheiro, benefícios ou férias pagas, porém também pode ser intangível, caso se trate de um trabalho importante, desafiador e interessante, reconhecimento pessoal, oportunidade de interacção social e prestígio. Já o objecto de troca do trabalhador para o empregador pode ser lealdade, discrição, criatividade ou iniciativa no desempenho de trabalho (bens intangíveis).

No entanto, de acordo com Coyle-Shapiro e Conway (2004), Blau (1964) distingue troca económica de troca social. Enquanto a primeira assenta num contrato formal, onde

constam as obrigações de ambas as partes, a segunda não assenta em nenhum contrato e, por isso, as obrigações de cada parte não são especificadas, tendo que assentar a relação das partes na confiança.

Assim, de acordo com Homans (1958) e Blau (1964), mencionados por Coyle-Shapiro e Conway (2004), podemos dizer que o conteúdo da troca são os benefícios, afeição, consentimento e respeito. Contudo, para Foa e Foa (1975, 1980), referido por Coyle-Shapiro e Conway (2004), o conteúdo das trocas são os recursos, que se dividem em seis categorias, que são apresentados pela ordem de importância para os indivíduos: dinheiro, bens tangíveis, serviços, informação (sob a forma de conselho, esclarecimento ou opinião), *status* (prestígio ou estima) e amor (afecto ou conforto). No entanto, há recursos que são trocados mais rapidamente do que outros (Foa e Foa, 1980, referido por Coyle-Shapiro e Conway, 2004).

Como não poderia deixar de ser, nem todos os indivíduos têm a mesma qualidade de relação em todas as relações, no entanto, os colaboradores valorizam mais a troca de recursos semelhantes (Foa e Foa, 1980, e Berg e Wiebe, 1993, referidos por Coyle-Shapiro e Conway, 2004).

No entanto, não são só os recursos e o tempo que desenvolvem uma relação de troca social. De acordo com Blau (1964), referido por Coyle-Shapiro e Conway (2004), a vontade do indivíduo de não se sentir em dívida com outra parte também é um factor que influencia o desenvolvimento da relação.

Por sua vez, Coyle-Shapiro e Conway (2004), refere que Emerson (1981) identifica as trocas produtivas, que define como uma relação que só se estabelece se ambas as partes saírem beneficiadas, ou seja, não é possível que apenas uma das partes beneficie.

De acordo com Coyle-Shapiro e Conway (2004), existem vários conceitos associados à Teoria da Troca Social, nomeadamente, Teoria da Troca Líder-Membro (LMX) e Percepção do Apoio Organizacional (POS). Estes conceitos reforçam a Teoria Social, uma vez que os incentivos das organizações incentivam a reciprocidade dos trabalhadores.

A LMX diz respeito à qualidade da relação de troca que se estabelece entre os trabalhadores e os seus respectivos superiores (Liden, Sparrowe e Wayne, 1997,

referido por Eisenberger *et al.*, 2010), que de acordo com Foa e Foa (1980), mencionado em Coyle-Shapiro e Conway (2004), as trocas podem ser de informação, recursos materiais ou, simplesmente, apoio. Ainda neste capítulo, iremos desenvolver mais este conceito.

De acordo com Eisenberger *et al.* (1986), referido por Coyle-Shapiro e Conway (2004), a POS é a percepção que os trabalhadores têm de quanto a organização, mais concretamente, a gestão de topo os apoia, isto é, se é sincera para com os trabalhadores, estimula o risco, estimula a criação de um clima de confiança, valoriza as ideias dos trabalhadores (Celep, 2000, mencionado por Polat, 2010) e interessa-se pelo seu bem-estar (Eisenberger *et al.*, 1986, referido por Coyle-Shapiro e Conway, 2004). De acordo com Rhoades e Eisenberger (2002), mencionados por Polat (2010), a existência de POS reflecte-se nos resultados organizacionais.

De acordo com Shore *et al.* (1994) e Eisenberger *et al.* (2002), mencionados por Polat (2010), os indivíduos oferecem à outra parte, no contexto organizacional, os trabalhadores à organização, tanto quanto recebem. No entanto, como estas relações as trocas não são negociadas, a natureza e o tempo de reciprocidade não é determinada à partida (Blau, 1964, referido por Shore *et al.*, 2009).

2.2.3. Processo da Troca

De acordo com Coyle-Shapiro e Conway (2004), na generalidade, os indivíduos esforçam-se para que as trocas sejam equilibradas (Homans, 1958) e recíprocas (Gouldner, 1960). O mesmo acontece no contexto de trabalho (March e Simon, 1958). Contudo, ambas as partes beneficiam e apreciam mais quando a outra parte oferece uma maior contribuição ou incentivo, caso se trate de trabalhador ou organização, respectivamente.

Para que as partes alcancem os resultados desejados, existe implicitamente a norma de reciprocidade, em que a força de retribuir depende em grande parte do valor do benefício recebido. Para além do valor percebido, também a dimensão do que está em dívida tem impacto na retribuição (Greenber, 1980, referido por Coyle-Shapiro e Conway, 2004). Assim, quanto maior for o valor percebido e/ou a magnitude do benefício recebido (o que está em dívida), maior é o desconforto e o sentimento de obrigação de retribuir.

Como já foi mencionado, o processo da troca social não é instantâneo, leva sim algum tempo a desenvolver-se. Este processo inicia-se com transacções de reduzido valor percebido, que consoante a reciprocidade da transacção vai levar ao aumento do valor das transacções e, conseqüentemente, à confiança que se estabelece entre as partes (Blau, 1964, mencionado por Coyle-Shapiro e Conway, 2004).

Portanto, o sentimento de dívida e obrigação em retribuir contribui para o reforço das relações de troca social (Greenberg e Westcott, 1983, mencionado por Coyle-Shapiro e Conway, 2004).

2.2.4. Partes da Troca

Apesar de grande parte da teoria destacar a troca entre duas partes (Blau, 1958, e Homans, 1958, mencionados por Coyle-Shapiro e Conway, 2004), há que ter em conta que os indivíduos podem estabelecer múltiplas relações sociais (Blau, 1958, mencionado por Coyle-Shapiro e Conway, 2004), uma vez que o mesmo indivíduo tem múltiplos Contratos Psicológicos (CP) (Coyle-Shapiro e Conway, 2004).

Contudo, independentemente do número de relações sociais que o indivíduo estabelece e, principalmente, se se tratar de uma relação laboral, é essencial que os trabalhadores interpretem e avaliem a troca como justa, pois só assim é que o trabalhador irá atribuir legitimidade ao seu superior (para este exercer a sua autoridade) e reduzir a divergência, hostilidade e competitividade entre os outros elementos da organização, mais especificamente, entre os colegas (Blau 1964, mencionado por Coyle-Shapiro e Conway, 2004).

Neste sentido, para Tsui *et al.* (1997), mencionados por Coyle-Shapiro e Conway (2004), as relações de troca dos trabalhadores assentam em duas dimensões, nomeadamente, equilíbrio e conteúdo da troca, que pode ser económica (quando se trata de incentivos financeiros de curto prazo) ou social (quando se trata de investimentos de longo prazo). No seu estudo, os autores concluíram que uma relação de troca mútua está, principalmente, dependente das atitudes e desempenho dos trabalhadores.

Concluindo, as organizações como sistemas complexos, são palco de relações de troca, também, complexas, que ocorrem simultaneamente entre os seus elementos. No entanto, de acordo com Coyle-Shapiro e Conway (2004), a qualidade das relações não são

independentes umas das outras, já que o sucesso (ou fracasso) da relação anterior terá impacto na (qualidade da) troca futura.

2.3. CONTRATO PSICOLÓGICO

2.3.1. Definição

Numa relação de trabalho é obrigatório que se estabeleça sempre uma relação de líder-seguidor, i.e., superior-subordinado. O líder, com mais autoridade, tem que exercer a sua superioridade, no entanto, esta não tem que ser necessariamente negativa.

De acordo com Ven (2004), o conceito de Contrato Psicológico (CP) começou a ser introduzido, em 1960, por Argyris. No entanto, de acordo com Folger (2004), foi Boehm quem criou este conceito. Contudo, nem sempre foi um conceito muito popular. Apenas se recuperou a atenção após os anos 90, aquando da crise económica. Este conceito ajudava a perceber a forma como as pessoas (empregados e empregadores) reagiam umas às outras, perante reestruturações, fusões, aquisições de empresas (Van den Brande, 1999, em Ven, 2004) e actuavam dentro das organizações (Silva *et al.*, 2010).

As mudanças sociais, económicas e organizacionais levaram a que as empresas se preocupasse mais em otimizar os seus recursos, sejam eles financeiros, mas também os seus RH, de modo a conseguirem não só alcançar os seus objectivos organizacionais, mas também para manter o ritmo de produtividade (Nicholson, 1998).

Os CP baseiam-se em promessas (referentes a obrigações gerais) feitas e aceites por ambas as partes (Ven, 2004). O CP é reforçado/complementado pelos contractos formais (Huiskamp e Schalk, 2002, em Ven, 2004). De acordo com Nicholson (1998), o CP é um acordo que se estabelece entre duas partes, referentes a acções futuras, sob o ponto de vista da percepção de cada parte sobre a outra, que podem diferir uma da outra. Iremos analisar este conceito sob o ponto de vista empregador-empregado.

Rousseau (1989) e Rousseau (1995), em Ven (2004), definem CP como algo que incorpora mais do que as expectativas individuais e organizacionais, incorpora a perspectiva do indivíduo como elemento fundamental dentro da organização. Assim, os trabalhadores adoptam atitudes e comportamentos, não de acordo com a realidade mas

sim, de acordo com a sua percepção da realidade (Rousseau, 1989, em Liden *et al.*, 2004).

Assim, o CP é definido como um conjunto de crenças individuais que estão relacionadas com os termos e condições do acordo de troca, i.e., com as obrigações recíprocas e benefícios, que se estabelecem na relação entre os indivíduos e a organização para que trabalham (Rousseau, 1989, mencionado em Ven, 2004, e Rousseau, 1995, em Silva *et al.*, 2010), nomeadamente, o que os funcionários esperam da organização e o que consideram que a organização espera deles.

De acordo com Folger (2004), o CP apesar de não ser um acordo formal (por não estar escrito), tem como objectivo garantir o bem-estar da organização e o comprometimento e empenho dos seus trabalhadores para com ela, assente em valores como o respeito, confiança e laços entre as partes.

Segundo Silva *et al.* (2010), o CP intervém sob a forma como as pessoas actuam na organização: se a organização conseguir corresponder às crenças e expectativas dos seus trabalhadores, estes poderão adoptar comportamentos de cidadania organizacional, incrementar a confiança e compromisso na organização, satisfação com o trabalho e o CP está em bom estado. Caso contrário, os trabalhadores abandonarão a sua postura de lealdade, e passarão a adoptar uma postura de mero cumprimento das suas funções. Neste sentido, o CP é um factor de motivação do comportamento adoptado pelos trabalhadores (Boswell *et al.*, 2008).

Para Conway e Briner (2002), mencionados por Coyle-Shapiro e Conway (2004), o CP é composto por uma série de eventos relacionados entre indivíduos da organização, assim sendo, o CP é composto por sequências de eventos incorporados numa relação contínua. Os autores defendem que as interpretações dos eventos do CP, nomeadamente, atributos de emoção e afecto expressados por uma parte à outra, são o que define e guia o CP entre as partes.

Também Guest (2006) define CP como um contrato informal sobre o qual se estabelecem, no desenvolvimento do trabalho, entendimentos entre as partes, que por sua vez criam expectativas, promessas e obrigações. A satisfação destes leva ao reforço do CP e o não cumprimento leva à sua violação. Assim, ambas as partes têm que

assumir responsabilidades, de modo a cumprir as promessas e obrigações e só prometer o que podem cumprir.

De acordo com Gacovi e Tetrick (2003), mencionado por Ven (2004), os trabalhadores que estão em empresas que cumprem as suas promessas, mesmo que tenham mais trabalho, têm menos esgotamentos emocionais e estão mais satisfeitos com os seus empregos, inversamente ao que se verifica quando as empresas não cumprem as suas promessas.

Rosseau (1989), mencionado em Ven (2004), considera que o CP é obrigatório, uma vez que eles são a base das relações de trabalho (Shore e Tetrick, 1994, e Rousseau, 1995, mencionados em Ven, 2004).

A teoria da Troca Social de Blau, de 1964, vem de encontro ao conceito de CP, ao assumir que através de um bom processo relacional entre os indivíduos, neste caso entre empregador-empregado, os indivíduos obtêm mais benefícios que custos e, conseqüentemente, fortalece-se a confiança e a percepção de justiça entre as partes (Robinson, 1995, Turnley e Feldman, 1998, Cropanzano e Prehar, 2001, em Ven, 2004, e Silva *et al.*, 2010). Ou seja, de forma voluntária, uma parte oferece à outra um benefício e, desta forma, cria-se a obrigação recíproca da outra parte. Esta troca é fortalecida pelo cumprimento regular de obrigações recíprocas (Silva *et al.*, 2010).

Segundo Coyle-Shapiro e Conway (2004), também Coyle-Shapiro e Kessler (2002) defendem que com base no CP, quando os empregadores cumprem as suas obrigações, os trabalhadores sentem a obrigação de reduzir as suas “obrigações” para com estes.

De acordo com a Teoria da Troca Social, como o CP estabelece-se entre duas partes (superior-subordinado), dentro da organização, o mesmo indivíduo estabelece múltiplos CP, podendo muitas vezes estes estarem dependentes do relacionamento que o superior tem com os seus respectivos superiores (Coyle-Shapiro e Conway, 2004).

O CP tem três objectivos principais (McFarlane Shore e Tetrick, 1994, referido por Anderson e Schalk, 1998, mencionados em Ven, 2004). O primeiro consiste em preencher as lacunas no relacionamento deixadas pelo contrato formal. Desta forma, o seu principal objectivo consiste na redução da insegurança. O segundo objectivo do CP é moldar o comportamento das partes, por outras palavras, os funcionários comparam as

suas atitudes, comportamentos, desempenhos para com a organização e as atitudes e comportamentos da organização para com eles e moldam o seu comportamento a este resultado. Por último, o CP fornece aos empregados o sentimento de que estes têm influência sobre o seu percurso na organização.

Os CP desenvolvem-se a partir da interação dos trabalhadores com os representantes da organização (como os recrutadores e gestores de RH) num primeiro contacto, da sua percepção da cultura organizacional e do contacto com os procedimentos padrão da organização (Turnley e Feldman, 1999, em Ven, 2004).

Rousseau (1995), mencionado em Ven (2004), acredita que os trabalhadores contratados há pouco tempo têm uma visão demasiado positiva em relação ao trabalho, uma vez que estes têm altas expectativas em relação à organização e menos expectativas em relação a eles próprios. Contudo, entre os 3 e 6 meses de permanência na empresa, os trabalhadores obtêm mais experiência na organização e o CP começa a obter um carácter mais realístico (Thomas e Anderson, 1998, em Ven, 2004). Posteriormente, diminuem as suas expectativas em relação ao empregador, contudo, as suas expectativas em relação a eles próprios mantêm-se inalteradas (Rousseau, 1995, em Ven, 2004).

2.3.2. Conteúdo e Dimensões do Contrato Psicológico

De acordo com Ven (2004), há estudos empíricos que garantem que o conceito de CP é multidimensional, distinguindo-se cinco dimensões para as promessas que a organização faz aos seus trabalhadores e vice-versa (Figura 6).

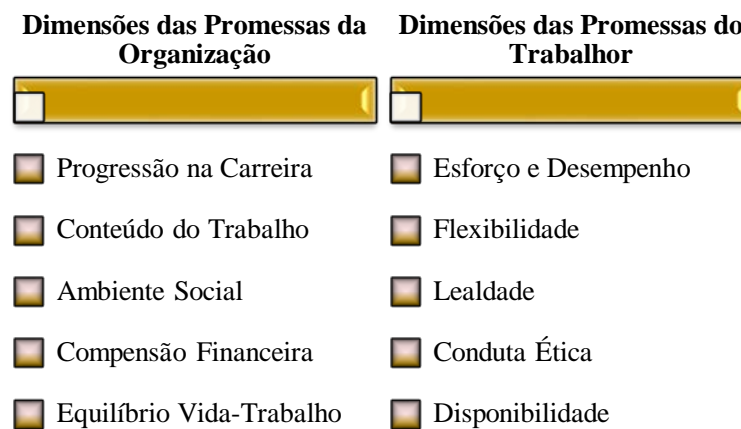


Figura 6: Dimensões do Contrato Psicológico.
Fonte: Ven (2004).

As promessas da organização aos seus trabalhadores podem agrupar-se em cinco dimensões distintas: Progressão na Carreira (a empresa oferece aos seus trabalhadores a possibilidade de se desenvolverem e/ou progredirem dentro da organização), Conteúdo do Trabalho (a empresa oferece aos seus trabalhadores trabalhos desafiantes e cuja tarefa tem um conteúdo interessante, onde estes têm que utilizar as suas capacidades), Ambiente Social (a empresa oferece aos seus trabalhadores um ambiente agradável, caracterizado pela cooperação entre colegas e boa comunicação), Compensação Financeira (a empresa oferece aos seus trabalhadores uma remuneração adequada, proporcional ao trabalho e condições de trabalho) e Equilíbrio Vida-Trabalho (a empresa oferece aos seus trabalhadores respeito pelas suas vidas privadas, compreendendo as suas respectivas situações pessoais, nomeadamente, se têm filhos).

Actualmente, a questão do equilíbrio vida-trabalho está muito em voga. A crescente preocupação com este tema terá levado a explorá-lo mais à frente.

O conceito CP também é composto por cinco dimensões para as promessas dos trabalhadores: Esforço e Desempenho (o trabalhador tem a obrigação para com a empresa de prestar um bom desempenho), Flexibilidade (o trabalhador tem a obrigação de ser flexível no trabalho, nomeadamente, fazer horas extra, trabalhar em casa, caso seja necessário), Lealdade (o trabalhador tem a obrigação para com a empresa de continuar a trabalhar para ela, e não trocá-la por outra, principalmente se esta for da concorrência), Ética (o trabalhador tem a obrigação de ter uma conduta ética, principalmente, se lidar com informações confidenciais) e Disponibilidade (o trabalhador tem a obrigação de estar disponível para se manter actualizado e com um nível de conhecimentos e formação aceitável).

De acordo com uma meta-análise realizada por Wanous, Poland, Premack e Davis (1992), concluiu-se que quanto menos uma organização satisfaz as expectativas dos seus trabalhadores, maiores são as consequências a nível do CP (mencionado por Ven, 2004).

Todos os indivíduos, sejam eles trabalhadores ou empregadores (organização), têm expectativas quanto a estas dimensões. Contudo, a sua importância varia de acordo com o tipo de contrato.

2.3.3. Tipos de Contratos

De acordo com Rousseau (1995), mencionado por Ven (2004), os CP podem distinguir-se em Contrato Transaccional e Contrato Relacional. A sua distinção (Figura 7) baseia-se na especificação da sua duração e desempenho do colaborador.

Contrato Transaccional	Contrato Relacional
<ul style="list-style-type: none">• Pouca lealdade organizacional• Os trabalhadores desenvolvem capacidades comerciais• Flexibilidade: Saída fácil• Menor disponibilidade para aceitar mais responsabilidades• Sistema de recompensas incide no curto prazo	<ul style="list-style-type: none">• Elevada lealdade organizacional• Os trabalhadores desenvolvem competências específicas da empresa• Vontade de se comprometer com uma empresa• Grande vontade de permanecer na organização• Membros altamente socializados

Figura 7: Diferenças entre Contrato Transaccional e Contrato Relacional.
Fonte: Ven (2004).

O Contrato Transaccional refere-se a uma colaboração de tempo limitado e as condições de desempenho são bastante específicas. É um contrato que visa um maior volume de negócios. Envolve um baixo nível de comprometimento organizacional e baixa integração do trabalhador na organização, permitindo uma fácil rotação do trabalhador.

O Contrato Relacional reflecte um maior vínculo entre as partes, não tem duração e a especificação do desempenho é vaga. Caracteriza-se pelo elevado comprometimento empresa-trabalhador, pela forte integração do trabalhador na empresa, lealdade mútua e estabilidade a longo prazo.

Em ambos os contratos, caso as expectativas não sejam cumpridas, irá dar origem a um comportamento e até pode acabar com a relação entre empregador-empregado e na violação do CP.

2.3.4. Violação do Contrato Psicológico

Como já mencionado, existe a possibilidade de as partes discordarem quanto ao cumprimento do contrato (Nicholson, 1998).

Entende-se por quebra ou violação do CP quando uma das partes verifica que a outra não cumpriu uma obrigação (Rousseau e Parks, 1993, em Ven, 2004, e Robinson e

Rousseau, 1994, mencionado por Coyle-Shapiro e Conway, 2004, e Cantisano, Dominguez e Depolo, 2008, em Silva *et al.*, 2010).

Este conceito é um dos mais importantes do CP, visto que as violações afectam a motivação dos trabalhadores (Boswell *et al.*, 2008) e, conseqüentemente, as suas atitudes e comportamentos (Coyle-Shapiro e Conway, 2004).

De acordo com Robinson *et al.* (1994) e Herriot e Pemberton (1996), mencionados por Ven (2004), após a violação do CP, os contratos tornam-se mais transaccionais. De acordo com os primeiros, uma vez que após a quebra de confiança entre as partes, os trabalhadores preocupam-se mais com aspectos económicos e financeiros.

2.3.5. Nova Tendência sobre as Expectativas das relações de Trabalho

Actualmente, não são só os paradigmas de gestão que estão a ser alterados, como também os CP estão a alterar-se (Herriot e Pemberton, 1994, em Ven, 2004). Esta alteração aconteceu, são só devido a mudanças no contexto económico, pressões de competitividade, alterações ao nível do ambiente e das estruturas organizacionais (Boswell *et al.*, 2008), mas também porque os trabalhadores começaram a dar mais importância à segurança de emprego no mercado de trabalho, em vez de segurança no trabalho numa organização, como acontecia (Anderson e Schalk, 1998, mencionado em Ven, 2004). Neste sentido, caminhamos para o “*New Deal*” (Ven, 2004, e Boswell *et al.*, 2008), que consiste em alterações das relações de CP, nomeadamente, do que a empresa e os trabalhadores esperam um do outro.

Até aqui os CP baseavam-se em características como segurança, estabilidade, continuidade e lealdade. Contudo, os novos contextos económicos, políticos e sociais, exigem que os novos CP sejam baseados, cada vez mais, na capacidade profissional do indivíduo (Ven, 2004), ou seja, os trabalhadores começam a ser recompensados pelo valor que acrescentam à empresa (Boswell *et al.*, 2008).

De acordo com Stone (2001), mencionado por Folger (2004), o CP já está a ganhar uma nova vertente, distinguindo-se entre o “velho” e o “novo” CP.

O “velho” CP tinha como objectivo final a fixação do trabalhador na empresa. Para isso, a empresa prometia ao trabalhador segurança no emprego, a longo prazo, oportunidade de promoção e longevidade ligada aos salários e benefícios. Por outro lado, o “novo”

CP deixa de lado a segurança no emprego e a progressão da carreira dentro de uma única empresa (Sims, 1994, mencionado por Boswell *et al.*, 2008) e baseia-se na oportunidade dos trabalhadores se desenvolverem como capital humano, para isso inclui formação de competências gerais, valorização do trabalho, oportunidade de trabalhar em rede (*networking*), facilidade de comunicação dentro da empresa e sentimento de pertença à organização (Folger, 2004), e na responsabilização (Boswell *et al.*, 2008).

Neste contexto, de acordo com Lawler (1994) e Boswell (2006), mencionados por Boswell *et al.* (2008), enquanto, tradicionalmente, os trabalhadores tinham o seu trabalho e tarefas bem identificadas e definidas, actualmente, as empresas esperam que os seus trabalhadores percebam quais são as necessidades momentâneas da empresa e que contribuam para que os objectivos organizacionais sejam atingidos. Assim, espera-se que os trabalhadores tomem a iniciativa de alcançar os objectivos da empresa, aplicando os seus conhecimentos, capacidades e habilidades (Sims, 1991, mencionado por Boswell *et al.*, 2008), no entanto para que isso aconteça é necessário que os trabalhadores conheçam e compreendam os objectivos organizacionais e que se sintam motivados para contribuir para a sua realização (Boswell, 2006, mencionado por Boswell *et al.*, 2008). Porém, cabe à organização moldar as mentalidades dos seus trabalhadores (Simon, 1991, e Weick e Roberts, 1993, mencionados por Boswell *et al.*, 2008).

Neste cenário, e como já foi mencionado no capítulo anterior, é necessário que os trabalhadores adoptem comportamentos, tendo sempre como fim os objectivos organizacionais (Boswell *et al.*, 2008).

De uma forma geral, hoje em dia estamos numa fase em que foi retirado aos trabalhadores a segurança no emprego, contudo, é-lhes atribuída mais autonomia, mais responsabilização e mais interdependência entre trabalhadores e equipas (Boswell *et al.*, 2008), e os contratos que eram, principalmente, transaccionais, passaram para relacionais, assentes em valores como confiança, apoio social e emocional (Nicholson, 1998). Como consequência, os trabalhadores estão menos empenhados (Boswell *et al.*, 2008), esforçam-se mais que os outros e têm um desempenho que supera o seu dever (Nicholson, 1998). No entanto, as organizações esperam mais valor acrescentado por parte dos trabalhadores. Porém, de acordo com Anderson e Schalk (1998), mencionado por Boswell *et al.* (2008), este novo contexto motivará mais os trabalhadores, não só

pelo desafio do trabalho, mas também porque os trabalhadores começam a aperceber-se da sua contribuição para que a organização tenha bons resultados.

De acordo com Stone (2001), mencionado por Folger (2004), a grande questão que se coloca com o “novo” CP é quando após a empresa investir no trabalhador, investir no seu desenvolvimento profissional, o trabalhador sai da empresa e vai para a concorrente. Assim, hoje em dia assiste-se à controvérsia da pertença do Capital Humano.

2.4. BEM-ESTAR

2.4.1. Bem-estar

Como já foi mencionado, um dos indicadores de alto desempenho é o bem-estar dos trabalhadores (Guest, 2006, e Robertson, 2010).

De acordo com Nicholson (1998), um clima organizacional positivo, a política de resolução de conflitos e o apoio social contribuem para o bem-estar dos elementos do grupo.

Segundo Wharton (1993), referido por Deery (2005), mais autonomia e menos carga de trabalho contribuem para o bem-estar dos trabalhadores.

De acordo com Guest (2007), cada vez mais as organizações estão interessadas neste conceito, devido ao contexto actual: mudança da natureza da força de trabalho; alteração dos acordos colectivos de flexibilidade para acordos individuais, especialmente no sector privado; alterações na política europeia de protecção de trabalho; maior preocupação com o equilíbrio vida-trabalho, estilo de vida saudável, aumento do stress e redução da satisfação com o trabalho; e, aumento dos custos para a sociedade com problemas de saúde de indivíduos com idade de trabalhar.

2.4.1.1. Definição

Entende-se por Bem-estar *a combinação de satisfação no trabalho, saúde mental e física e satisfação de vida mais abrangente ...[que] deve abranger o equilíbrio entre vida profissional e familiar* (Guest, 2006:7). Também Grant, Christianson e Price (2007), mencionado por Paauwe (2011), vão ao encontro desta definição, defendendo que o bem-estar dos trabalhadores assenta na saúde (baixos níveis de stress), felicidade

(comprometimento e satisfação) e qualidade das relações (confiança e estado de espírito).

De acordo com Guest (2007), o bem-estar pode ser visto sob três pontos de vista distintos: saúde em geral, satisfação no trabalho ou bem-estar psicológico. Por sua vez, o bem-estar psicológico tem três características principais: é uma experiência subjectiva, pois trata-se de uma percepção; é um estado temporal (que está relacionado com a felicidade, tristeza, ansiedade e depressão), e não um momento, e pode ser negativo; e, tem que se referir a um domínio específico, que é o trabalho, i.e., é um bem-estar específico.

2.4.1.2. Bem-estar Psicológico

Por bem-estar psicológico entende-se a saúde mental do indivíduo, que o empregador tem o dever de preservar/cuidar (Robertson, 2010).

Recaindo mais sobre o conceito de bem-estar psicológico, Robertson (2010) divide este conceito em dois componentes:

- **Hedónico:** É o estado afectivo que as pessoas experimentam (Robertson, 2010), ou seja, a forma como as pessoas se sentem (a nível físico ou psicológico) (Lent, 2004, mencionado por Pinto, 2009). Este está relacionado com satisfação, prazer, felicidade, alegria, afecto positivo ou negativo e caracteriza-se pela ausência de problemas. Por outras palavras, é o bem-estar imediato, momentâneo e temporário que se sente após a realização de um objectivo ou após a resolução de um problema;
- **Eudemónico:** É a medida em que os indivíduos experimentam uma sensação positiva do propósito do seu trabalho (Robertson, 2010). Está associado ao comprometimento, envolvimento, desenvolvimento ou crescimento pessoal e autonomia (Robertson, 2010), desafio e empenho e permite às pessoas atingirem o desenvolvimento, o crescimento psicológico e o significado de vida (Lent, 2004, mencionado por Pinto, 2009).

De acordo com Robertson (2010), é benéfico para a organização contribuir para o bem-estar psicológico dos seus colaboradores, uma vez que só lhe traz benefícios, nomeadamente, no que diz respeito aos seus resultados, contribui para a ausência de

doenças (Cohen *et al.*, 2003, mencionado em Robertson, 2010), para o presenteísmo, desempenho, produtividade, comprometimento, motivação e retenção dos trabalhadores, atracção de novos trabalhadores e satisfação do cliente ou consumidor. Assim sendo, é incontestável que o bem-estar psicológico dos trabalhadores contribui para o sucesso da organização.

Contudo, nem sempre as organizações estão preocupadas com bem-estar psicológico dos seus trabalhadores, o que implica alguns riscos, quer físicos quer psicológicos, para eles (Ryff, Singer e Love, 2004, referido por Robertson, 2010):

- Maior risco cardiovascular;
- Mais probabilidade de ganhar mais peso;
- Maior probabilidade de vir a ter diabetes;
- Maior probabilidade de vir a ter colesterol elevado;
- Pior regulação neuro-endócrina;
- Piora a função imunitária;
- Sono mais pobre;
- Maior duração do movimento rápido dos olhos (REM);
- Menos movimento do corpo.

2.4.2. Equilíbrio Vida-Trabalho

A cultura de trabalho tem sofrido alterações profundas nas últimas décadas:

- Nos padrões de emprego das mulheres;
- Nas estruturas familiares;
- O aumento do emprego das mulheres, especialmente, das mulheres com filhos;
- Mudança para famílias com dois salários;
- Aumento das famílias monoparentais;
- O aumento das responsabilidades de cuidado de idosos;
- Para os trabalhadores de gestão e profissionais, o trabalho extraordinário, geralmente, não é remunerado.

Estas mudanças, estão na base da crescente preocupação pública de gerir a vida profissional e familiar e, conseqüentemente, preocupação com o equilíbrio trabalho-vida.

De acordo com Parasuraman e Greenhaus (2002), mencionado por Walsh (2005), estas mudanças tornaram ainda mais complexa a relação entre emprego e família.

A luta pelo equilíbrio vida-trabalho tem tido várias implicações, nomeadamente, na estrutura familiar (uma vez que se tem verificado um aumento das taxas de emprego feminino) e nos homens. Cada vez mais os homens têm relacionamentos com mulheres que fazem parte da força de trabalho. Assim, estas deixam de se dedicar exclusivamente à casa e aos filhos e passam a estar também nas organizações. Conseqüentemente, os homens também estão a sofrer tensões entre as obrigações para com o seu trabalho e a sua família e também têm que se dividir entre casa e trabalho, apesar de não ser tanto como as mães (Glass e Estes, 1997, mencionado por Walsh, 2005).

Contudo, os dilemas da vida-trabalho dos funcionários não se justificam apenas pela existência de filhos dependentes, de quem é necessário cuidar, mas também devido à existência de parentes idosos, nomeadamente, dos seus próprios pais, ou dos do seu companheiro(a) (Walsh, 2005).

Este comprometimento com o trabalho também pode ser justificado por cada vez mais trabalhadores têm consciência de que o trabalho exige cada vez mais deles (Green, 2001, referido por Walsh, 2005).

2.4.2.1. Pressão no Trabalho

O aumento da pressão no trabalho está associado ao aumento do stress. Contudo, nem toda a pressão se deve à gestão (aos superiores), também se deve aos colegas (Green, 2001, mencionado por Walsh, 2005).

As organizações operam com base na norma de que a presença do trabalhador no local de trabalho é um indicador do comprometimento e desempenho (Judge *et al.*, 1995, mencionado por Walsh, 2005).

De acordo com Walsh (2005), actualmente, está implementada a *overwork culture* (cultura de excesso de trabalho). Esta deve-se não só ao maior comprometimento dos

trabalhadores com o seu trabalho, mas também aos gestores que encorajam os trabalhadores a trabalhar muitas horas (ao fixarem prazos, marcarem reuniões, inspeccionarem o trabalho e o desempenho do trabalhador), o que tem implicações na dinâmica do trabalho técnico, profissional e de gestão (neste tipo de trabalho, que se baseia no conhecimento, é difícil avaliar o desempenho e os gestores tendem a confiar no indicador de número de horas trabalhadas); o trabalhar muitas horas é influenciado pela postura dos trabalhadores que competem para manter ou exceder o ritmo, para além de que traz mais benefícios materiais (financeiros) e psicológicos (sentem-se mais envolvidos na empresa e, intrinsecamente, mais satisfeitos com o seu trabalho) aos trabalhadores; e, à cultura de valorização de horas de trabalho.

Como não poderia deixar de ser esta cultura tem efeitos negativos, nomeadamente, há uma relação entre longas horas de trabalho e o mal-estar psicológico dos trabalhadores e cria conflito trabalho-vida (Barnett e Hyde, 2001, referido por Wash, 2005).

2.4.2.1.1. Presenteísmo

Esta pressão no trabalho pode culminar no Presenteísmo. Apesar de este conceito dizer respeito ao facto dos indivíduos estarem presentes no seu local de trabalho, Robertson (2010) aborda-o de uma outra maneira: Doença do Presenteísmo, que consiste no trabalhador ir para o trabalho, mesmo estando fisicamente ou psicologicamente doente (Dew *et al.*, 2005, e Johns, 2009, referidos por Robertson, 2010).

Segundo Gomes *et al.* (2008), o presenteísmo é um comportamento manifestado pelos colaboradores, ao longo do período normal de trabalho, que consiste em demonstrar que está a trabalhar, contudo, a sua produtividade é inferior à normal e à dos colegas.

O presenteísmo ocorre devido a duas situações possíveis, ou por o trabalhador apesar de estar doente comparecer ao trabalho ou quando o trabalhador mostra trabalhar sem necessidade. Na primeira situação, apesar dos trabalhadores estarem doentes, o seu profissionalismo, a redução no salário, o seu receio de perder emprego e ser mal visto pelos colegas e os compromissos profissionais constroem o trabalhador a faltar (Gomes *et al.*, 2008). A segunda situação ocorre devido a pressões de colegas e superiores, *overwork culture*, percepção de que os indivíduos só conseguiram progredir na carreira quando demonstram trabalhar bastante, ambientes de trabalho altamente competitivos, insegurança no emprego e ausência de vida familiar.

De acordo com Robertson (2006), referido por Gomes *et al.* (2008), este comportamento deve-se não só ao trabalhador, mas também à própria organização que incentiva a competição e valoriza o cumprimento das horas de trabalho em detrimento do empenho e qualidade do trabalho dos indivíduos.

De acordo com Whitehouse (2005), referido por Robertson (2010), quando os trabalhadores vão trabalhar mesmo estando doentes não é benéfico para a empresa, uma vez que estes contribuem para redução da produtividade total, já que pelo menos um trabalhador não está a otimizar o seu desempenho e, conseqüentemente, não está a maximizar a sua produtividade. De acordo com Marcus (2001), referido por Gomes *et al.* (2008), este comportamento reduz cerca de 30% da produtividade.

2.4.2.1.2. Absentismo

Define-se por Absentismo uma ausência inesperada, para a organização, por parte do trabalhador no seu local de trabalho (Gomes *et al.*, 2008), representando não só custos financeiros para a empresa, mas também, para Nicholson (1998), representa uma ruptura da ligação social e psicológica do funcionário com a organização, representando por isso uma ruptura na relação de trabalho.

De acordo com Gomes *et al.* (2008), o absentismo pode ser distinguido de três formas: curta ou longa duração, faltas justificadas ou injustificadas e ausências voluntárias ou involuntárias, mais precisamente, as ausências voluntárias, geralmente, estão relacionadas com os compromissos familiares, e as ausências involuntárias são as que escapam ao controlo do indivíduo e surgem como consequência de doenças, assistência a familiares, doenças imputáveis à actividade profissional, acidentes de trabalho, entre outras. Também Nicholson (1998) mencionou que o absentismo, geralmente, está relacionado com doença, indisposição, estado de saúde mental (Johns, 1997) e insatisfação com o trabalho (Hackett e Guion, 1985).

Algumas das consequências do absentismo nas empresas são não só os custos financeiros para a organização (Nicholson, 1998), mas também para além produtividade nula imediata do trabalhador, reduz a sua produtividade futura, prejudica a relação entre colegas (uma vez que quando um trabalhador falta inesperadamente os colegas têm que fazer o seu trabalho), e prejudica a prestação de serviços ao cliente (Gomes *et al.*, 2008).

O absentismo por dever-se a factores individuais, factores organizacionais ou aos dois em simultâneo (Gomes *et al.*, 2008). Os factores individuais estão relacionados com variáveis demográficas (como género, idade, antiguidade e profissão), variáveis disposicionais (como a personalidade) e variáveis atitudinais (como atributos psicológicos, como por exemplo, a satisfação e empenho). Os factores organizacionais referem-se aos sistemas de protecção social dos trabalhadores, às relações interpessoais (entre colegas e superiores) e cultura organizacional.

As organizações ao tentarem controlar o absentismo dos seus trabalhadores, geralmente recorrem à punição e/ou sistema de disciplina. O ideal é quando são utilizadas em simultâneo, i.e., punem-se os trabalhadores que se ausentam e recompensam-se os trabalhadores que se apresentam ao serviço (Rhodes e Steers, 1990, em Nicholson, 1998), nomeadamente, através de dinheiro, flexibilidade de horário, entre outras formas.

De acordo com Robertson (2010), um estudo realizado pela Sainsbury Centre for Mental Health concluiu que perante problemas relacionados com o bem-estar psicológico, sai mais caro para a empresa o presenteísmo (em casos de doença do trabalhador), em comparação com o absentismo (Tabela 3).

	Custos Médios por Trabalhador	Custos Totais do Empregador com 2.000 Trabalhadores
<u>Absentismo</u>	<u>285.000€</u>	<u>570.000€</u>
<u>Presenteísmo</u>	<u>510.000€</u>	<u>1.200.000€</u>

Tabela 3: Custos Médios da Organização por Absentismo e Presenteísmo.
Fonte: Robertson (2010).

Concluindo, a existência de bem-estar psicológico positivo dos trabalhadores, permite que estes:

- Mostrem maior flexibilidade e originalidade (Robertson, 2010);
- Respondam melhor ao *feedback* negativo (Robertson, 2010);
- Façam mais juízos positivos sobre os outros (Robertson, 2010);
- Mostrem maiores níveis de comprometimento (Robertson, 2010);

- Tenham níveis mais baixos de ausência de trabalho (Guest, 2006);
- Provavelmente, vivam mais, fiquem doentes menos vezes e sejam mais felizes no trabalho e na vida (Robertson, 2010).



Figura 8: Factores que Influenciam o Bem-estar Psicológico.
Fonte: Robertson (2010).

De acordo com os dados de Robertson (2010), o aumento de 1% de bem-estar psicológico positivo provoca um aumento de 8,8% de produtividade.

2.4.3. Equilíbrio, Integração, Conflito e Políticas Família-Trabalho

Entende-se por Equilíbrio Vida-Trabalho quando os trabalhadores se dedicam igual tempo à sua vida pessoal e ao seu trabalho, estando envolvidos e satisfeitos com ambos (Greenhaus *et al.*, 2003, mencionado por Walsh, 2005), existindo o mínimo conflito entre vida pessoal e trabalho (Clark, 2001, referido por Walsh, 2005). Porém, de acordo com Clark (2001), referido por Walsh (2005), é muito difícil que isso se verifique, principalmente, para as mulheres (Bunting, 2004, referido por Walsh, 2005), uma vez que esta questão tornou-se, fundamentalmente, numa questão de mulheres.

Contudo, nem todos os autores concordam com este conceito, como é o caso de Batt e Valcour (2003), mencionados por Walsh (2005), que defendem o conceito de Integração Trabalho-Família, ou seja, que acreditam que não existe conflito entre a espera

profissional e pessoal dos trabalhadores, existe sim a necessidade de gerir, o melhor possível, as exigências do seu trabalho e familiares.

Por Conflito Trabalho-Família ou Conflito Vida-Trabalho entende-se como a incompatibilidade em alguns aspectos da vida pessoal e profissional dos trabalhadores (Greenhaus e Beutell 1985, em Walsh, 2005), ou seja, os trabalhadores participam numa actividade profissional em detrimento de tempo gasto em actividades da esfera familiar, e vice-versa. Contudo, de acordo com Barnett (1998), mencionado por Walsh (2005), o envolvimento dos indivíduos em actividades do trabalho e familiares podem não ser a fonte do conflito. Este até pode ser benéfico para alguns indivíduos.

Uma questão fundamental do conflito família-trabalho consiste em perceber o porquê da sua existência. Deste modo Walsh (2005) identificou as principais razões:

- Os trabalhadores têm consciência de que o trabalho interfere mais na família, do que a família no trabalho (Gutek *et al.*, 1991);
- A exigência e diversidade de funções e o tempo que requerem podem afectar, negativamente, o bem-estar do trabalhador (Barnett e Hyde, 2001);
- Quando o desempenho dos trabalhadores não corresponde às expectativas do seu superior (Anderson *et al.*, 2002);
- Quando os trabalhadores trabalham muitas horas de trabalho, têm um horário inflexível ou irregulares, o que significa que o trabalhador tem pouco tempo para cumprir obrigações e responsabilidades na esfera familiar;
- Porque os gestores cada vez mais adoptam como indicador de produtividade e comprometimento o tempo de trabalho e incentivam os trabalhadores a trabalhar mais comparativamente com os colegas, o que contribui para a ocorrência do conflito trabalho-família;
- Há trabalhadores mais propensos a enfrentar conflitos vida-trabalho, como é o caso de trabalhadores que têm ao seu cuidado dependentes, sejam eles crianças, jovens ou idosos (Greenhaus e Beutell, 1985, Frone *et al.*, 1992, e Eby *et al.*, 2005). Comparativamente entre o casal, são as mulheres que tendem a ter mais conflitos trabalho-família (Roehling *et al.*, 2003).

Tal como já foi mencionado anteriormente, o conflito trabalho-família tem efeitos negativos quer nos trabalhadores, quer na própria organização. Assim, após serem

identificadas as principais razões que estão na origem do conflito trabalho-família, é importante analisar, detalhadamente, os principais efeitos que este tem nas pessoas (também referidos por Walsh, 2005):

- Prejudica o desempenho da própria organização, uma vez que tem influência no absentismo, produtividade, *burnout* e *turnover* dos trabalhadores (Glass e Estes, 1997, Greenhaus *et al.*, 1997, Allen *et al.*, 2000, e Anderson *et al.*, 2002);
- Os trabalhadores estão menos satisfeitos com o trabalho, profissão e vida pessoal (Kossek e Ozeki, 1998, e Martins *et al.*, 2002);
- Quando, por exemplo, os pais trabalhadores não prestam cuidado, apoio e acompanhamento adequado aos seus filhos, reflecte-se, conseqüentemente, no aumento dos níveis de stress, depressão e problemas de saúde (Frone *et al.*, 1997, Greenhaus *et al.*, 1997, Allen *et al.*, 2000, e Anderson *et al.*, 2002);
- O facto do trabalhador não passar muito tempo em actividades familiares está positivamente relacionado com o aumento do conflito trabalho-família, com a angústia psicológica, contribuindo, tal como já foi referido, para o aumento da depressão e outros problemas de saúde relacionados com o stress (Major *et al.*, 2002);
- O conflito trabalho-família para além de estar associado com uma fraca saúde física e psicológica, também está relacionado com o abuso excessivo de álcool (Thomas e Ganster, 1995, Frone *et al.*, 1997, e Allen *et al.*, 2000);
- Por último, os elevados níveis de conflito trabalho-família podem prejudicar o desempenho dos trabalhadores.

De modo a diminuir o conflito trabalho-família, as empresas têm estado mais abertas a adoptar políticas trabalho-família, quando os gestores de RH das empresas consideram este conflito importante e, principalmente, quando estes conseguem perceber o impacto que este tem nos resultados organizacionais (Walsh, 2005). Entende-se por Políticas Trabalho-Família, qualquer acção adoptada pelas empresas com vista a reduzir o conflito trabalho-família, principalmente, entre os pais que trabalham (Glass e Fujimoto, 1995, mencionado por Walsh, 2005).

Apesar destes programas terem um impacto positivo para a organização, nomeadamente, no seu desempenho, de acordo com Walsh (2005), ainda há alguma relutância nos programas trabalho-família.

2.5. LIDERANÇA TRANSACCIONAL E TRANSFORMACIONAL

2.5.1. Definição

Desde sempre que a liderança tem um papel fundamental nas organizações. Entende-se por liderança *a capacidade de influenciar o comportamento dos outros através do seu empenho voluntário na adopção de uma atitude previamente definida através de uma actividade permanente de motivação das pessoas envolvidas* (Almeida, 2007:320-1). Motivar significa dar um motivo para agir.

Por liderança entende-se uma relação entre o líder e o seguidor, em que o líder é capaz de influenciar as escolhas, os recursos utilizados e a forma como os seguidores investem o seu tempo e energia (Posner e Schmidt, 1992, mencionado por Krishnan, 2005). Esta relação que tem em vista alcançar objectivos que são partilhados (Krishnan, 2005), está assente na partilha de valores pessoais.

De acordo com Nicholson (1998), a liderança consiste em transmitir valores ideológicos e emocionais, articulação da visão inspiracional, valores e normas, comunicar mudanças de expectativas relativas ao desempenho e, também, através de um comportamento exemplar por parte do líder, estimular a confiança, a motivação intrínseca, o comprometimento e o orgulho dos seguidores.

De acordo com Astin (1993), referido por Nicholson (1998), a liderança tem como objectivo final melhorar a qualidade de vida da organização, em que o líder através da sua força e influência facilita e autoriza uma acção colectiva sempre com vista alcançar os objectivos, em que os líderes introduzem mudanças, dão propósito ao trabalho e à própria organização e introduzem e implementam valores.

De um modo geral, a liderança é uma influência interpessoal de modo a que através da força psicológica que uma pessoa exerce sobre a outra, o individuo modifique o seu comportamento segundo orientação e exigências do seu líder.

O surgimento de um novo líder e a preferência por determinado tipo de líder é influenciado pelas características do grupo (Haslam e Platow, 2001, mencionado por Felfe e Heinitz, 2010), pela personalidade dos seguidores (Felfe e Schyns, 2006, referido por Felfe e Heinitz, 2010), pela semelhança percebida de valores por parte dos seguidores em relação ao líder (Felfe e Heinitz, 2008, mencionado por Felfe e Heinitz,

2010) e indicadores de desempenho (Rush, Phillips e Lord, 1981, e Lord, 1985, referido por Felfe e Heinitz, 2010).

A liderança é baseada ao nível individual e de grupo (Meindl, 1995 e 1998, mencionado por Felfe e Heinitz, 2010). No entanto, a relação entre líder e seguidor é influenciado pela relação do grupo (Mumford, Danserau e Yammarino, 2000, referidos por Felfe e Heinitz, 2010).

Para que a liderança seja eficaz e para que o líder tenha credibilidade perante os seus seguidores é imprescindível que se verifique um elevado consenso da equipa (Graen e Uhl-Bien, 1995, mencionado por Felfe e Heinitz, 2010). Este é conseguido através do seu comportamento (Cole e Bedeian, 2007, referido por Felfe e Heinitz, 2010).

A liderança consiste não só em controlar e coordenar os recursos de uma empresa (Fayol, mencionado por Moura e Sá, 2007), mas principalmente em motivar e influenciar um grupo de pessoas com vista a direccioná-las para um objectivo comum e a obter resultados (Robbins e Coulter, 2002, mencionado por Moura e Sá, 2007).

Um líder é aquele que é responsável por diagnosticar problemas e encontrar as melhores soluções para eles, tendo em conta todo o contexto que o envolve (Zaccaro, 1991, mencionado por Zaccaro *et al.*, 2008).

De acordo com Zaccaro *et al.* (2008), o líder precisa de regular, coordenar e integrar os objectivos dos vários grupos que lidera. De forma resumida, a função de um líder é orientar, planear, atribuir cargos e tarefas e fornecer *feedback* aos colaboradores sobre o seu respectivo desempenho (House, 1971, 1999, mencionado por Zaccaro *et al.*, 2008), definir objectivos claros e concretos e que contribua para a percepção de clareza do trabalho (Chen e Bliese, 2000, mencionado por Zaccaro *et al.*, 2008).

No entanto, para Bakker *et al.* (2011), o líder é uma figura de importância extrema dentro das organizações, visto que para que qualquer organização se comprometa a induzir qualquer estado de motivação, nomeadamente, empenho e comprometimento, esta está dependente da liderança sénior, já que é necessário que primeiro a liderança sénior da organização reconheça esses valores como importantes e que os aprove.

Contudo, Zaccaro *et al.* (2001), mencionados por Zaccaro *et al.* (2008), definem e dividem as actividades da liderança por dois processos básicos:

- **Objectivos da Direcção:** De uma forma geral, nesta actividade o gestor deve orientar a actividade dos colaboradores (Zaccaro *et al.*, 2008). Para Feishman *et al.* (1991) e Mumford *et al.* (2000), mencionados por Zaccaro *et al.* (2008), esta actividade consiste, concretamente, na recolha de informação relativa ao ambiente, na compreensão, identificação e definição de problemas, construção das soluções que melhor se adequem e adaptem ao contexto em questão e comunicação das soluções aos seguidores. Nesta actividade os líderes têm um papel informacional. Estes têm que comunicar e apresentar aos seus seguidores os problemas e convencerem-nos de que a solução encontrada é a melhor, tanto para o colaborador, como para a equipa e organização. É nesta fase que os líderes aumentam a motivação dos seguidores (Zaccaro *et al.*, 2008).

Para Tetric (1999), mencionado por Zaccaro *et al.* (2008), esta função informacional do líder contribui para a clarificação dos trabalhadores relativamente ao seu trabalho, o que, conseqüentemente, contribui para a sua motivação. Desta forma, a liderança está directamente relacionada com a motivação, através da clarificação do trabalho.

Para além do informar em si, também o modo como o líder o faz, ou seja, o estilo de comunicação utilizado tem influência na identificação do colaborador com o trabalho, na identidade colectiva e no comprometimento do colaborador com o trabalho e com o líder (Shamir *et al.*, 1999, mencionado por Zaccaro *et al.*, 2008).

É nesta actividade que os líderes têm como função influenciar as escolhas cognitivas dos subordinados, principalmente, quando se tratam de decisões motivacionais (Zaccaro *et al.*, 2001, mencionado por Zaccaro *et al.*, 2008);

- **Gestão Operacional:** Esta actividade consiste em implementar soluções (Fleishman *et al.*, 1991, e Zaccaro, 2001, mencionados por Zaccaro *et al.*, 2008) e gerir o contexto operacional em que as actividades se irão realizar (Zaccaro *et al.*, 2008). Estas actividades requerem que o líder tome decisões quanto aos recursos organizacionais, (re)organização dos trabalho (*job design*) e atribuição de tarefas aos colaboradores (Zaccaro *et al.*, 2001, mencionado por Zaccaro *et al.*, 2008). De modo mais detalhado, esta actividade consiste na atribuição de tarefas e cargos específicos aos colaboradores, formação de equipas, desenvolvimento de capacidades e competências dos colaboradores, coordenação do trabalho, acompanhamento, monitorização, controlo e

motivação dos seguidores, criação de padrões, regras de trabalho e sistemas de recompensa, fornecimento de *feedback* (o mais exacto e concreto possível) e gestão e aquisição (caso seja necessário) de recursos (Fleishman *et al.*, 1991, e Zaccaro, 2001, mencionados por Zaccaro *et al.*, 2008).

Também esta actividade de liderança contribui para a clarificação, identificação e comprometimento dos trabalhadores com o trabalho (House, 1996, mencionado por Zaccaro *et al.*, 2008).

O comportamento de clarificação adoptado pelos líderes consiste em elucidar os colaboradores quando aos meios com que realização as suas tarefas, os seus objectivos e padrões de desempenho pelos quais vão ser avaliados, expectativas dos outros quanto ao seu desempenho e sistema de recompensas e punições (House, 1996, mencionado por Zaccaro *et al.*, 2008).

Estas duas actividades de liderança têm influência na motivação (House, 1971, House e Mitchell, 1974, e Chen e Kanfer, 2006, mencionados por Zaccaro *et al.*, 2008, e Zaccaro *et al.*, 2008), no esforço (Chen e Kanfer, 2006, mencionado por Zaccaro *et al.*, 2008, e Zaccaro *et al.*, 2008), na satisfação do trabalhador (Zaccaro *et al.*, 2008), na clarificação do trabalho, na identificação e comprometimento individual do seguidor com o trabalho e com o líder, na identificação colectiva com os objectivos de trabalho e organizacionais (Zaccaro *et al.*, 2008) e no comprometimento colectivo com o trabalho (Dionne, Yammarino, Atwater e Spangler, 2004, mencionado por Zaccaro *et al.*, 2008).

Para além dessas funções, também cabe aos líderes acompanhar o desempenho dos seus colaboradores, avaliarem esse desempenho tendo em vista os objectivos organizacionais (Hackman e Walton, 1986, Zaccaro *et al.*, 2001, e Kane, Zaccaro, Tremble e Masuda 2002, mencionados por Zaccaro *et al.*, 2008), intervir quando o esforço dos elementos não é suficiente (Hackman e Wageman, 2005, mencionado por Zaccaro *et al.*, 2008), avaliar o progresso dos objectivos, fornecer *feedback* (Zaccaro *et al.*, 2008), incentivar interacção eficiente entre equipas e construir uma equipa eficaz (Zaccaro *et al.*, 2001, mencionado por Zaccaro *et al.*, 2008).

Tal como já foi mencionado, uma das principais funções de um líder é motivar os colaboradores, a trabalharem mais e a trabalharem em grupo. Assim, de acordo com Steiner (1972), Latane, Williams e Harkins (1979), e Williams, Harkins e Latane

(1981), mencionados por Zaccaro *et al.* (2008), os líderes devem motivar recorrendo à clarificação do trabalho, à criação de identificação e comprometimento dos seguidores, à promoção das vantagens de trabalhar colectivamente e, conseqüentemente, à criação da identidade e comprometimento colectivo.

Para Katz e Kahn (1978), Jacobs e Jaques (1987, 1990, 1991), Hunt (1991) e Zaccaro (2001), mencionados por Zaccaro *et al.* (2008), quanto maior for a progressão hierárquica da liderança, maior será a exigência dos processos de liderança, nomeadamente, quanto mais ascendente for a sua posição de líder na hierarquia organizacional, maior será a delegação de poder, o horizonte temporal em que actua e a complexidade informacional e social.



Figura 9: Níveis de Liderança.
Fonte: Própria.

- 1. Nível Mais Baixo:** Neste nível, o líder exerce uma liderança directa e gere uma única unidade. Estes líderes são confrontados com problemas concretos e de dimensão temporal de curto prazo (Jacobs e Jaques, 1987, mencionado por Zaccaro *et al.*, 2008). A sua função é converter objectivos organizacionais em tarefas concretas para serem realizadas pelos seus seguidores, de modo a que estes objectivos sejam alcançados (Zaccaro, 2001, mencionado por Zaccaro *et al.*, 2008);
- 2. Nível Médio:** É uma liderança mais complexa, uma vez que os problemas são de maior dimensão e de dimensão temporal de médio prazo (Jacobs e Jaques, 1987, mencionado por Zaccaro *et al.*, 2008). Estes líderes gerem várias unidades, através da delegação de autoridade e exercendo uma liderança indirecta. A sua

função é a de converter as estratégias organizacionais em planos e objectivos mais concretos (de médio prazo) (Katz e Kahn, 1978, e Zaccaro, 2001, mencionados por Zaccaro *et al.*, 2008);

- 3. Nível Executivo:** É uma liderança bastante complexa, uma vez que estes líderes gerem toda a organização, tendo como dimensão temporal o longo prazo e estão encarregados de definir as estratégias organizacionais, de modo a alcançarem os objectivos organizacionais (Zaccaro, 2001, mencionado por Zaccaro *et al.*, 2008). Neste sentido, estes líderes precisam de ser capazes de reconhecer perigos e oportunidades momentâneas e adaptar as estratégias ao contexto (Hambrick, 1982, mencionado por Zaccaro *et al.*, 2008). Esta liderança apenas é directa para as equipas de gestão de topo, mas para os restantes colaboradores, a sua liderança é indirecta. De todos os níveis de gestão é a que envolve maior complexidade informacional e social, porque os gestores executivos têm que assimilar mais informação e gerir mais fontes de informação (Schroder, Driver e Streufert, 1967, e Campbell, 1988, mencionados por Zaccaro *et al.*, 2008) e gerir um maior número de público organizacional (Zaccaro *et al.*, 2008), respectivamente.

Tanto o nível médio como o executivo têm que clarificar o trabalho dos colaboradores, uma vez que, frequentemente, têm objectivos e prazos diferentes e conflituantes.

2.5.2. Teorias da Liderança

Segundo Nicholson (1998), apesar de existirem muitas teorias, não existe uma que seja considerada a mais correcta.

A liderança é um dos temas mais estudados da actualidade, por tenta-se encontrar um conjunto de características que distinga os líderes, dos não líderes (Nicholson, 1998).

Durante o século XX, um bom líder era um indivíduo que concentrava em si um conjunto de características que o distinguia dos outros indivíduos (**Teoria dos Traços**), como a inteligência, conhecimento, confiança, popularidade, honestidade, ambição, facilidade de comunicação, tal como era defendido por Kirkpatrick e Locke (1991), referenciado por Robbins e Coulter (2002), mencionado por Moura e Sá (2007). No entanto, para além de não se conseguir encontrar um conjunto de características coerentes para um bom líder, a apetência para liderar não se baseia unicamente nas

características pessoais do líder mas, principalmente, na interacção com os seus seguidores, nas suas atitudes e comportamentos face aos colaboradores (**Teorias Comportamentais**).

Neste sentido, de acordo com Moura e Sá (2007), Kurt Lewin identificou três estilos de gestão principais:

- **Autocrático:** Quando os líderes adoptam este estilo de liderança não deixam muita margem para a originalidade e autonomia, uma vez o líder concentra em si toda a autoridade e tomada de decisões, quer sejam operacionais, técnicas ou organizativas (como quais os colegas de trabalho e qual a tarefa que o trabalhador irá realizar). No momento das críticas ou elogios o líder é dominante e pessoal. Como neste estilo de liderança o líder diz como se faz, apesar de aumentar a produtividade, reduz a satisfação dos trabalhadores;
- **Democrático:** Este estilo de liderança, tal como o nome sugere, leva em consideração a opinião dos trabalhadores. Assim, um líder que adopta este estilo de gestão envolve os colaboradores nas tomadas de decisões e delega-lhes autoridade, neste sentido, as decisões são tomadas em grupo, mediante a presença do líder. O líder pede aos colaboradores para de entre um conjunto de possíveis decisões optar por uma e os trabalhadores têm a oportunidade de escolher os seus colegas, técnicas e divisão do trabalho. De uma forma geral, o líder apesar da sua autoridade, apresenta-se como um elemento do grupo. No momento de críticas ou elogios, este líder limita-se aos factos. Este estilo de liderança gera a discussão no grupo e, por isso, reduz um pouco a produtividade, comparativamente à liderança autocrática, mas aumenta a satisfação. Kurt Lewin acredita que este estilo de gestão é o melhor, em termos de vantagens;
- **Liberal ou *Laissez-Faire*:** Neste estilo de liderança os colaboradores têm total liberdade, na execução, na organização e nas tomadas de decisões, colectivas e individuais, e são autónomos, não necessitando de um líder para os supervisionar. A participação do líder é nula. Como estes líderes são ausentes, podem ser encarados como fracos e negligentes, visto que não há críticas nem elogios, nem tão pouco comentários regulares e, conseqüentemente, deixam passar falhas. Este estilo de liderança é caracterizado por uma redução tanto da produtividade, como da satisfação dos trabalhadores.

De acordo com Lewin, Lippitt e White (1939), mencionados por Zaccaro *et al.* (2008), diferentes estilos de liderança têm diferentes impactos na motivação dos trabalhadores, na identificação e comprometimento dos trabalhadores com a organização, nomeadamente, quando o estilo de liderança é mais participativo (como por exemplo, o estilo de liderança democrático) os colaboradores sentem maior motivação intrínseca (Yammarino, Spangler e Bass, 1993, Bass e Avolio, 1994, e Avolio, Zhu, Koh e Bhatia, 2004, referidos por Zaccaro *et al.*, 2008), têm mais confiança, satisfação e maior percepção de justiça procedimental (Roberson, Moye e Locke, 1999, mencionado por Zaccaro *et al.*, 2008).

2.5.2.1. Liderança Transaccional

A Liderança Transaccional, como o próprio nome indica, baseia-se em transações entre líder e seguidor, em que o líder transaccional apenas dá algo ao seu seguidor (por exemplo, salário), em troca de algo (por exemplo, trabalho). A Liderança Transaccional é um processo de influência mais tradicional (Gardiner, 2006).

Quando os indivíduos, grupo ou organização estão perante este tipo de liderança, existe pouca confiança entre líder e seguidores, tal como pouca informação partilhada, a participação dos trabalhadores é controlada e tem pouca influência nos resultados, a tomada de decisão é feita pelo líder e não pelo grupo, os trabalhadores mais discordantes são vistos como problemas políticos e, frequentemente, são afastados da organização e as funções são definidas pelo líder, em vez de pelo grupo, de acordo com a necessidade (referido por Gardiner, 2006).

De acordo com Nicholson (1998), antes de 1980, a liderança era vista e estudada apenas ao micro nível e era percebida apenas como um processo de troca. A transação ocorre quando após o líder e subordinado acordarem sobre o desempenho, as necessidades do seguidor são satisfeitas. Desta forma, a Liderança Transaccional envolve uma troca de recompensa ou punição perante o cumprimento ou não do desempenho do seguidor.

Este estilo de liderança pode ser dividido por quatro sub-estilos (Nicholson, 1998):

- **Recompensa Contingente:** O líder clarifica o que é necessário ser feito e quais as trocas psicológicas e recompensas materiais por esse trabalho;

- **Gestão por Excepção Activa:** O líder acompanha, controla e avalia o desempenho do seguidor e quando existem desvios aplica acções correctivas;
- **Gestão por Excepção Passiva:** O líder apenas verifica os resultados finais e só intervém quando os resultados não são alcançados;
- **Liderança *Laissez-Faire*:** O líder evita intervir e ter responsabilidade pelos seus seguidores.

2.5.2.2. Liderança Transformacional

De acordo com Oliveira (2007), apesar da maior motivação dos trabalhadores continuar a ser a remuneração, esta não é a única.

De acordo com Shamir, House e Arthur (1993), Klein e House (1995), e Gardner e Avolio (1998), mencionados por Felfe e Heinitz, (2010), a Liderança Transformacional é um fenómeno interactivo. Para Palmer, Walls, Burgess e Stough (2001), mencionado por Krishnan (2005), a Liderança Transformacional consiste na capacidade do líder controlar e gerir as emoções, tanto dos seus seguidores, como as suas próprias emoções.

De acordo com Gardiner (2006), este é o estilo de liderança mais nobre, uma vez que extrai das pessoas as suas melhores qualidades, já que estes líderes apelam ao espírito colectivo e à consciência dos seus seguidores, tendo sempre como alvo a necessidades de longo prazo, em detrimento das necessidades e dificuldades momentâneas (Bass, 1990, em Gardiner, 2006).

A Liderança Transformacional tem como fim alcançar/transformar necessidades e valores, tanto dos subordinados como do líder. Mais concretamente, tem como objectivo estimular e transformar os seguidores em líderes e os líderes em agentes morais, tendo sempre como principal pilar a motivação (Burns, 1978, mencionado por Krishnan, 2005), i.e., uma parte, seja ela líder ou subordinado, procura motivar a outra.

Assim, a Liderança Transformacional é bastante eficaz (Fuller, Patterson, Hester e Stinger, 1996, Lowe, Kroeck e Sivasubramaniam, 1996, Den Hartog, van Muijen e Koopman, 1997, Geyer e Steyrer, 1998, Felfe, Tartler e Liepmann, 2004, e Judge e Piccolo, 2004, mencionados por Felfe e Heinitz, 2010), uma vez que os líderes transformacionais motivam os seguidores a trabalharem por objectivos (Nicholson, 1998) e a fazerem sempre mais (Burns, 1978, referido em Nicholson, 1998, Bass, 1985,

referido por Krishnan, 2005, e Yukl, 1989, mencionado por Bakker *et al.*, 2011), alteram os seus interesses (deixando para trás os seus próprios interesses, em prol do bem colectivo) (Bass, 1985, referido por Krishnan, 2005, e Nicholson, 1998), geram consciência de grupo e, também, aceitação por parte dos elementos do grupo da sua missão e objectivos (Bass, 1985, referido por Krishnan, 2005).

De acordo com Bass e Avolio (1994), mencionado por Felfe e Heinitz (2010), e Bass (1998), mencionado por Krishnan (2005), e de acordo com a definição de Liderança Transformacional segundo Nicholson (1998), este é um conceito que pode ser dividido em quatro factores:

- **Líder Carismático:** O líder tem que ser carismático, de modo a criar confiança, admiração, lealdade, identificação e orgulho. É devido a este factor que Moura e Sá (2007) afirma que a Teoria dos Traços está a ser recuperada;
- **Motivação Inspiracional:** O líder transformacional deve ser capaz de motivar os seus seguidores, dando propósito e atractividade às tarefas que precisam ser desempenhadas;
- **Estímulo Intelectual:** Os líderes transformacionais devem dar a conhecer novas perspectivas aos seus seguidores, consciencializá-los dos problemas e prepará-los para que sejam capazes de os resolver. Assim, este estímulo intelectual envolve reflexão e imaginação;
- **Consideração Individualizada:** O líder transformacional dá atenção a todos os seus seguidores (promove a equidade), de forma individual e personalizada, ajudando-os sempre a conseguir alcançar os seus objectivos pessoais, i.e., desenvolverem-se.

Os líderes transformacionais são aqueles que têm a capacidade de liderar, mas também de motivar. Esta capacidade de motivar os outros depende da relação que se estabelece entre as partes (Oliveira, 2007).

De acordo com Kirkpatrick e Locke (1996), mencionado por Krishnan (2005), a visão do líder transformacional e o seu esforço em implementá-la, que segundo Awamleh e Gardner (1999), em Krishnan (2005), é um factor de carisma e de eficácia dos líderes transformacionais, tem implicações tanto no desempenho, como nas atitudes dos seus seguidores.

A Liderança Transformacional, como consiste numa relação personalizada entre líder e seguidor, cria um ambiente de trabalho favorável, mais concretamente, contribuí para o aumento do esforço dos trabalhadores (Bass, 1978, mencionado em Nicholson, 1998, Bycio *et al.*, 1995, e Bass, 1998, mencionados por Krishnan, 2005, e Krishnan, 2005), o aumento do desempenho dos trabalhadores (Shamir, House e Arthur, 1993, referido por Bakker *et al.*, 2011, Bycio *et al.*, 1995, Bass, 1998, Jung e Avolio, 2000, e Dvir, Eden, Avolio e Shamir, 2002, mencionados por Krishnan, 2005, e Felfe e Heinitz, 2010), o aumento da satisfação com o trabalho (Podsakoff, MacKenzie e Bommer, 1996, Judge e Bono, 2000, e Felfe, 2005, mencionados por Felfe e Heinitz, 2010), o aumento da satisfação com o líder (Meglino *et al.*, 1989, Bass, 1998, mencionados por Krishnan, 2005, e Krishnan, 2005), o aumento do comprometimento organizacional (Shamir, House e Arthur, 1993, referido por Bakker *et al.*, 2011, Bycio, Hackett e Allen, 1995, Barling, Weber e Kelloway, 1996, Schmidt, Hollmann e Sodenkamp, 1998, Felfe *et al.*, 2004, e Rafferty e Griffin, 2004, mencionados por Felfe e Heinitz, 2010), o aumento do comportamento de cidadania organizacional (Deluga, 1995, Felfe, 2006, e Organ, Podsakoff e MacKenzie, 2006, mencionados por Felfe e Heinitz, 2010), o aumento da felicidade por trabalharem com o líder, o desenvolvimento dos trabalhadores (Dvir, Eden, Avolio e Shamir, 2002, referido por Krishnan, 2005), a eficácia e percepção de eficácia (Bycio *et al.*, 1995, e Bass, 1998, mencionados por Krishnan, 2005, e Krishnan, 2005), a AD (Bass, 1998, referido por Krishnan, 2005) e está negativamente relacionado com a intenção de saída dos trabalhadores (Bycio *et al.*, 1995, mencionado por Krishnan, 2005, e Krishnan, 2005). Perante uma Liderança Transformacional, existe maior coesão, energia (Bakker *et al.*, 2011), confiança entre o líder e os seguidores, existe maior partilha de informação e participação, as tomadas de decisão são colectivas, os diferentes pontos de vista são mais aceites e as funções são redefinidas por todo o grupo (referido por Gardiner, 2006).

A eficácia do líder transformacional advém não só do próprio comportamento do líder, mas também do processamento das informações dos seguidores (Lord e Emrich, 2000, mencionado por Felfe e Heinitz, 2010). De acordo com Bass (1985) e Shamir *et al.* (1993), mencionados por Felfe e Heinitz (2010), o impacto da Liderança Transformacional ao nível do grupo é maior quando os elementos partilham percepções semelhantes, no entanto, quando não se verifica este consenso, não significa necessariamente que o líder trata de forma diferente os seus seguidores, mas pode

significar que os seguidores têm diferentes expectativas e valores e, conseqüentemente, realizam diferentes avaliações do líder.

O líder transformacional tem que procurar criar uma identidade colectiva (Bass, 1985, e Shamir *et al.*, 1993, mencionados por Felfe e Heinitz, 2010) e adequar os projectos dos líderes à imagem e valores dos colaboradores (Gardner e Avolio, 1998, e Feinberg *et al.*, 2005, referidos por Felfe e Heinitz, 2010).

2.5.2.2.1. Liderança Transaccional e Liderança Transformacional

Enquanto o líder transaccional se adapta à cultura organizacional, o líder transformacional muda-a (Nicholson, 1998).

De acordo com Avolio e Bass (1985), em Nicholson (1998), comparando a Liderança Transaccional com a Transformacional em termos de eficácia, e por ordem, os quatro factores da Liderança Transformacional que são mais eficazes, seguindo-se a Recompensa Contingente, a Gestão por Excepção Activa, a Gestão por Excepção Passiva e, por fim, a Liderança *Laissez-Faire*. Assim, desta forma, os líderes transformacionais são mais eficazes que os líderes transaccionais, até porque os resultados deste tipo de liderança conseguem-se prever, enquanto que os da Liderança Transaccional não.

Por último, de acordo com Avolio e Bass (1990), referido por Nicholson (1998), os líderes ideais para a maioria dos colaboradores, em todo o mundo, são os transformacionais e não os transaccionais.

No entanto, os líderes transaccionais podem não utilizar apenas este estilo de liderança para influenciar (Gardiner, 2006). Frequentemente, os líderes transformacionais utilizam os dois métodos (transformacional e transaccional), em diferentes situações e momentos. À utilização em simultâneo dos dois estilos, pelo mesmo indivíduo, designa-se por **Liderança Situacional**.

2.5.2.2.2. Leader-Member Exchange (LMX) e Liderança Transformacional

De acordo com Graen e Uhl-Bien (1991), referidos por Krishnan (2005), as relações entre líder e subordinado passam por três fases distintas:

1. A primeira fase é composta por alguma “avaliação” entre as partes e caso a dupla não sinta afinidade, cumplicidade e ligação, permanece no *out-group*;
2. A segunda fase é para duplas que se caracterizam por uma relação de confiança mútua, lealdade e respeito. Nesta fase, as duplas desenvolvem a sua relação;
3. Na última fase, as duplas têm interesse na relação, que se caracteriza pelo comprometimento mútuo – Liderança Transformacional. De uma forma geral, quando numa primeira interacção os subordinados se sentem “ligados” ao líder, mais tarde, os subordinados irão considerar o seu líder como transformacional (Dasborough e Ashkanasy, 2002, referido por Krishnan, 2005).

Para Gerstner e Day (1997), mencionado por Krishnan (2005), a Liderança Transformacional é semelhante à *Leader-Member Exchange* (LMX) no sentido em que ambos os conceitos têm como objectivo o desenvolvimento da mesma relação de troca entre líder e seguidor.

De acordo com Deliga (1992), e Krishnan (2004), mencionados por Krishnan (2005), e Krishnan (2005), a LMX e a Liderança Transformacional estão positivamente relacionadas.

2.5.3. *Leader-Member Exchange*

A Teoria *Leader-Member Exchange* (LMX), em português Troca Líder-Membro, incide sobre a relação que se estabelece entre líder-subordinado (Krishnan, 2005). De acordo com Schyns e Day (2010), de entre todas as abordagens que incidem sobre esta relação, a LMX é considerada a mais importante.

Esta teoria, originalmente, era designada por *Vertical Dyad Linkage Model* (Danserau, Graen e Haga, 1975, em Schyns e Day, 2010) e foi das primeiras teorias a incluir os seguidores no processo de liderança e a reconhecer que tanto os líderes como os subordinados contribuem para o desenvolvimento da qualidade da sua relação (Schyns e Day, 2010).

De acordo Graen e Uhl-Bien (1995), verificado em Schyns e Day (2010), e Schriesheim, Castro e Cogliser (1999), mencionado por Becker *et al.* (2005), a teoria LMX refere-se à qualidade das trocas que se estabelecem e desenvolvem entre líder-

seguidor. Yammarino e Dansereau (2002), mencionado por Schyns e Day (2010), acreditam que todas as relações diádicas são únicas e independentes.

Um dos principais pilares da Teoria da LMX assenta na afirmação de que os líderes tendem a tratar de forma diferente os seus subordinados (Liden e Graen, 1980, mencionado por Liden *et al.*, 2004, e Liden, Sparrowe e Wayne, 1997, mencionado por Schynsa *et al.*, 2010), nomeadamente, em questões de apoio, autonomia e oportunidade de progressão na carreira (Howell e Shamir, 2005, mencionado por Silva *et al.*, 2010, e Krishnan, 2005). Esta variação deve-se a tempo e energia limitada por parte do líder em construir e desenvolver relações de alta qualidade com todos os seus subordinados (Gerstner e Day, 1997, mencionado por Krishnan, 2005). Levando em consideração que, geralmente, um líder tem mais do que um subordinado, não é estranho que a qualidade da relação que este mantém com os seus subordinados seja qualitativamente diferente (Graen e Cashman, 1975, e Liden e Graen, 1980, em Schynsa *et al.*, 2010), devido a vários factores, como por exemplo, atitude positiva dos subordinados (Gerstner e Day, 1997, e Ilies, Nahrgang e Morgeson, 2007, mencionados por Schynsa *et al.*, 2010) e relação interpessoal que se estabelece entre líder-subordinado (Sherony e Green, 2002, mencionado em Schyns e Day, 2010). Para Liden *et al.* (2004), os subordinados com baixo nível de LMX não estão tão envolvidos e comprometidos com a organização, comparativamente aos subordinados que gozam de elevadas LMX.

Segundo Dansereau, Graen e Haga (1975), referido por Becker *et al.* (2005), e Graen e Uhl-Bien, 1995, mencionado por Felfe e Heinitz (2010), os líderes ao desenvolverem relações com diferentes elementos (subordinados), desenvolvem com alguns deles relações de alta qualidade de LMX, que formam os *in-groups*, todos os outros subordinados com quem os líderes têm um relação de fraca qualidade formam os *out-groups*. Assim, de acordo com os autores acima mencionados e Graen e Uhl-Bien (1995), mencionados por Schynsa *et al.* (2010), e Krishnan (2005), de uma forma geral, por *in-group* entende-se um pequeno grupo que é constituído por elementos de confiança e com quem o líder tem um relacionamento muito próximo e de alta qualidade, caracterizando-se pela existência de apoio social, enquanto por *out-group* entende-se o grupo de elementos com os quais não existe grande confiança, mas apenas com os quais se estabelece uma relação meramente contratual, caracterizado, exactamente, pelo fraco apoio social que os líderes lhes concedem.

Tal como já mencionado, estudos indicam que quando se estabelecem relações de alta qualidade geram-se resultados positivos, aumenta o desempenho, a satisfação com o líder, o compromisso com a organização (Gerstner e Day, 1997, mencionado por Schyns e Day, 2010), os comportamentos de cidadania organizacional (Ilias, Nahrgang e Morgeson, 2007, mencionado por Schyns e Day, 2010), os resultados (Gerstner e Day, 1997, referido por Krishnan, 2005), a satisfação do seguidor e diminui o conflito e a intenção de saída por parte dos trabalhadores (Bauer e Green, 1996, Deluga, 1998, Schriesheim, Castro e Cogliser, 1999, mencionados por Krishnan, 2005), para além da alta qualidade da LMX estar relacionada com a coesão dos grupos de trabalho, com o clima organizacional e com o poder do líder (Cogliser e Schriesheim, 2000, mencionado por Krishnan, 2005). Desta forma, o ideal é quando líder e subordinados concordam com a elevada qualidade da sua relação (Naidoo *et al.*, 2007, mencionado por Schyns e Day, 2010).

De acordo com os autores (Schyns e Day, 2010), não cabe apenas ao líder preocupar-se em tomar a iniciativa em estabelecer relações de elevada qualidade com os seus subordinados. Estes também podem tomar esta iniciativa, o que acontece menos frequentemente.

De acordo com Liden, Sparrow e Wayne (1997), em Schyns e Day (2010), a qualidade da relação LMX está baseada numa troca social justa, i.e., é, o líder e o subordinado devem trocar recursos que são valiosos e apreciados pela outra parte e devem ser percebidos, por essa mesma parte, como justa.

De acordo com Schyns e Day (2010), para se obter a excelência na LMX é necessário que se verifiquem três condições. A primeira, que é a base da percepção da excelência, é uma relação de alta qualidade (nível individual). As outras condições dizem respeito a um acordo de líder-subordinado em relação ao relacionamento (nível diádico) e consenso entre os seguidores de um grupo (nível grupo). Estes devem ser os objectivos que qualquer líder deve procurar alcançar. Por outras palavras, as perspectivas do líder e do subordinado podem ser diferentes em relação à sua relação (i.e., falta de acordo em relação LMX) e também pode acontecer que não haja consenso sobre a qualidade de relação entre os seguidores do líder (i.e., falta de consenso em relação à LMX).

De acordo com Gerstner e Day (1997), também mencionado por Schyns e Day (2010), a qualidade das relações deve ser avaliada tanto pelo líder como pelo subordinado.

2.5.3.1. Acordo na LMX

De acordo com George Graen, mencionado por Schyns e Day (2010), a falta de acordo entre as partes, relativamente à qualidade da sua relação, pode representar uma relação de fraca qualidade.

Um dos motivos pelos quais o líder e o seguidor não concordam com a qualidade do seu relacionamento pode ser o pouco tempo que estão junto, i.e., o tempo que partilham no trabalho pode não ser suficiente, uma vez que um relacionamento com qualidade demora tempo a desenvolver-se (Graen *et al.*, 2006, mencionado por Schyns e Day, 2010). Também Sin *et al.* (2009), referido por Schyns e Day (2010), teve uma conclusão que vai ao encontro da anterior, i.e., com o tempo, a LMX e a sua intensidade aumenta.

Designa-se por acordo positivo da LMX quando se verifica um alto nível da LMX e alta concordância. De acordo com Graen (2003b), mencionado por Schyns e Day (2010), quanto mais positiva for a qualidade da LMX, maior é o acordo em relação a ela.

Segundo Schyns e Day (2010), quando há ausência de acordo entre o líder e os seguidores quanto à qualidade da sua relação, geralmente deve-se à:

- Personalidade dos seguidores (Cogliser *et al.*, 2009);
- Dinâmicas relacionais (Cogliser *et al.*, 2009);
- Factores contextuais de liderança, nomeadamente, a extensão da autoridade do líder (Cogliser *et al.*, 2009);
- Quantidade de avaliações a realizar pelo líder, que tem que fazer uma avaliação por cada seguidor, comparativamente à avaliação feita pelos subordinados, que apenas avalia o seu líder (Gerstner e Dya, 1997). Neste sentido, as avaliações da LMX realizadas pelos líderes são menos fiáveis e precisas e estes podem não estar dispostos a diferenciá-los (Scandura, Graen e Novak, 1986).

Glibkowski, Chaudhry e Wayne (2007), mencionados por Schyns e Day (2010), constataram que os líderes recebem mais recursos dos seus subordinados, comparativamente, ao que recebem dos seus superiores.

Por outro lado, Cogliser *et al.* (2009), mencionados por Schyns e Day (2010), registaram que quando as trocas são equilibradas, os subordinados/seguidores têm um melhor desempenho, um maior comprometimento e mais satisfação no trabalho. Quando se tratam de duplas pouco equilibradas, i.e., de duplas onde os líderes e os seguidores discordam na qualidade da sua relação, uma avaliação sobreavaliada por parte do subordinado caracteriza-se por fraco desempenho, mas por elevado comprometimento e satisfação com o trabalho por parte deste, comparativamente a uma subavaliação da relação superior-subordinado.

Também Paglis e Green (2002), referidos por Schyns e Day (2010), demonstraram que quanto maior o acordo, mais baixo é o nível de conflitos entre ambas as partes.

2.5.3.2. Consenso na LMX

Como já foi definido anteriormente, o consenso diz respeito às variações entre os seguidores, da sua percepção, relativamente à qualidade da sua relação com o mesmo líder (Schyns e Day, 2010).

A falta de consenso pode existir por culpa do líder (Dansereau *et al.*, 1975, e Graen, 1976, mencionados por Schyns e Day, 2010) ou dos próprios seguidores (Graen, 1976, e Hofmann, Morgeson e Gerras, 2003, em Schyns e Day, 2010), nomeadamente, quando os líderes têm um comportamento diferencial entre subordinados ou quando os seguidores fazem diferentes percepções e avaliações em relação ao seu líder, respectivamente.

Tal como já mencionado, é fundamental que os líderes procurem construir relações de boa qualidade com todos os seus subordinados (Graen *et al.*, 1982, e Graen e Uhl-Bien, 1995, mencionados por Schyns e Day, 2010), uma vez que a qualidade do relacionamento de uma dupla pode ter influência sobre a qualidade do relacionamento de outra dupla (Graen e Scandura, 1987, referido por Schyns e Day, 2010).

Os líderes ao alcançarem um elevado consenso ao mesmo tempo que estabeleceram uma relação de alta qualidade, estão no caminho mais eficaz e eficiente para liderarem e, conseqüentemente, para alcançarem a excelência da LMX.

2.5.3.2.1. Efeitos da Falta de Consenso

Quando os líderes tentam estabelecer a qualidade da relação com base na contribuição de cada um, a falta de consenso pode melhorar o desempenho do subordinado, no entanto, a falta de consenso também poderá levar ao mau desempenho quando os subordinados encararem esta diferenciação como injusta (Liden, Erdogan, Wayne e Sparrow, 2006, em Schyns e Day, 2010). Os mesmos autores (Liden *et al.*, 2006, mencionado por Schyns e Day, 2010), acreditam que esta é uma situação que se verifica, principalmente, em grupos de LMX de fraca qualidade.

De acordo com Heider (1958) e Graen (1976), mencionados por Schyns e Day (2010), é mais provável alcançar consenso quando:

- A troca com todos os seguidores é de alta qualidade;
- Os seguidores têm necessidades e expectativas semelhantes em relação ao líder;
- Todos os seguidores têm oportunidade de chegar a acordo relativamente à sua relação com o líder.

2.5.3.3. Excelência da LMX

O objectivo principal dever ser alcançar, simultaneamente, um alto nível de qualidade da LMX e um elevado acordo na LMX (acordo de LMX positivo), de forma a conseguir obter consensos e, posteriormente, a excelência da LMX (Schyns e Day, 2010) (Figura 10).

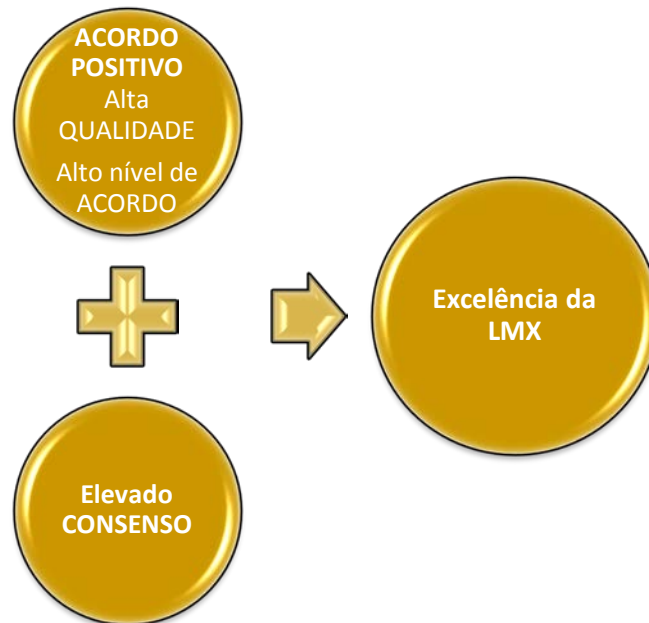


Figura 10: Esquematização do Conceito de Excelência da LMX.
Fonte: Própria.

De acordo com Schyns e Day (2010), existem alguns factores teóricos baseados no líder, subordinados e contexto situacional que podem influenciar o desenvolvimento do acordo positivo da LMX e, conseqüentemente, contribuir para que se alcance a excelência da LMX. Os autores identificaram alguns factores que têm impacto sobre o estabelecimento de acordos e consensos na LMX. Assim, podemos dividir os factores que influenciam o acordo e o consenso em:

- **Características do Líder e dos Seguidores:**
 - Auto-conceitos;
 - Comportamento e atributos do seguidor;
 - Comportamento em busca de feedback (*feedback-seeking behaviour*);
 - Auto-controlo/monitoramento (*self-monitoring*);
 - Influências contextuais;
 - Segurança psicológica;
 - Distância do poder;
 - Identidade social;
 - Liderança Transformacional;
 - Necessidades do seguidor;
 - Extensão da liderança (*span of leadership*);
- **Factores Contextuais que Influenciam a Excelência da LMX:**

- Clima psicológico;
- Cultura.

De acordo com Graen e Uhl-Bien (1995), e Maslyn e Bien-Uhl (2005), mencionados por Schynsa *et al.* (2010), e Schyns e Day (2010), os gestores devem empenhar-se em desenvolver relações de alta qualidade entre o grupo de trabalho, de modo a conseguirem alcançar uma LMX de excelência. Contudo, conseguir isso, em simultâneo, é bastante difícil, especialmente, quando se tratam de grupos de trabalho de grande dimensão (Dansereau, Graen e Haga, 1975, e Liden *et al.*, 1997, mencionados por Schynsa *et al.*, 2010), porque os líderes possuem recursos de tempo e energia limitados (Dansereau *et al.*, 1975, mencionado por Schyns e Day, 2010), uma vez que o número de elementos do grupo é directamente proporcional ao tempo que os gestores têm que gastar com os seus subordinados e, conseqüentemente, torna-se mais difícil para o gestor estabelecer relações de alta qualidade com todos eles e conduz a uma troca diferente entre os subordinados (Schynsa *et al.*, 2010).

2.5.3.4. Dimensões da LMX

Como já foi mencionado, a teoria da LMX defende diferentes moedas de troca entre as partes. Estas podem ser relacionadas com o trabalho (Graen e Scandura, 1987, e Graen e Uhl-Bien, 1995, mencionados por Schynsa *et al.*, 2010) ou então elementos de troca de dimensão material e/ou imaterial (Dienesch e Liden, 1986, Schriesheim, Neider, Scandura e Tepper, 1992, e Liden e Maslyn, 1998, mencionados em Schynsa *et al.*, 2010). Estes elementos de troca/características, que podem contribuir para o aumento da qualidade do relacionamento, são o Afecto, a Lealdade, a Contribuição e o Respeito Profissional (Dienesch e Liden, 1986, e Liden e Maslyn, 1998, referidos por Schyns e Day, 2010). Ou seja, a LMX deixou de ser um conceito unidimensional, para ser um conceito multidimensional, passando-se a utilizar dimensões dos componentes do *Leader-Member Exchange Multidimensional Instrument* (LMX-MDM) (Afecto, Lealdade, Contribuição e Respeito Profissional). Assim, a LMX-MDM avalia as percepções que os subordinados têm sobre a qualidade do seu relacionamento com o seu superior, e que é composto por estas quatro dimensões de qualidade de apoio dos superiores.

A dimensão Afecto não é um conceito abstracto. Esta pode ser definida como simpatia e amizade, já que as pessoas gostam de conviver. No entanto, esta dimensão requer trocas e uma interacção regular (Liden e Maslyn, 1998, mencionado por Schynsa *et al.*, 2010) por partes dos membros da dupla.

A dimensão Lealdade pode reflectir-se através de apoio público do líder ou da expectativa de que o gestor permanecerá sempre fiel no seu apoio ao subordinado, em todas as situações (Liden e Maslyn, 1998, referido por Schynsa *et al.*, 2010). Para que os seguidores permaneçam leais ao gestor e à organização não é necessário uma interacção e reforço frequente, mas apenas que o gestor não seja desleal perante as expectativas dos seguidores. De acordo com os autores, a Lealdade está relacionada com a AD do seguidor pelo líder.

Também a dimensão Contribuição exige uma interacção frequente entre as partes. Para esta dimensão é essencial que os elementos formem a sua percepção quanto ao valor e qualidade das contribuições dos líderes para os subordinados (Dienesch e Liden, 1986, mencionado por Schynsa *et al.*, 2010), com vista a alcançar objectivos mútuos da dupla (Liden e Maslyn, 1998, referido por Schynsa *et al.*, 2010), exigindo, por isso, trocas regulares de curto prazo. De acordo com os autores, a Contribuição está relacionada com o comprometimento que o seguidor tem com a organização

Por último, a dimensão Respeito Profissional diz respeito à apreciação do seguidor em relação às capacidades profissionais do líder.

Para Schynsa *et al.* (2010), as dimensões da LMX verificadas nas relações líder-subordinado dependem dos níveis de proximidade e distância do líder, nomeadamente, em ambientes em que existe uma grande distância do líder, as relações líder-subordinado costumam caracterizar-se pela Lealdade e Respeito, em detrimento das outras dimensões, uma vez que nem todos os seguidores podem estar próximos do líder. Nestes casos, não costuma haver consenso.

2.6. EQUIPAS DE TRABALHO

Cada vez mais as organizações reforçam a importância do trabalho em equipa não só porque recorrem às experiências partilhadas e competências dos seus trabalhadores no processo de tomada de decisão, mas também porque acreditam que o esforço

combinado é melhor do que a soma dos desempenhos individuais (Nicholson, 1998). Para além disso, também as mudanças tecnológicas, o aumento de projectos de trabalhos centrados nos clientes e a emergência do mercado global que exige mais cooperação e colaboração entre os trabalhadores e entre as organizações (Ilgen e Pulakos, 1999, mencionado por Chen e Gogus, 2008) e têm contribuído para o aumento do recurso a equipas de trabalho (Cohen e Bailey, 1997, e Sundstrom, 1999, mencionados por Chen e Gogus, 2008), que, actualmente, são uma realidade cada vez mais presente nas empresas (Antoni e Hertel, 2009).

Por equipas de trabalho entende-se um conjunto de duas ou mais pessoas que interagem de forma dinâmica, interdependente e coerente com a sua missão e objectivos (Salas, Dickinson, Converse e Tannenbaum, 1992, referido por Chen e Gogus, 2008), visto que tal como os colaboradores individuais, também as equipas são orientadas para os objectivos (Chen e Gogus, 2008). A dependência dos membros e das equipas torna-os sensíveis aos contextos de equipa (Chen e Gogus, 2008). Ainda dentro da dependência da equipa está a dependência de *inputs* que são transformados através de processos e concluídos sob a forma de *output* – Modelo *Input-Process-Output* (Figura 11) (Campion, Medsker e Higgs, 1993, mencionado por Chen e Gogus 2008). De acordo com Cohen e Bailey (1997) e Marks, Mathieu e Zaccaro (2001), mencionados por Chen e Gogus (2008), os processos são um mediador dos *inputs* e *outputs*. Estes *inputs* não têm que ser necessariamente materiais, podem ser, por exemplo, intervenções de formação ou de liderança que ao influenciar a partilha de conhecimento e comunicação desse conhecimento promove o aumento do desempenho (Marks *et al.*, 2000, e Mathieu *et al.*, 2000, mencionados por Chen e Gogus, 2008).

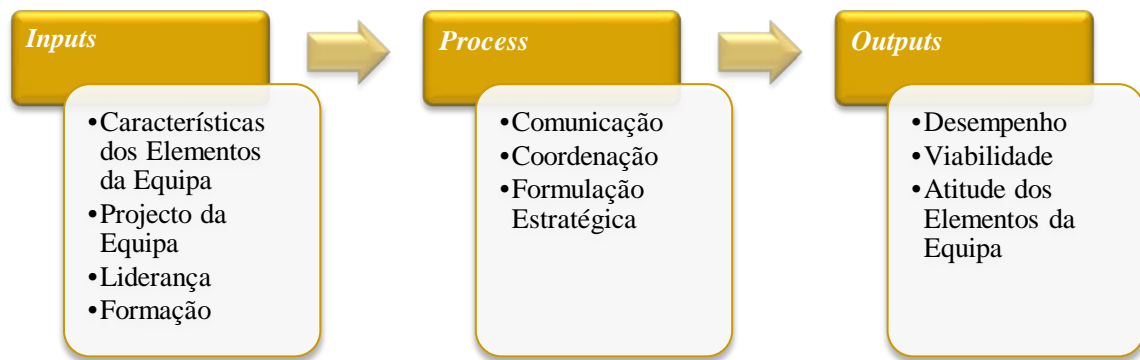


Figura 11: Modelo *Input-Process-Output*.
Fonte: Própria.

De acordo com Chen e Gogus (2008), Kozlowski e Bell (2003) afirmam que a interdependência deve ser uma característica explícita. A interdependência de equipas é uma característica que influencia as motivações, a nível individual, e as relações, a nível individual e de equipa (Gully *et al.*, 1995, 2002, Colquitt, 2004, Aube e Rousseau, 2005, e Chen *et al.*, 2007, mencionados por Chen e Gogus, 2008).

É importante que qualquer equipa seja coesa e partilhe do espírito de equipa para que consiga melhorar (Felfe e Heinitz, 2010), já que a coordenação e cooperação dos elementos de um grupo melhora o seu desempenho (Stewart, 2006, mencionado por Brav *et al.*, 2009). De acordo com Felfe e Heinitz (2010), alguns indicadores do esforço de melhoria da equipa podem ser o comprometimento individual, o comportamento de cidadania organizacional e a satisfação do cliente.

De acordo com Nicholson (1998), a situação ideal, para que todas as equipas tenham alto desempenho, seria os grupos estarem motivados a desempenhar as tarefas, cada elemento ser único e necessário para o alcance do objectivo colectivo, cada elemento e o grupo ser avaliado e ser-lhe fornecido um *feedback* claro sobre o seu desempenho, o grupo ter objectivos claros e compreendidos por todos os elementos e ser capaz de readaptar os objectivos, processos e estratégias quando necessário. No entanto, a coesão do grupo parece contribuir pouco para o desempenho da tarefa.

2.6.1. Team Building

De acordo com Nicholson (1998), entende-se por *Team Building* o processo de intervenção das organizações que consiste em, através da formação de equipas, melhorar tanto a produtividade mas, principalmente, a moral dos trabalhadores, que devem trabalhar juntos, de forma colaborativa e eficaz para que os objectivos sejam alcançados. É importante salientar que o *team building* é um processo planificado e sistemático e não um evento, pois só tendo noção disto é que as organizações conseguem melhorar as suas equipas.

A equipa, em conjunto, deve esforçar-se com vista a ajudar os elementos, individualmente, a desenvolver e reforçar o sentimento de confiança entre o grupo, abrir novos canais de comunicação, clareza e compreensão dos objectivos e da interdependência de tarefas e comprometimento dos elementos (e não que o líder domine o grupo) (Nicholson, 1998).

Tal como acontece na relação líder-seguidor, também as equipas têm fases de desenvolvimento (Kozlowski *et al.*, 1996, 1999, 2003, referidos por Chen e Gogus, 2008):

1. A primeira fase é designada por Formação. Em que os elementos da equipa tinham como principal objectivo a aprendizagem individual;
2. A segunda fase é designada por Socialização. É nesta fase que se realizam as trocas entre os elementos das equipas;
3. Na terceira fase, quando as equipas já são mais maduras, realizam-se actividades colectivas (fase de Desenvolvimento).

De acordo com Dyer (1994), referido por Nicholson (1998), apesar de muitas empresas dizerem acreditar no *team building*, poucas (apenas 22% da amostra) estavam empenhadas em realizar este processo.

2.6.2. Eficácia da Equipa

Para perceber a eficácia de uma equipa é necessário ter em conta o seu desempenho e a sua viabilidade (Hackman, 1987, e Sundstom, DeMeuse e Futrell, 1990, mencionados por Antoni e Hertel, 2009). Como já mencionado, o desempenho de uma equipa corresponde ao grau em que a equipa consegue alcançar ou exceder o desempenho

predefinido. Por viabilidade entende-se o grau em que os elementos de uma equipa estão motivados e satisfeitos para continuarem o seu trabalho. Neste sentido, para medir o desempenho, é essencial ter em consideração a relação que se estabelece entre a equipa e o desempenho organizacional, i.e., o desempenho de todas as outras equipas da organização.

A interacção da equipa é baseada, principalmente, na comunicação, cooperação e conflitos que se geram entre os elementos da equipa, contudo, o esforço que se aplica na execução de uma tarefa, o desenvolvimento de estratégias de execução de tarefas, os conhecimentos e capacidades dos elementos (Hackman, 1987, mencionado por Antoni e Hertel, 2009), a reflexividade, o clima, a coesão, a potencialidade e eficácia da equipa (West *et al.*, 1998, mencionado por Antoni e Hertel, 2009) são algumas das variáveis que têm efeitos indirectos no *group design* e no desempenho do grupo.

Para Antoni e Hertel (2009), a estrutura e as características das equipas são essenciais para o seu desenvolvimento e para os processos de equipa. Goodman, Devadas e Hughson (1988), mencionado por Antoni e Hertel (2009), afirmam que o desempenho das equipas depende do tipo de tarefa, dos recursos materiais existentes e de outras variáveis contextuais. A realização de diferentes tarefas por parte das equipas dificulta a padronização da sua colaboração (Steiner, 1972, mencionado por Antoni e Hertel, 2009).

2.6.3. Job Design

De acordo com Dunckel e Volpert (1993) e Hacker (2003), referidos por Brav *et al.* (2009), num contexto psicológico, um trabalho bem concedido (*job design*) é aquele que envolve hierarquias, permite aos indivíduos beneficiarem de oportunidades de aprendizagem, desafios com diferentes tarefas e de cooperação.

De uma maneira geral, e de acordo com Nicholson (1998), o *job design* tem como componente ou variável chave a autonomia, para além da satisfação com o trabalho e desempenho. Os indivíduos e grupos com esta dimensão conseguem definir o seu ritmo de trabalho, planear, organizar e executar o seu trabalho e assumir responsabilidades. Por outras palavras, o *job design* envolve tentativas sistemáticas para organizar as tarefas, deveres e responsabilidades individuais ou de equipas, de modo que os

colaboradores tenham a autonomia necessária para fazerem pleno uso das suas competências.

O *job design* tem impacto não só na aprendizagem e reflexividade individual (Hacker, 2003, mencionado por Brav *et al.*, 2009) e desempenho individual (Morgeson e Campion, 2003, mencionado por Brav *et al.*, 2009), como também na aprendizagem e desempenho do grupo de trabalho (Campion, Medsker e Higgs, 1993, West *et al.*, 2004, e Antoni, 2005a, referidos por Brav *et al.*, 2009, e Ulich e Weber, 1996, mencionado por Brav *et al.*, 2009, e Morgeson e Campion, 2003, mencionado por Brav *et al.*, 2009).

O *job design* está positivamente relacionado com a produtividade e satisfação no trabalho e inversamente relacionado com a tensão individual (Wall e Martin, 1994, segundo Nicholson, 1998). Para Wall e Jackson (1994), em Nicholson (1998), os trabalhadores com *job design* aprenderam a antecipar e a evitar problemas. De acordo com Nicholson (1998), o *job design* tem impacto nas atitudes e comportamentos no trabalho.

De acordo com Hackman e Oldham (1976), mencionado por Nicholson (1998), quando os indivíduos e organização estão a proceder ao *job design* devem ter em consideração que a autonomia, o *feedback*, a variedade de competências, a identificação com a tarefa e o significado da tarefa são cinco dimensões que devem estar presentes, visto que estão positivamente associados com a motivação, desempenho e satisfação e negativamente relacionados com o absentismo e *turnover*. Já Chen (1976), em Nicholson (1998), identificou seis dimensões do trabalho (exigência razoável, permitir variedade de tarefas e oportunidade de aprendizagem, tomada de decisão por parte dos colaboradores, promover apoio e reconhecimento social e conduzir a um futuro desejável) que contribuem para a eficiência do trabalho e bem-estar e qualidade de vida dos colaboradores.

2.6.4. Autonomia

Autonomia refere-se ao grau de liberdade que os trabalhadores têm para decidir como e quando realizar uma determinada tarefa, ou seja, é a percepção de controlo dos empregados sobre a realização das suas funções (Hackman e Oldham, 1975, mencionados por Niessen e Volmer, 2010, e Spector, 1986, em Nicholson, 1998). Este conceito é um indicador não só de motivação dos funcionários (Spector, 1986, em

Nicholson, 1998, e Humphre *et al.*, 2007, mencionados por Niessen e Volmer, 2010), mas também de satisfação, comprometimento, envolvimento, desempenho, sintomas físicos, sofrimento emocional, stress, absentismo e *turnover* (Spector, 1986, em Nicholson, 1998). A autonomia pode ser distinguida em autonomia individual e autonomia da equipa.

Por autonomia individual entende-se o grau de liberdade e independência no desempenho de tarefas individuais (Hackman e Oldham, 1975, 1980, e Karasek, 1998, mencionados por Mierlo *et al.*, 2006). Os grupos de trabalho autónomos são aqueles que decidem livremente quais as tarefas a realizar, reorganização e agendamento das tarefas e influenciam o modo de realização das tarefas (Morgeson e Campion, 2003, mencionado por Brav *et al.*, 2009) e que, colectivamente, conseguem executar uma tarefa completa, exigindo só coordenação dentro da equipa (Hackman, 1987, Cordery, Mueller e Smith, 1991, Kirkman e Rosen, 1999, e Langfred, 2000, mencionados por Mierlo *et al.*, 2006, e Nicholson, 1998).

Cada vez mais os trabalhadores têm mais autonomia no seu trabalho, nomeadamente, para definir e gerir as suas tarefas (Fried, Hollenbeck, Slowik, Tieg e Ben-David, 1999, e Murphy e Jackson, 1999, referidos por Niessen e Volmer, 2010).

Entende-se por autonomia de tarefas o controlo que os indivíduos ou a equipa têm sobre o desempenho de tarefas (Hackman e Oldham, 1980, e Karasek, 1998, mencionados por Mierlo *et al.*, 2006). De acordo com Mierlo *et al.* (2006), é uma forma de melhorar o desempenho individual, da equipa e da própria organização. É considerada algo positivo porque quando é concedida aos trabalhadores traz-lhes saúde, satisfação e a empresa que a concede também obtém métodos de trabalho eficientes, lucro e clientes satisfeitos.

O tema autonomia de grupo ou de equipa tem sido alvo de uma grande interesse, nomeadamente, o seu impacto no desempenho e outros resultados do trabalho de grupo (Guzzo e Dickson, 1996, Langfred, 2000, 2004, van Mierlo, Rutte, Kompier e Seinen, 2001, e Kozłowski e Bell, 2003, mencionados por Mierlo *et al.*, 2006).

2.6.4.1. Impactos da Autonomia

A autonomia, que é uma importante característica do *job design* (Hackman e Oldham, 1975, Fried e Ferris, 1987, e Humphrey, Nahrgang e Morgeson, 2007, referidos por

Niessen e Volmer, 2010), quando concedida tem como objectivo trazer algum benefício para o trabalho.

Quando se verifica uma grande autonomia individual, os trabalhadores que a gozam estão mais motivados e satisfeitos com o trabalho, melhoram o seu desempenho e reduzem as queixas (Hackman e Oldham, 1975, Karasek, 1979, e Warr, 1994, mencionados por Mierlo *et al.*, 2006, e Nicholson, 1998). Contudo, Niessen e Volmer (2010) acreditam que esta conclusão não pode ser tirada, ou seja, que não se pode concluir que o aumento da autonomia pode aumentar o desempenho, a satisfação (Spector, 1986, Wall, Kemp, Jackson e Clegg, 1986, Godard, 2001, e Humphrey *et al.*, 2007, referidos por Niessen e Volmer, 2010) e o absentismo (Humphrey *et al.*, 2007, mencionado por Niessen e Volmer, 2010), uma vez que há estudos como o de Langfred e Moye (2004), mencionado por Niessen e Volmer (2010), que não chegaram a tais conclusões, chegando mesmo a refutá-las. Também, segundo Nicholson (1998), Goodman, Devadas, e Hughson (1988), defendem que a autonomia dos grupos de trabalho não melhora a motivação, absentismo e *turnover*. No entanto, de acordo com Humphrey *et al.* (2007), mencionados por Niessen e Volmer (2010), a autonomia tem sim uma forte relação com a satisfação, comprometimento, motivação e *burnout*.

Quando se verifica uma grande autonomia de equipa, a produtividade, a qualidade do desempenho, a inovação e satisfação no trabalho aumenta e diminui o *turnover* e o número de acidentes (Hackman, 1987, Goodman, Devadas e Hughson, 1988, Sundstrom, de Meuse e Futrell, 1990, e Guzzo e Dickson, 1996, mencionados por Mierlo *et al.*, 2006).

Também outros autores comprovaram que a autonomia influencia positivamente os comportamentos, atitudes e bem-estar com o trabalho (Loher, Noe e Moeller, 1985, Spector, 1986, Fried e Ferris, 1987, e Humphrey *et al.*, 2007, mencionados por Niessen e Volmer, 2010), a distância (Morgeson, Delaney-Klinger e Hemingway, 2005, referido por Niessen e Volmer, 2010), a auto-eficácia (Parker, 1998, e Axtell e Parker, 2003, em Niessen e Volmer, 2010) e o estímulo para os indivíduos (Karasek, 1979, e Parker, 1998, mencionados por Niessen e Volmer, 2010).

Os ambientes de trabalho onde se verifica baixo nível de autonomia costumam-se caracterizar pela realização de tarefas bastante formalizadas e padronizadas (Murphy e

Jackson, 1999, mencionado por Niessen e Volmer, 2010), em que os indivíduos por não terem liberdade e independência para programarem tarefas e definirem procedimentos, tendem a desenvolver rotinas (Ouellette e Wood, 1998, Betsch, Haberstroh, Glöckner, Haar e Fiedler, 2001, e Broder e Schiffer, 2006, mencionados por Niessen e Volmer, 2010), o que limita, se não mesmo prejudica, o pensamento criativo (Anderson, 1995, em Niessen e Volmer, 2010), a capacidade de resolução de problemas (Luchins e Luchins, 1959, referido por Niessen e Volmer, 2010) e a adaptação a mudanças (Betsch *et al.*, 2001, e Bröder e Schiffer, 2006, mencionados por Niessen e Volmer, 2010), nomeadamente, ao aumento de autonomia (Niessen e Volmer, 2010).

Perante uma situação de aumento de autonomia, os indivíduos adquirem liberdade e independência para programarem o trabalho e definirem procedimentos e métodos de trabalho (Hackman e Oldham, 1975, em Niessen e Volmer, 2010). Apesar de os trabalhadores tenderem a, inicialmente, não a utilizarem plenamente (Niessen e Volmer, 2010), acabam por desenvolver procedimentos, que não são os mais correctos, mas que ao longo do tempo vão aperfeiçoando (Frese, 2007, em Niessen e Volmer, 2010), até que consigam acabar com as rotinas. Os indivíduos têm que ultrapassar as suas rotinas, uma vez que estas limitam o seu desempenho (Karasek, 1979, e Parker, 1998, referidos por Niessen e Volmer, 2010), têm que reconhecer novas oportunidades, pensar nos objectivos e reflectir, até mesmo em grupo (West, 1996, e Gurtner, Tschan, Semmer e Nägele, 2007, referidos por Niessen e Volmer, 2010) sobre como realizar as tarefas, da forma mais eficaz e eficiente possível (Langfred e Moye, 2004, em Niessen e Volmer, 2010).

2.6.4.2. Autonomia Individual e de Grupo

De acordo com Mierlo *et al.* (2006), as formas mais utilizadas pela gestão para aumentar o nível de autonomia são: a implementação de auto-gestão de equipa e o *empowerment* das equipas.

Segundo os mesmos autores, a autonomia de equipa está positivamente relacionada com a autonomia individual: quando uma equipa possui autonomia, os elementos dessa equipa têm a possibilidade e não a obrigação de assumir mais responsabilidades. No entanto, alto nível de autonomia de equipa não significa necessariamente alto nível de autonomia individual para todos os indivíduos, o que significa que pode haver grandes

diferenças entre os elementos da equipa. De acordo com os mesmos autores, os elementos mais eficazes da equipa são os que têm mais autonomia individual.

De acordo com Mierlo *et al.* (2006), existem dois factores que determinam como os indivíduos respondem perante a alta autonomia de equipa: a auto-eficácia e o apoio social.

2.6.4.2.1. Auto-eficácia e Autonomia

O conceito de Auto-Eficácia refere-se à medida que os trabalhadores estão preparados para assumir responsabilidades e desafios no trabalho (Bandura, 1997, e Jex e Bliese, 1999, referidos em Mierlo *et al.*, 2006). Por outras palavras, a auto-eficácia é a competência em desempenhar uma tarefa específica (Bandura 1989, referido por Mierlo *et al.*, 2006), influenciar a definição de objectivos e persistir perante obstáculos (Locke e Latham, 1990, Word *et al.*, 1990, Kane *et al.*, 1996, e Bandura, 1997, mencionados por Zaccaro *et al.*, 2008), representando, por isso, um estado emocional (Chen e Kanfer, 2006, mencionado por Zaccaro *et al.*, 2008).

Mierlo *et al.* (2006) defendem que os trabalhadores com elevada auto-eficácia procuram trabalhos com alto nível de autonomia, pois só assim se sentem desafiados e a desenvolverem pessoalmente.

2.6.4.2.2. Apoio Social e Autonomia

O Apoio Social a que aqui nos referimos diz respeito ao apoio por parte de colegas e do supervisor directo.

Quando falámos da teoria da LMX, foi mencionado que a troca de recursos valiosos entre subordinado e o líder é fundamental para que se estabeleça uma relação de troca. Assim, um dos recursos que pode ser oferecido pelo líder é o apoio, seja sob a forma de ajuda directa, apoio emocional, conselhos ou *feedback* (Buunk, de Jonge, Ybema e de Wolff, 1998, e Cole *et al.*, 2002, referidos por Mierlo *et al.*, 2006). Por outro lado, uma das formas do subordinado retribuir o apoio é através da sua vontade de mudar, adoptando um novo comportamento (Cole *et al.*, 2002, mencionado por Mierlo *et al.*, 2006).

Contudo, não se estabelecem apenas relações recíprocas entre seguidor e líder, também se estabelecem relações de troca recíproca entre colegas, sendo designadas por *Team-Member Exchange* (TMX) (Seers *et al.*, 1995, e Cole *et al.*, 2002, mencionados por Mierlo *et al.*, 2006). Tal como acontece na LMX, um dos recursos que pode ser trocado entre colegas é o apoio ao colega de trabalho, i.e., o trabalhador adopta o comportamento necessário para apoiar a equipa, ou os colegas, a alcançarem os objectivos. Por sua vez, uma das formas de retribuir essas acções de apoio é através da aceitação de novas tarefas e/ou responsabilidades (Cole *et al.*, 2002, mencionado por Mierlo *et al.*, 2006).

De acordo com Mierlo *et al.* (2006), tal como acontecia com a qualidade da relação de LMX entre os indivíduos, também os apoios sociais verificados são diferentes entre os vários elementos da equipa, quando se verifica aumento da autonomia de equipa. Por sua vez, os elementos com pouco apoio social (quer seja por parte dos colegas ou do superior) tendem a ter pouca autonomia, quando se trata de equipas com alta autonomia. Por fim, outra das conclusões do seu estudo é que com o aumento do apoio social, aumenta a autonomia (individual). Contudo, de acordo com os autores, os benefícios do apoio social não são incondicionais e ilimitados.

2.6.5. Empenho

De acordo com Bakker *et al.* (2011), cada vez mais as organizações têm que deixar de recrutar apenas os trabalhadores com mais talento e inteligentes, e têm que se concentrar em manter os funcionários psicologicamente ligados com o seu trabalho, com vontade e disponibilidade, proactivos, comprometidos em ter um bom desempenho e dedicados. O empenho dos trabalhadores é uma característica que contribui para o aumento da produtividade.

Define-se Empenho como algo positivo, relacionado com realização, satisfação, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção (Schaufeli *et al.*, 2002, Salanova, González-Romá e Bakker, 2009, e Schaufeli e Bakker, 2010, referidos por Bakker *et al.*, 2011). Por outras palavras, para Bakker *et al.* (2008), referido por Bakker *et al.* (2011), o empenho no trabalho estimula os indivíduos a dedicarem o seu tempo e esforço ao trabalho (vigor), a terem um objectivo significativo para o indivíduo (dedicação) e, por vezes, de tal maneira cativante que pode levar a uma grande concentração por parte do

indivíduo na realização do trabalho (absorção). Assim, para Schaufeli e Bakker (2010), em Bakker *et al.* (2011), o empenho é um estado psicológico positivo caracterizado por energia e dedicação. De acordo com Gorgievski, Bakker e Schaufeli (2010), referido por Bakker *et al.* (2011), os trabalhadores empenhados trabalham não por vício, mas por gozo.

De acordo com Robertson (2010), o empenho dos trabalhadores é um conceito caracterizado por energia, bem-estar psicológico, emoções positivas, ligação à empresa, esforço, comprometimento e cidadania organizacional.

O autor diferencia o empenho dos trabalhadores (Figura 12), que pode ser considerado estreito, quando está relacionado com a satisfação dos trabalhadores, ligação dos trabalhadores à empresa, cidadania organizacional e comprometimento, ou forte, quando envolve bem-estar psicológico.

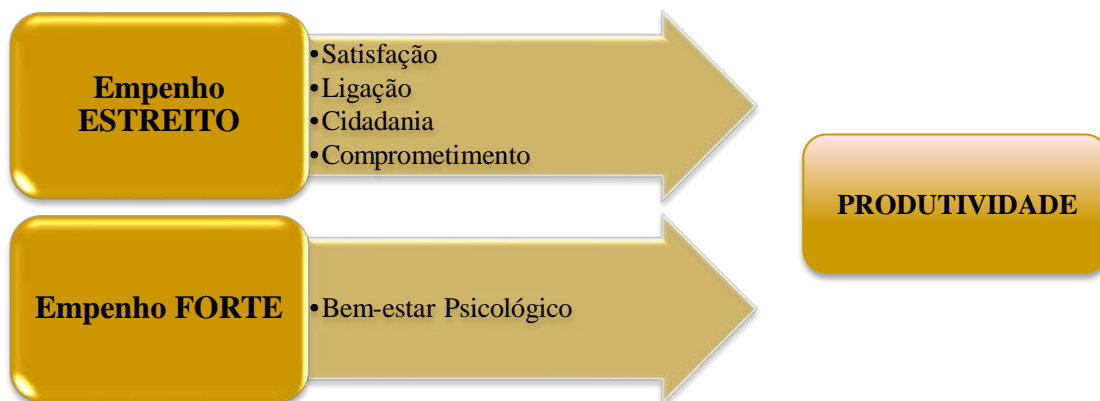


Figura 12: Tipos de Empenho.
Fonte: Robertson (2010).

Como já sabemos o empenho no trabalho varia de pessoa para pessoa, contudo, também é necessário ter em conta que o mesmo indivíduo tem diferentes estados/níveis de empenho ao longo do(s) dia(s) (Sonnetang *et al.*, 2010, mencionado por Bakker *et al.*, 2011). Isto acontece porque há dias e momentos em que as pessoas se sentem/estão mais dedicadas, concentradas e activas. Assim, os trabalhadores altamente empenhados também têm dias com desempenho mais fraco.

De uma maneira geral, são dois os principais recursos que facilitam o empenho no trabalho dos trabalhadores: Recursos de Trabalho e Recursos Pessoais (Bakker e Demerouti, 2008, e Bakker e Leiter, 2010, mencionados por Bakker *et al.*, 2011). Estes recursos para além de conduzirem ao empenho, também são fundamentais para que os

indivíduos alcancem os objectivos e vejam satisfeitas as suas necessidades psicológicas. Assim, os ambientes de trabalho que oferecem mais estes recursos promovem o empenho (Hakanen, Bakker e Demerouti, 2005, mencionado por Bakker *et al.*, 2011).

Nos recursos de trabalho estão incluídos os aspectos físicos, sociais e organizacionais que permitem que sejam alcançados os objectivos e estimulem os trabalhadores (Bakker e Demerouti, 2007, referido por Bakker *et al.*, 2011), nomeadamente, autonomia, apoio social por parte dos colegas e variedade de competências. Estes recursos não só motivam intrinsecamente os colaboradores, mas também extrinsecamente. De acordo com Leiter *et al.* (2009), mencionado por Bakker *et al.* (2011), quando aumenta o clima de cortesia e diminui a indelicadeza entre os colegas, aumenta, conseqüentemente, o empenho no trabalho.

Os recursos pessoais, ou Capital Psicológico, também conduzem ao empenho dos trabalhadores. Estes podem assumir a forma de confiança/auto-eficácia, optimismo, perseverança e resiliência/readaptação (Luthans, Youssef e Avolio, 2007, referido por Bakker *et al.*, 2011). No entanto, para Xanthopoulou, Bakker, Demerouti e Schaufeli (2007), mencionado por Bakker *et al.* (2011), os recursos pessoais podem ser constituídos pelos seguintes elementos: auto-eficácia, auto-estima e optimismo. Para os autores, estes recursos ajudam as pessoas a lidar com as exigências diárias na vida organizacional. Para Bakker *et al.* (2011), caso seja necessário, os trabalhadores empenhados mudam de forma (pro)activa o seu ambiente de trabalho.

De um modo geral, quando os colaboradores percebem que a organização favorece um clima de apoio social e satisfaz as suas necessidades psicológicas, estes estão mais dispostos a investir tempo, esforço e a estar psicologicamente envolvidos no trabalho (Bakker *et al.*, 2011).

De acordo com Bakker *et al.* (2011), o empenho está positivamente relacionado com os resultados operacionais, com a satisfação dos clientes (Halbesleben e Wheeler, 2008, e Bakker e Bal, 2010), resultados financeiros (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti e Schaufeli, 2009b), envolvimento, paixão, entusiasmo, dedicação, esforço focado e energia (Schaufeli e Bakker, 2010), comprometimento (Hakanen, Schaufeli e Ahola, 2008, e Schaufeli e Bakker, 2010), iniciativa pessoal (Hakanen, Perhoniemi e Toppinen-Tammer, 2008), auto-eficácia, exercem influência sobre os eventos que afectam a sua

vida, têm uma atitude mais positiva e, conseqüentemente, são mais apreciados e reconhecidos pelos seus colegas e superiores (Schaufeli *et al.* 2001, e Bakker, 2009) e desempenho (Wrzesniewski, McCauley, Rozin e Schwartz, 1997).

No entanto, apesar do empenho dos trabalhadores ter implicações individuais e organizacionais positivas, o excesso de empenho por parte dos trabalhadores tem conseqüências negativas (mencionadas por Bakker *et al.*, 2011), nomeadamente, está positivamente relacionado com as horas extraordinárias (Becker *et al.*, 2004), no caso de trabalhadores já doentes compromete a sua recuperação e potencia o aparecimento de problemas de saúde (Geurts e Demerouti, 2003), de queixas de saúde psicossomáticas, como dores de cabeça e de peito (Demerouti *et al.*, 2001), pode levar a um desempenho mais fraco dos trabalhadores (Martin e Clore, 2001, e Beal, Weiss, Barros e MacDermid, 2005), pode criar tensão e mesmo vício nos trabalhadores (*workaholics*) (Pines, Aronson e Kafry, 1981) e conflitos trabalho-família (Halbesleben *et al.*, 2009, e Bakker *et al.*, 2011).

2.6.5.1. Nível de Grupo

O empenho de um trabalhador pode ser contagiante ao resto do grupo e, conseqüentemente, melhora o desempenho colectivo desse grupo de trabalho (Bakker, Westman e van Emmerik, 2001, em Bakker *et al.*, 2011, e Bakker *et al.*, 2011), quando os trabalhadores empenhados comunicam o seu optimismo, atitudes positivas e comportamentos proactivos aos seus colegas e têm um clima de equipa positivo, independentemente das exigências e dos recursos que têm à sua disposição (Bakker e van Emmerik, 2006, mencionado por Bakker *et al.*, 2011).

De forma idêntica, o líder, através do seu bom humor influencia o empenho dos trabalhadores, individualmente, e também influencia o humor (Sy, Cote e Saavedra, 2005, mencionado por Bakker *et al.*, 2011), o comportamento, o desempenho (Barsade, 2002, em Bakker *et al.*, 2011), a eficácia e a produtividade (Damen, 2005, referido por Bakker *et al.*, 2011) da equipa.

2.6.6. Comprometimento

O Comprometimento é um estado psicológico que distingue a ligação dos indivíduos à organização (Meyer e Allen, 1991, Allen e Meyer, 1996, e Meyer, 1997, em Rego,

2002). De acordo com Mathieu e Zajac (1990), mencionado por Felfe e Heinitz (2010), o comprometimento é uma ligação do indivíduo à organização.

Também Nicholson (1998), define comprometimento como a ligação e lealdade entre uma organização e os seus trabalhadores, que está dependente da identificação por parte dos trabalhadores com os valores e objectivos da organização e do desejo dos trabalhadores em fazerem parte da organização e que resulta na vontade dos trabalhadores em se esforçarem mais na sua função (Mowday, Porter e Steers, 1982, em Nicholson, 1998). De acordo com Walton (1985), em Nicholson (1998), a sobrevivência de qualquer organização depende do comprometimento dos seus trabalhadores.

Um indivíduo pode ter múltiplos comprometimentos, com diferentes indivíduos, nomeadamente, família, profissão, equipa e organização (Nicholson, 1998).

O comprometimento dos indivíduos incute efeitos positivos tanto nos trabalhadores, como na própria organização. Especificamente nos indivíduos, o comprometimento influencia o desempenho, a satisfação com o trabalho, o absentismo, o *turnover* e comportamentos de cidadania organizacional (O' Reilly e Chatman, 1986, Meyer *et al.*, 1989, Konovsky e Cropanzano, 1991, Hackett, Bycio e Hausdorf, 1994, Allen e Meyer, 1996, Bolon, 1997, Meyer, 1997, MacKenzie, Podsakoff e Ahearne, 1998, Cohen, 2000, e Yousef, 2000a, mencionados em Rego, 2002). Para as organizações, o comprometimento permite melhorar o seu desempenho organizacional, porque os indivíduos comprometidos com a organização estão dispostos a fazer sacrifícios, a suportar mais pressões no trabalho, estão mais empenhados e criam laços emocionais com e dentro da organização, tornando-se mais ligados, fiéis e confiantes em relação à organização, melhoram a cidadania organizacional e, conseqüentemente, melhoram o seu desempenho individual (Goleman, 1998, mencionado por Rego, 2002) e o desempenho das diferentes unidades de negócio (Harter, Hayes e Schmidt, 2002, e Schmidt, 2006, referidos por Felfe e Heinitz, 2010), em termos de qualidade e produtividade.

De acordo com Felfe e Heinitz (2010), o aumento do nível de comprometimento e, conseqüentemente, de desempenho, pode advir de um melhoramento do clima de equipa, aumento do apoio social e redução de conflitos (Cole e Bedeian, 2007).

2.6.6.1. A Multidimensionalidade do Comprometimento Organizacional

O conceito de comprometimento organizacional é multidimensional. Há autores, como Allen e Meyer (1990), Meyer e Allen (1991), Meyer (1997) e Pavuls (2000), mencionados por Rego (2002), Meyer, Allen e Smith (1993), referidos por Ménard *et al.* (2011) e Meyer e Allen (1997), mencionados por Felfe e Heinitz (2010), que defendem que este conceito é tridimensional. Assim, o comprometimento organizacional é composto por:

- **Comprometimento Afectivo:** É quando o trabalhador permanece na organização porque se sente emocionalmente ligado e porque se identifica com ela, por valores comuns, satisfação das necessidades, sentimento de orgulho e realização (desejo);
- **Comprometimento Normativo:** É quando o trabalhador permanece na organização porque se sente, moralmente, obrigado a isso (obrigação de continuar com a acção);
- **Comprometimento Instrumental, Calculativo ou Continuado:** É quando o trabalhador permanece na organização porque sente que não pode sair desta, não tem outra alternativa de trabalho ou porque não lhe compensaria sair da empresa, uma vez que esta situação lhe acarretaria custos pessoais (necessidade/percepção dos custos). Contudo, de acordo com outros autores (McGee e Ford, 1987, Meyer e Allen, 1991, Hackett, Bycio e Hausdorf, 1994, Allen e Meyer, 1996, e Iverson e Buttigieg, 1999, mencionados por Rego, 2002), estes dois últimos motivos representariam duas sub-vertentes desta dimensão.

Os tipos de comprometimento organizacional apresentados encontram-se pela ordem de ocorrência, i.e., determinado comportamento (seja ele positivo ou negativo) ocorre primeiro com o comportamento efectivo, posteriormente, com o comprometimento normativo e, por último, com o comprometimento continuado (Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky, 2002, mencionado por Felfe e Heinitz, 2010). Também de acordo com os mesmos autores (desta vez mencionados por Ménard *et al.*, 2011), o comprometimento afectivo e normativo estão positivamente relacionados com o desempenho e presença e negativamente relacionados com o *turnover*.

Rego (2002), no seu estudo relacionado com professores universitários, concluiu que os indivíduos desejam ser tratados com dignidade e respeito pelos decisores, que estes respeitem os seus direitos, sejam honestos, sinceros e éticos com eles e que os informem e envolvam no processo de tomada de decisão. Também concluiu que é bastante benéfico que os trabalhadores participem (formal, ou informalmente) nas tomadas de decisão que lhes dizem respeito e que estas devem ser consistentes e coerentes e não devem envolver qualquer tipo de favorecimento pessoal. O comprometimento dos indivíduos para com a organização está muito dependente da sua percepção de justiça e de respeito que se pratica na organização (Kim e Mauborgne, 1991, 1996, 1997, McFarlin e Sweeney, 1992, Moorman, Niehoff e Organ, 1993, Sweeney e McFarlin, 1993, Tansky, 1993, Goleman, 1998, Mossholder, Kemery e Wesolowski, 1998, e Naumann *et al.*, 1998, mencionados por Rego, 2002).

Resumindo, é irrefutável que o sucesso de qualquer organização se deve aos seus RH, pois são estes que através do seu esforço, desempenho e contributo permitem às organizações obter vantagem competitiva. Assim, e tal como está implícito ao longo deste capítulo, cabe às organizações maximizar o desempenho dos seus RH, através da atribuição de um conjunto de “ferramentas” (como autonomia), que lhes permitam ter um melhor desempenho.

Num mundo em que tanto as empresas, como os trabalhadores precisam de igual modo uma da outra, e apesar da relação de emprego ser mais desfavorável para o trabalhador, é importante que ambas as partes tenham consciência de que é importante respeitar a outra parte, de forma a estabelecer e manterem trocas de qualidade, (o que será benéfico para as duas partes) e a não quebrar a confiança e respeito e não violar o CP.

Também, o aumento do trabalho e responsabilidades dos trabalhadores levou ao surgimento de conflitos família-trabalho, que é importante reflectir. É cada vez mais importante que as organizações apoiem os seus colaboradores a ultrapassarem estes conflitos e que se preocupem com o bem-estar (psicológico) dos mesmos, pois só assim estes maximizam o seu desempenho e produtividade.

Também neste capítulo foi referido que os líderes e a sua liderança têm uma influência directa na eficácia, cooperação, satisfação, comprometimento e empenho dos trabalhadores. Assim, os líderes transformacionais (que também podem ser, simultaneamente, transaccionais), envolvem mais os colaboradores, porque as suas trocas com os seus subordinados têm mais qualidade (LMX), do que aqueles líderes que são, exclusivamente, transaccionais.

Por último, o sucesso das organizações depende da cooperação e trabalho em equipa dos seus RH, uma vez que permitem a partilha de experiências e competências entre os trabalhadores e interagir de forma dinâmica, interdependente e coerente com a sua missão e objectivos. Assim sendo, a liderança deve favorecer o trabalho em equipa.

De forma resumida, num mundo em que as pessoas têm mais formação (e muitas vezes essa formação não é utilizada), as pessoas têm o direito a ter um trabalho com significado e só quando isso acontece é que os colaboradores conseguem aumentar o seu desempenho, alcançando o alto desempenho. Não apenas as motivações extrínsecas são aliciantes para os trabalhadores, mas cada vez mais as motivações intrínsecas (expectativas de crescimento pessoal) permitem que a pessoa e, consequentemente, a organização tenha um alto desempenho.

No capítulo seguinte iremos apresentar a nossa proposta de investigação.

3. PROPOSTA DE ANÁLISE - MODELO CONCEPTUAL PARA O ALTO DESEMPENHO E BEM-ESTAR PSICOLÓGICO

Uma vez concluída a etapa da revisão bibliográfica irá ser apresentada uma proposta de investigação.

Actualmente, a política de contenção de custos que é imperativa a todas as organizações, de todos os sectores de actividade, não pode ser a única preocupação e objectivo. De acordo com Guest (2007), a preocupação com o bem-estar pessoal dos indivíduos é e tem que ser uma realidade cada vez mais presente, não só pelos gestores de topo das organizações, mas também tem que ser uma preocupação dos gestores e líderes intermédios e directos dos trabalhadores.

Desta forma, ao defendermos que é importante, nos dias de hoje, termos altos desempenhos associados a bem-estar psicológico e na tentativa de tentar conciliar estes dois factores, foi realizado um trabalho de equipa. A presente proposta de investigação é para o sector dos serviços, em particular na saúde, num contexto de gestão hospitalar.

Assim, o quadro conceptual na base da investigação (Figura 13), tal como a relação entre as várias dimensões são derivados de:

- Análise de literatura;
- Discussão de equipa;
- Análise e discussão das entrevistas realizadas.

Consideramos que esta proposta de análise difere das restantes investigações por quatro razões. O primeiro motivo é que o nosso objectivo é tentar captar quais são os sinais ou esquema mental que nos dão indicadores de desempenho. O segundo é porque já sabemos quais são os indicadores de desempenho formais e queremos conhecer os não formais e até que ponto estes são importantes para o desempenho. Em terceiro lugar, porque até agora não existem indicadores explícitos, e consideramos ser o momento apropriado. Por último, devido à metodologia utilizada (i.e., foram entrevistados profissionais da área).

Em traços gerais, o modelo conceitual apresentado (Figura 13) indica que as organizações de saúde são compostas por três níveis de gestão/liderança e cabe a todos estes níveis fazer a Gestão do Desempenho dos seus profissionais de saúde, subordinados.

De acordo com o modelo, pode haver dois tipos de liderança e critérios/indicadores de desempenho: critérios meramente quantitativos, em que o que interessa avaliar no desempenho dos profissionais de saúde é o seu desempenho, i.e., o que eles produzem: artigos publicados, conferências realizadas, formação, número de consultas efectuadas e número de sugestões feitas à organização. Quando apenas é feita esta Avaliação de Desempenho quantitativa (ou seja, uma avaliação baseada nos conhecimentos, competências e habilidades dos profissionais) é porque o tipo de liderança adoptada é, unicamente, transaccional.

Para além desta avaliação quantitativa, os trabalhadores também podem ser avaliados por critérios qualitativos, como o seu nível de envolvimento, autonomia, desenvolvimento pessoal (designada por vertende eudemónica), satisfação com o trabalho e afectos positivos (designada por vertende hedónica), de forma resumida, como se sente com o seu trabalho (bem-estar psicológico). Quando a Avaliação de Desempenho envolve critérios quantitativos e qualitativos (i.e., quando a Avaliação de Desempenho não é só baseada nas competências, conhecimentos e habilidades, mas também nos valores, crenças e personalidade do profissional) é porque o estilo de liderança adoptado para além de transaccional é também transformacional.

Para além destes critérios também a flexibilidade, a acessibilidade e disponibilidade dos trabalhadores devem ser avaliados.

Com este modelo, acreditamos que quando os trabalhadores são avaliados por critérios quantitativos e qualitativos, é possível às organizações conciliarem o alto desempenho com bem-estar psicológico dos trabalhadores.

Em anexo (Anexo I) encontra-se a definição do Código de Análise.

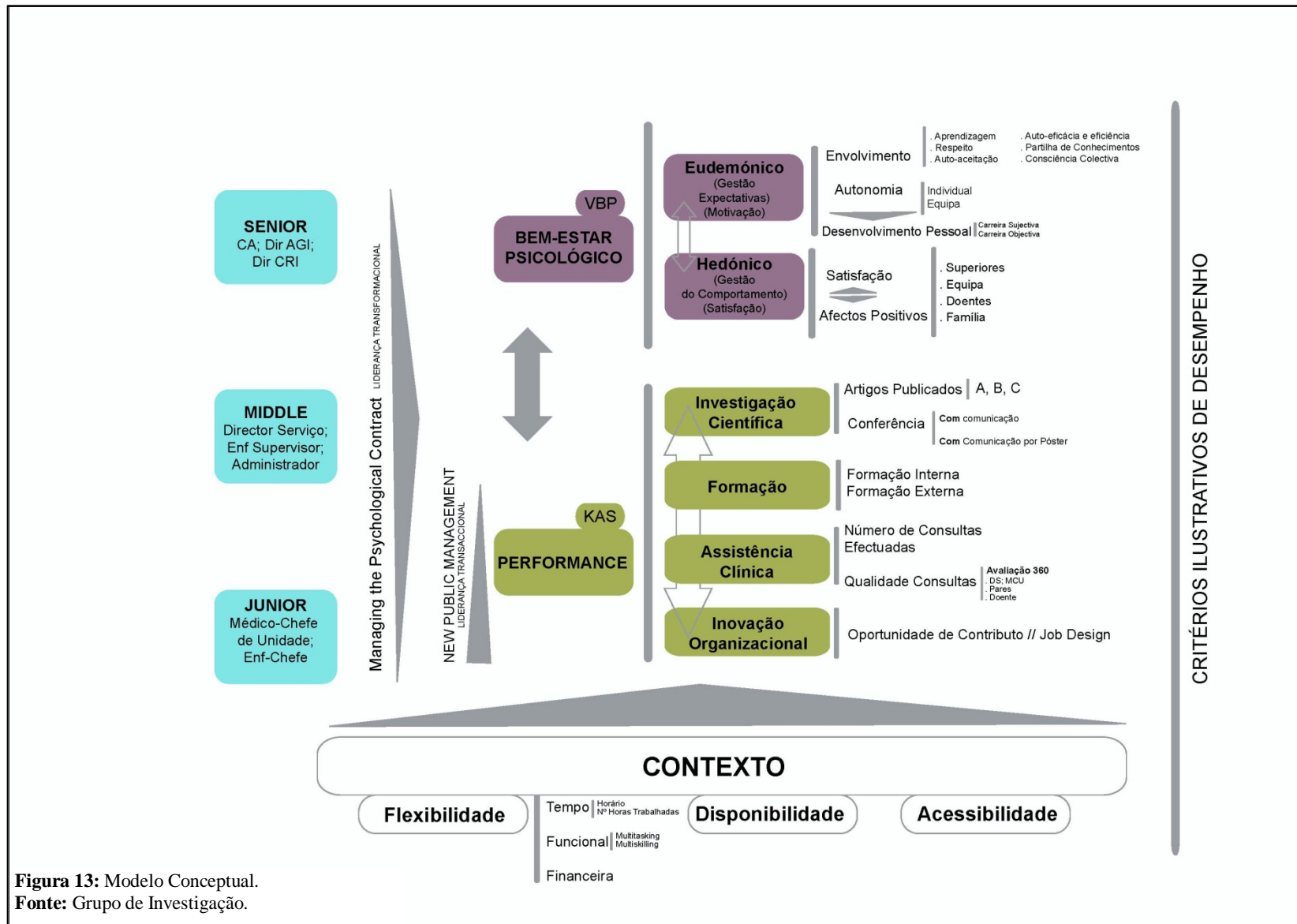


Figura 13: Modelo Conceptual.
Fonte: Grupo de Investigação.

PARTE II – ESTUDO DE CASO NUM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO PORTUGUÊS

1. CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO

Tal como já mencionado, a investigação teve como objecto um grande hospital universitário português. Foi realizada uma parceria com este hospital por razões de proximidade relacional, visto que se trata de um hospital universitário.

A organização em questão iniciou a sua actividade em 1093, carregando assim uma vasta história. Actualmente, no total, esta organização emprega, aproximadamente, 5.000 trabalhadores.

A partir de 1 de Setembro de 2008, passaram a Entidade Pública Empresarial (EPE), por consequência do Decreto-Lei n.º 180/2008. Este novo modelo de gestão conferiu-lhe mais autonomia na gestão e uma gestão inovadora com carácter empresarial, voltada para a satisfação das necessidades dos utentes.

Actualmente, sendo um hospital de referência, prestigiado, tanto a nível de cuidados de saúde, como ensino e investigação, são uma referência (a nível de saberes e técnicas, quer científicas como tecnológicas) do Serviço Nacional de Saúde, dando apoio especializado a outros hospitais.

Presentemente, o hospital universitário em causa é constituído por Conselho de Administração, Órgãos de Apoio Técnico, Serviços de Apoio Geral e Serviços de Prestação de Cuidados (Anexo II). No entanto, a investigação, até ao momento, recaiu mais sobre os últimos, onde os profissionais de saúde actuam mais. Entenda-se por profissionais de saúde os médicos, enfermeiros, auxiliares e técnicos.

Tal como é possível constatar, através do organigrama (Anexo II), os serviços de Prestação de Cuidados, que representam a estrutura de gestão, é constituída por sete Áreas de Gestão Integradas (AGI) e dois Centros de Responsabilidade Integrados (CRI).

As AGI's (e CRI's) agrupam vários serviços e unidades funcionais de acção médica, com vista a melhorar a conceptualização, o planeamento, a gestão e o controlo das actividades e objectivos das partes que as integram. Cada AGI é dirigida por um médico, designado por director da AGI que compõe uma equipa de gestão, constituída pelo próprio, mais um administrador e um enfermeiro supervisor (Anexo III).

A polémica reorganização hospitalar que se prevê dar origem a seis novos centros hospitalares, implica a fusão de vários hospitais. Esta fusão será, não só a nível de infra-estruturas físicas, mas também de serviço e de Avaliação do Desempenho (AD), por isso parece-nos ser um tema relevante a abordar.

Actualmente, a AD realizada em hospitais portugueses é com base no Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP), que é aplicado de igual forma, sem ter em conta a especificidade dos sectores e profissões e de forma imposta e inflexível (no sentido em que os avaliadores não têm total liberdade para atribuir as classificações), a toda a administração pública portuguesa.

Até ao momento, médicos e enfermeiros não são avaliados pelo SIADAP, mas prevê-se que este sistema de AD se estenda a estas profissões num futuro próximo. Neste sentido, e tendo em conta as especificidades das diferentes profissões e a complexidade organizacional dos hospitais, propomos fazer um estudo com vista a tentar identificar quais os indicadores de desempenho que melhor se adaptam ao contexto da saúde, e que não revejam apenas os indicadores quantitativos, nomeadamente, o número de pacientes atendidos, mas também a qualidade do trabalho prestado (Figura 13).

Actualmente, devido ao contexto nacional, aos cortes orçamentais previstos para 2011, mais propriamente num quadro de pedido de ajuda externa, o sistema de saúde vai sofrer alterações, que já se começavam a sentir anteriormente a este pedido. Numa conjuntura em que era essencial tornar o sistema de saúde nacional mais eficaz e eficiente, utilizando os recursos de forma racional e sempre com vista a controlar os custos, é exigido aos profissionais de saúde que apresentem cada vez mais resultados com menos recursos (Como conseguir alcançar isto? O que será que contribui para que os profissionais atinjam este objectivo organizacional de forma mais eficiente? É a estas perguntas que nos propomos a responder no final deste trabalho). No entanto, Guest

(2007) afirma que há alguma preocupação com a intensificação do trabalho e com o bem-estar dos colaboradores.

2. METODOLOGIA

Para fazer esta investigação recorreu-se a uma estratégia da pesquisa qualitativa, uma vez que esta estuda hábitos, atitudes e opiniões. Não foram testadas hipóteses numa forma dedutiva, mas sim compreendidos fenómenos organizacionais, tendo em conta a análise dos discursos reais de intervenientes organizacionais.

A investigação realizada é através da metodologia de investigação-acção fazendo uso da metodologia de estudo de caso, numa abordagem da *Grounded Theory Approach*.

De acordo com Yin (2009), o estudo de caso pode contribuir para o conhecimento de fenómenos (complexos) individuais, organizacionais, sociais, de grupo, entre outros, contemporâneos, num contexto de vida real. Por sua vez, a *Grounded Theory*, recorrendo a uma lógica de amostragem teórica (Glaser e Strauss, 2009), consiste na recolha de dados (no seu ambiente natural) e numa análise detalhada e exaustiva dos dados, que leva ao surgimento de um quadro teórico (Strauss, 1993, e Charmaz, 2003). Assim, de acordo com Charmaz (2003), este método consiste num conhecimento indutivo sistemático.

A opção por esta metodologia de investigação deve-se à sua adequação ao problema abordado. A colaboração dos directores hospitalares neste projecto, o seu entusiasmo e a expectativa de este vir a contribuir para uma mudança organizacional também contribuíram para a escolha desta metodologia.

Esta metodologia distingue-se das restantes por ser uma prática sistemática de obtenção de conhecimento, com objectivos concretos, formas diferentes de gerar conhecimento e ter uma relação diferente com a prática (Reason e Bradbury, 2009).

Os mesmos autores definem investigação-acção como um processo em busca do desenvolvimento prático do conhecimento e da resolução de questões relacionadas com as preocupações humanas e que conta com a participação dos vários *stakeholders* envolvidos. Desta forma, esta metodologia reúne em si a reflexão e a acção, a teoria e a prática, com a participação de outros, na busca de soluções práticas e criativas para as questões abordadas.

Ketele e Roegiers (1999), corroborando Elliot (1978), defendem que a investigação-acção focaliza acções humanas e situações sociais que são percebidas, interpretando o que acontece do ponto de vista dos participantes. Esta pode contribuir para a mudança na vida (económica, política, psicológica ou espiritual) de um pequeno, ou mesmo grande, grupo de pessoas (Reason e Bradbury, 2009). Para Gustavsen *et al.* (2009), a maior vantagem da investigação-acção é a criação de práticas, intenções, significados, objectivos e valores que são expressos em padrões organizacionais.

Esta metodologia ao focalizar-se na componente prática e melhoria de estratégias, conduz ao aumento da qualidade e eficácia do produto final, uma vez que conta com a participação de todos os intervenientes, através da comunicação das suas principais preocupações e angústias e permite à gestão de topo tomar decisões fundamentadas (Chagas, 2005). Assim, com ela, todos os participantes têm a responsabilidade de decidir e comunicar as interpretações, angústias e mudanças das práticas desenvolvidas (Ainscow, 2000, mencionado por Sanches, 2005).

Para Cohen e Manion (1994), mencionado por Bell (2004), a investigação-acção é um procedimento que, por lidar com um problema concreto, é constantemente controlado, através de vários mecanismos, nomeadamente, entrevistas, questionários, estudos de caso, entre outros, sendo o objectivo final obter resultados convertidos em acções, sejam elas mudanças, ajustamentos ou redefinições.

2.1. OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO

O objectivo geral deste estudo consiste em compreender quais os melhores critérios para avaliar os profissionais de saúde, sendo os objectivos específicos:

- Conhecer as opiniões, visão e atitudes dos médicos sobre os critérios de avaliação pelos quais alguns profissionais de saúde estão a ser, actualmente, avaliados (SIADAP);
- Conhecer as opiniões, visão e expectativas dos médicos sobre os critérios de avaliação pelos quais os profissionais de saúde devem ser avaliados, por se adaptarem e aplicarem melhor à sua realidade específica.

2.2. INSTRUMENTOS DA RECOLHA DE DADOS

Ao considerarmos o que está a ser objecto de estudo e levando em consideração que se procuram identificar as opiniões, vivências e comportamentos dos colaboradores, os métodos qualitativos parecem ser mais adequados (Silverman, 2005). Assim, para proceder à recolha e análise de dados recorreu-se a entrevistas, de carácter exploratório e interpretativo (*Grounded Theory Approach*), que tiveram como base um questionário inglês.

O questionário “PSSQ Evaluation of the Teamwork and Leadership Project: Staff Questionnaire”, realizado pelo King’s Patient Safety and Service Quality Research Centre (King’s PSSQ), no âmbito do National Institute for Health Research, está organizado por nove grupos de perguntas, segundo a escala Likert, constituídas por cinco níveis de medida (1 – Discordo Totalmente, 2 – Discordo, 3 – Não Concordo nem Discordo, 4 – Concordo, 5 – Concordo Totalmente), com vista a obter resultados sobre transmissão de missão, objectivos, responsabilidades, informações, tarefas e expectativas dos colaboradores; relações entre colegas, equipas e departamentos; comportamento e atitude dos profissionais; preocupação com o bem-estar dos profissionais; gestão participativa e desempenho do serviço.

Com base na tradução do inquérito e tendo em conta os objectivos específicos do que se pretendia estudar, foi realizada a construção de um guião, que foi sistematicamente aperfeiçoamento, chegando-se ao guião final (Anexo IV) de uma entrevista semi-estruturada.

2.3. PROCEDIMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

A população deste estudo são os médicos a trabalhar num grande hospital universitário português, sendo a amostra constituída por 10 médicos, directores de serviço de AGIs, à data da recolha dos dados (Março e Abril de 2011).

A escolha por esta amostra (por conveniência) deve-se ao vasto conhecimento por parte dos directores de serviço, relativamente às relações e procedimentos (nomeadamente, Avaliação do Desempenho) que, actualmente, se estabelecem nos seus serviços e das expectativas das suas equipa, e da sua disponibilidade.

Foram realizadas entrevistas *face-to-face*. A escolha deste método deve-se ao facto de que o contacto pessoal ser preferível aos questionários, não só pelas pessoas estarem relutantes em fornecerem informação e em desperdiçar tempo com o seu preenchimento, mas também porque quando o tema é do interesse do participante (nomeadamente, por ser relevante para o seu trabalho), as entrevistas têm maior taxa de resposta (Saunders *et al.*, 2007). Para além de que, se bem elaborada, permite averiguar e identificar opiniões sobre factos ou fenómenos, descobrir os factores que influenciam ou determinam opiniões, sentimentos e condutas e recolher dados relevantes, válidos e fiáveis para a investigação (Andrade, 2007).

Tal como já referido, as entrevistas foram sob a forma semi-estruturada, onde se pretendeu que os participantes descrevessem e explicassem o que acontece, utilizando uma linguagem da vida quotidiana. Por assumir esta forma, a discussão pôde ser conduzida de diferentes maneiras, permitindo o fluir da conversa, já que o entrevistado devia explicar e explorar temas e aspectos específicos (Saunders *et al.*, 2007), e conferiu mais liberdade às partes, uma vez que a entrevista tornou-se numa conversa informal (Bell, 2004, e Andrade, 2007). A utilização de perguntas abertas veio nesse mesmo sentido, i.e., encorajar o entrevistado a desenvolver as respostas, revelar atitudes, obter factos (Grummit, 1980, referido por Saunders *et al.*, 2007) ou emergir hipóteses (Keteler e Roegiers, 1999).

Para uma melhor validade e fiabilidade, pretendia-se que as entrevistas, que não tiveram carácter obrigatório, fossem gravadas. As entrevistas, que tinham como objectivo captar indicadores de desempenho, foram individuais e sempre com um guião, para a problemática de interpretação de como operacionalizar os indicadores de desempenho, do ponto de vista dos profissionais de como fazer alto desempenho e bem-estar profissional.

Para realizar as entrevistas foi necessário acordar com os médicos os horários mais convenientes no seu contexto de trabalho, com a possibilidade de o fazer num gabinete fora do contexto de trabalho, se assim o entendesse. As entrevistas foram realizadas entre os dias 28 de Março e 29 de Abril de 2011. No início da entrevista foi feita uma breve exposição do objectivo do estudo e pedido para gravar a entrevista, sendo garantido o anonimato. As entrevistas tiveram uma duração média de cerca de 30 minutos.

Este trabalho foi realizado, em conjunto, por um grupo de investigação, em que todos os intervenientes e entrevistadores são formados na área de Gestão. Para um melhor entendimento por parte destes, foram realizados seminários sobre o contexto e o clima que se vive por parte dos profissionais de saúde no seu local de trabalho.

2.4. ANÁLISE DOS DADOS

Previamente à análise dos dados, as 10 entrevistas foram transcritas na totalidade, com vista a facilitar o trabalho posterior, que consistiu em identificar códigos de análise.

A codificação realizada foi feita através da audição das entrevistas e com recurso ao programa informático MAXqda, versão 10, que permitiu identificar os principais critérios de avaliação (utilizados e que se poderiam vir a utilizar).

3. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

3.1. CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA

Como já foi referido, a amostra do estudo é composta por 10 directores de serviços de várias Áreas de Gestão Integradas (AGI).

Pela análise da Tabela 4, verificamos que 30% dos entrevistados são mulheres. Quanto à AGI em que se inserem, 10% dos entrevistados são directores de serviços da AGI Médica II, 20% são da AGI Médica I, 30% pertencem à AGI Saúde Materno Fetal e os restantes 40% inserem-se na AGI Meios Complementares de Diagnóstico e Terapêutica (MDTC).

Características Individuais da Amostra			
		N	%
Sexo	Feminino	3	30%
	Masculino	7	70%
Características Quanto ao Serviço que Dirigem			
		N	%
AGI	MCDT	4	40%
	Médica I	2	20%
	Médica II	1	10%
	Saúde Materno Fetal	3	30%

Tabela 4: Características Individuais e Laborais da Amostra.

3.2. OPINIÃO SOBRE OS INDICADORES DE DESEMPENHO

O Gráfico 1 traduz a percentagem do tipo de flexibilidade que a amostra referiu, permitindo constatar que a amostra referiu com mais frequência a flexibilidade de tempo, seguida da flexibilidade funcional e, por último, a financeira.

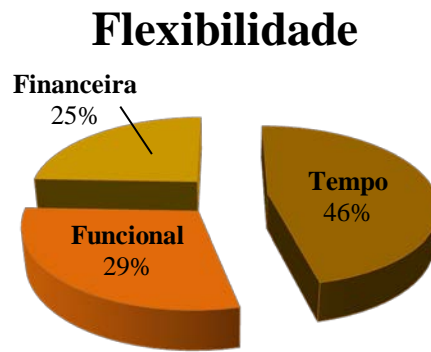


Gráfico 1: Percentagem de Referências quanto à Flexibilidade.

De acordo com os resultados, a flexibilidade de tempo é imposta aos colaboradores, pois os médicos *«têm um horário mais reduzido à custa de fazerem horas extraordinárias»*, assim como também é esperado que estes tenham uma atitude flexível (e que não ocorram casos como o relatado em que *«ele estava mais horas um determinado dia porque nem sempre é possível sair a horas, mas estava a contar as horas, o que não era uma norma do serviço»*). Quanto à flexibilidade funcional foi referido que *«cada um sabe o que tem a fazer e faz»*, no entanto, os profissionais de saúde quando bem liderados devem ter flexibilidade de tarefas dentro do serviço, pois é uma forma de colmatar as necessidades (esporádicas) e de adquirir polivalências de competências. No que diz respeito à flexibilidade financeira, os resultados mostram que há cada vez mais um controlo de custos. No entanto, foi referido que a motivação de profissionais de saúde não é apenas extrínseca (*«fomos reconhecidos (...) e isso motivava-nos a fazer igualmente bem ou melhor da próxima vez, claro que o estímulo económico é importante, não tenho a mínima dúvida sobre isso e cada vez mais será importante, mas não é suficiente»*), cada vez mais é preciso fazer mais com menos, o que pode por em causa a actividade do serviço (*«controlo de custos... fazer mais ou fazer o mesmo com os mesmos custos, se possível reduzir, e se isso atrasar os doentes, paciência...»*).

Sete em dez dos entrevistados referiram-se à disponibilidade dos trabalhadores como é visível no Gráfico 2. Disponibilidade para os profissionais de carreira ensinarem os internos, visto que têm um horário de trabalho sobrecarregado (*«quem é que os vai ensinar, os que entram?»*) e a disponibilidade dos profissionais de saúde como uma *«competência que é fundamental»*.

Disponibilidade/Acessibilidade

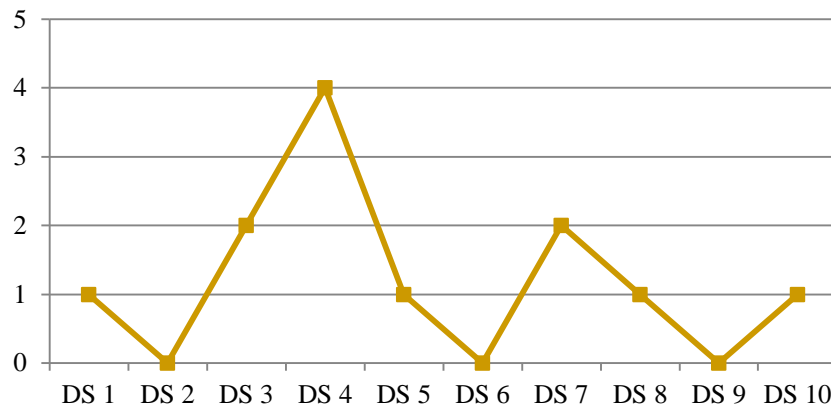


Gráfico 2: Número de Referências quanto à Disponibilidade/Acessibilidade.

Ao nível do código do Bem-estar Psicológico, como é possível verificar no quadro conceptual, este foi dividido na vertente Eudemónica e Hedónica.

A vertente Eudemónica, que é constituída pelo Envolvimento, Autonomia e Desenvolvimento Pessoal, foi mais abordada comparativamente à vertente Hedónica, que é composta pela Satisfação e Afectos Positivos (Tabela 5).

	DS 1	DS 2	DS 3	DS 4	DS 5	DS 6	DS 7	DS 8	DS 9	DS 10	TOTAL
Eudomónica											
Envolvimento	18	23	7	22	17	9	9	18	5	4	132
Autonomia	2	13	4	4	5	2	1	1	2	2	36
Desenvolvimento Pessoal	4	5	2	4	5	2	1	1	2	1	27
Hedónica											
Satisfação	11	3	6	18	8	5	8	3	4	3	69
Afectos Positivos	5	9	4	12	10	6	5	2	1	4	58

Tabela 5: Número de Referências quanto a Indicadores de Bem-estar Psicológico.

Uma das formas de Envolvimento (Tabela 6) é feita através da Aprendizagem, que é conseguida através do «*pensar, (...) incorporar boas práticas (...) ler (...) actualizar (...) investigação clínica (...) ter reuniões com outras enfermarias e outros serviços, reuniões multidisciplinares...*», «*integração de equipas...*», «*peçoas irem aos encontros e levarem comunicações científicas*», o que motiva também as pessoas.

Envolvimento

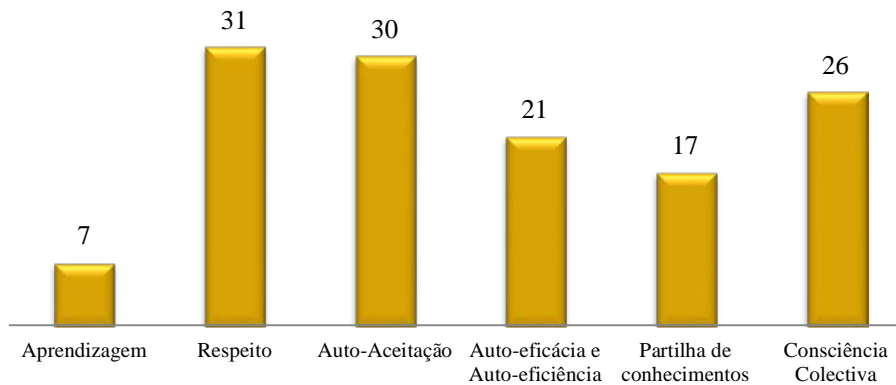


Gráfico 3: Número de Referências quanto ao Envolvimento.

Esta vertente de Aprendizagem é de grande importância para o hospital em estudo, visto que se trata de um «*hospital central, universitário*», e as pessoas ao verem «*o trabalho reconhecido no dia-a-dia*» ficam motivadas.

Também o Respeito foi referido (Gráfico 4), quer através da escuta das pessoas (quer sejam médicos ou mesmo administradores hospitalares), como através da não imposição de ordens na equipa.

Respeito

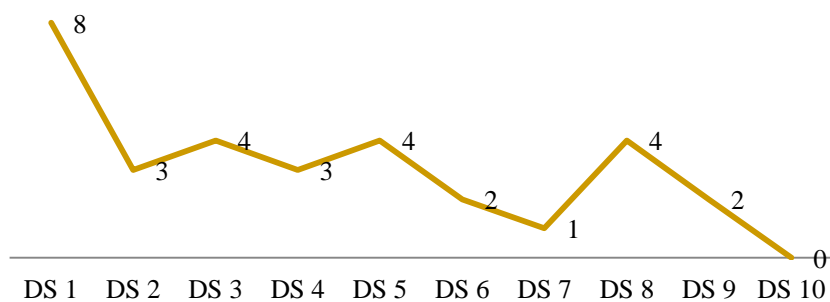


Gráfico 4: Número de Referências quanto ao Respeito.

Relativamente à Auto-aceitação, é essencial que os médicos, perante o doente, estejam seguros de si. Para o seu bom desempenho também «*é muito importante que o profissional esteja estabilizado economicamente*» e que não sejam «*avaliadas por coisas [em] que não se revêem*».

No que diz respeito à Auto-eficácia e Auto-eficiência (Gráfico 5) há serviços que estão «*altamente motivado, que é uma coisa impressionante*». No entanto, nem todos os indivíduos são eficazes e eficientes o que por vezes leva à origem de inquéritos internos.

Auto-eficácia e Auto-eficiência

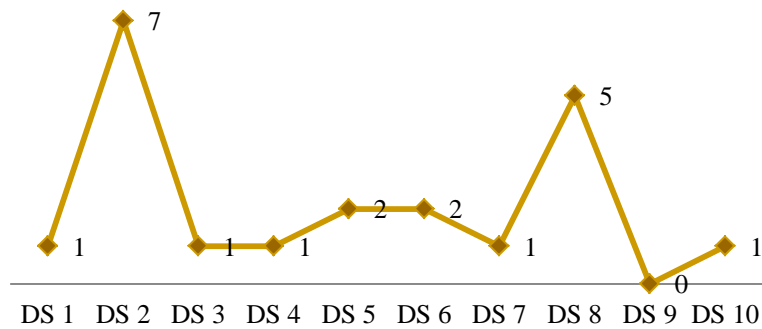


Gráfico 5: Número de Referências quanto à Auto-eficácia e Auto-eficiência.

Ao longo das entrevistas a Partilha de Conhecimentos foi um dos indicadores menos referido, dentro do Envolvimento (Tabela 6). Esta partilha de conhecimento pode ser entre os próprios médicos (ensino, comunicação de investigação e reuniões) como entre director de serviço e administrador. A partilha de conhecimento entre médicos (internos) é avaliada regularmente.

	N	%
Envolvimento		
Aprendizagem	7	5,30%
Respeito	31	23,48%
Auto-Aceitação	30	22,73%
Auto-eficácia e Auto-eficiência	21	15,91%
Partilha de conhecimentos	17	12,88%
Consciência Colectiva	26	19,70%
TOTAL	132	

Tabela 6: Percentagem de Referências quanto às Componentes do Envolvimento.

A lógica de que um serviço que «*não é nosso, é de todos*» revela-se num indicador de Consciência Colectiva e «*esta integração de equipas é absolutamente fundamental para uma medicina moderna*», visto que há casos em que se exige o serviço de equipas multidisciplinares.

De acordo com o Gráfico 6, a Autonomia é individual e colectiva. Neste aspecto conclui-se que os médicos estão descontentes, no entanto, a equipa e o serviço têm que ser autónomos, do ponto de vista em que, perante imprevistos e necessidades esporádicas, os médicos se substituem entre si e que as resolvam.

Autonomia

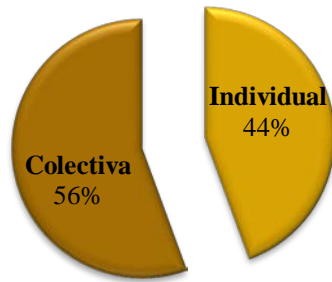


Gráfico 6: Percentagem de Referências quanto à Autonomia.

Por último, o Desenvolvimento Pessoal foi altamente referido (Gráfico 7), principalmente, a extinção da progressão na carreira. No entanto, o desenvolvimento pessoal não passa apenas por essa questão, também passa por estar estabilizado economicamente e pela questão do ordenado.

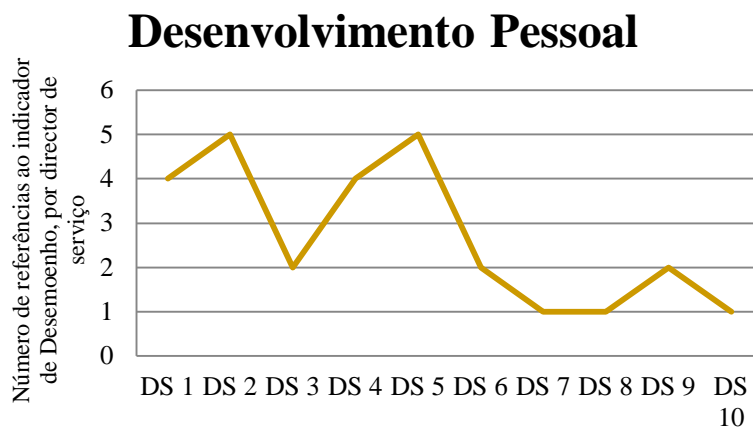


Gráfico 7: Número de Referências quanto ao Desenvolvimento Pessoal.

O Bem-estar Psicológico Hedónico é dividido pela Satisfação e Afectos Positivos, com o trabalho (com superiores, equipa e doentes) e com vida-trabalho (com família).

Através dos resultados constata-se que a Satisfação com o trabalho a nível dos superiores nem sempre se verifica, nomeadamente, entre directores de serviço e administrador hospitalar porque, de acordo com o relato, o gestor actua «*à margem da opinião médica*» sem desenvolver uma actividade «*num sentido real, diário, prático*» e por vezes limita-se «*apenas [a] ouvir só para dizer que não deixa de ouvir*», permanecendo no puro desconhecimento do que é a prestação de cuidados. Por outro lado, também se gera insatisfação com o trabalho em relação aos superiores por não haver uma gestão participativa. Desta forma, a insatisfação é reforçada porque «*não temos aqui nenhum tipo de situação de empregador-empregado que seja aliciante*». A satisfação poderia aumentar perante o reconhecimento da qualidade do serviço por parte dos chefes, através de simples elogios.

Ainda de acordo com o relato, o facto de existir «*muita confiança e vontade de estar a trabalhar num serviço [de] que [se] gosta*» leva o surgimento de satisfação. Alguns serviços realizam reuniões descontraídas, de modo a contribuir para o bom ambiente da equipa. Um director de serviço diz mesmo que «*as pessoas que aqui estão (...) sentem que fazem parte de uma equipa*».

A satisfação dos doentes com os médicos, que pode ser reflectida através do agradecimento, também contribui para a motivação do profissional. No entanto, há quem considere, que a satisfação dos doentes não deve representar um indicador de desempenho, visto que «*há doentes que podem ter razão e não reclamam, (...) outras não têm razão nenhuma e reclamam*».

Também os horários pesados, as horas extraordinárias e as reuniões de serviço fora do horário de trabalho levam ao surgimento de conflitos e conseqüente insatisfação.

Os Afectos Positivos podem surgir pela própria personalidade do director de serviço, nomeadamente, ter uma liderança não imposta («*eu converso e não dou ordens*», «*eu acho que o princípio fundamental da gestão de uma coisa pública, motivadora da coisa pública é que o responsável do serviço, sem haver necessidade de actuar nesse sentido, dizer que o é, tem que mostrar que o é*», «*gosto mais de trabalhar com certas pessoas que se enquadram melhor com a minha maneira de trabalhar*» e «*é porque [a equipa] se sentem a trabalhar por um objectivo comum, e se sentem recompensadas pelo menos, de vez em quando, com os agradecimentos, com a minha postura, com o agradecimento*».

peçoal»), pela união entre colegas (*«a motivação (...) vai passar pelo bom relacionamento entre todos os sectores profissionais»* que apesar das *«grandes divergências de opiniões, (...) tem sido possível manter uma boa união entre todos ao nível do serviço»*) e nos momentos de descontração (*«É um trabalho de grupo. Está-se a tomar um café e a falar de medicina. Vêm com gosto se se sentirem bem e porque gostam»*), o que leva a que as pessoas tenham *«a vontade de estar a trabalhar num serviço»*.

Também é importante que os médicos tenham um bom relacionamento afectivo com os doentes, que estes sejam bem tratados e que os médicos “olhem” para o doente. O doente tem que ser a prioridade, no entanto, não podem esquecer que *«não é só o doente, [mas também] é a família e toda a envolvência do doente»*.

A insegurança no trabalho desmotiva as pessoas, principalmente os médicos mais jovens, nomeadamente, aqueles que terminam os internatos, não só por não se estabilizarem economicamente, como também pela família que, entretanto, constituíram.

Relativamente às competências técnicas avaliadas, a investigação científica deve ser sempre conduzida com vista a *«ser orientada para servir a clínica, para no fundo ter uma articulação mais próxima do interesse clínico, com áreas cinzentas do conhecimento»* e assim poder melhorar. Também a publicação de trabalhos em *«revistas e jornais estrangeiros», «publicar trabalhos e integrar equipas multidisciplinares ao nível de determinadas linhas de investigação é importante»*, não só porque é uma forma de *«dinamizar a investigação, desenvolvimento, transmitir os conhecimentos, criar novos elementos»*, e motivar. Foi referida que a apresentação de trabalhos é uma forma de avaliação (*«Todos nós andamos constantemente em reuniões a apresentar trabalhos. Isso é uma avaliação»*). A investigação científica obriga a *«ter uma incorporação intelectual, tem que pensar, tem que incorporar boas práticas, tem que ler, tem que se actualizar, tem que fazer alguma investigação clínica que ajude a melhorar as práticas médicas, portanto, tudo isso é necessário, tem que ter reuniões com outras enfermarias e outros serviços»*.

Ora, este hospital por se tratar de *«um hospital universitário (...) [vai] sacrificar um pouco a parte da investigação»*.

A transmissão de conhecimentos, entre médicos com experiência e internos, é feita pela observação directa de casos, avaliações periódicas e, por último, avaliação final. Contudo, a aquisição de conhecimentos não se fica apenas para “os mais novos”, também os restantes médicos têm que ler *«livros, diariamente, porque todos os dias temos que estudar um pouco, porque todos os dias há coisas novas»*.

O *«acto da consulta é um acto muito importante, em que as pessoas vêm com grandes expectativas do lado de lá e se o lado de cá, não está uma pessoa calma e serena é uma chatice»*. Também as competências técnicas foram relatadas nas entrevistas: *«Eu sei quem é que (...) cumpre o seu trabalho ao nível da assistência, de uma maneira geral são pessoas competentes na parte assistencial»* e *«apesar de sermos professores, temos ideia das performances das pessoas, naturalmente quando trabalhamos com elas, quem é capaz de fazer o quê, quem é capaz de fazer tudo, também há pessoas capazes de fazer quase tudo e também quem é menos capaz de executar as tarefas»*.

Por último, também a liberdade dos médicos em participar e fazer sugestões sobre o serviço é um dos objectivos das reuniões de serviço. *«À Terça-feira, x horas, sentamos numa mesa (...) Cada um dá informações, diz o que quer. É uma coisa completamente aberta»*, e são feitos levantamentos através de inquéritos e caixa de sugestões a doentes.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste trabalho em que foram estudados os desafios actuais em gerir o alto desempenho de profissionais de saúde, pretendeu-se conhecer como é que é possível motivar, incentivar, atrair e reter profissionais numa organização de saúde, criar bons ânimos e altos desempenhos, não só perante uma Avaliação do Desempenho (AD) *standardizada*, mas também perante o aumento da exigência dos utentes e das restrições económicas.

Tal como defendido por Cascio (2006), referido por Gomes *et al.* (2008), os sistemas de AD têm que assumir cinco características para serem eficientes. Os critérios de AD têm que ser relevantes para a satisfação dos objectivos organizacionais, devem ser adoptados critérios que consigam diferenciar os bons trabalhadores, é imprescindível que haja confiança entre avaliador e avaliado, pois só assim o avaliado irá aceitar a AD feita e, por último, esta tem que ser útil, aceite e compreendida por todos. No nosso ponto de vista, parece-nos que muito ainda está por fazer neste sentido, visto que os profissionais de saúde, caso a aplicação do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP) avance, já se sentem e vão continuar a sentir incompreendidos por não acreditarem que os critérios são os mais adequados à sua classe profissional.

Ven (2004) vem defender que, tanto a organização, como os trabalhadores têm expectativas da outra parte, nomeadamente, a organização espera que os trabalhadores sejam flexíveis, leais, esforçados e tenham um bom desempenho, tenham disponibilidade e sigam uma conduta ética. Já os trabalhadores esperam que, a organização, para que trabalham, lhes permita progredir na carreira, atribuam um trabalho com conteúdo, proporcionem um bom ambiente social, compensação financeira e um equilíbrio vida-trabalho. Só quando estas expectativas não são quebradas é que ambas as partes andam satisfeitas uma com a outra, e não há violação do Contrato Psicológico (CP) e, conseqüentemente, se proporciona o bem-estar psicológico dos trabalhadores.

A primeira conclusão deste estudo diz respeito à gestão das expectativas das pessoas. Indo ao encontro do que se esperava, actualmente, os profissionais de saúde estão desmotivados e, conseqüentemente, *«limitam-se a fazer o expediente normal, aquilo que é o básico, não há mais-valia acrescentada em relação àquilo que poderia existir»*.

Neste momento, os profissionais de saúde não têm incentivos (o que leva à perda de interesse pelo trabalho), não há progressão na carreira, não há equipamentos novos, há uma certa insegurança em relação ao emprego devido à conjuntura económica que se vive (*«provavelmente não vai dar nada de bom e as pessoas vão ficando também por causa disso... digamos que não temos aqui nenhum tipo de situação de empregador-empregado que seja aliciante»*), conflitos vida-trabalho (porque os médicos são sobrecarregados *«com uns horários muito pesados, com muitas horas extraordinárias e eles têm que fazer muitas urgências e não é fácil»*), e a própria gestão não é próxima (o que leva a que fique *«tudo muito à conta do gosto profissional das pessoas fazerem coisas bem feitas»*).

Assim, os profissionais de saúde encontram-se «descontentes», «totalmente desmoralizados», «mesmo as pessoas mais entusiastas estão a perder o entusiasmo», «as pessoas estão esgotadas, fartas, cansadas, desmotivadas, ganham pouco, não sentem, não estão de maneira nenhuma disponíveis para continuar num sistema destes, e se pudessem sair saíam amanhã, é mais ou menos esta a situação» e «não se sentem felizes, ganham mal, (...) não sentem minimamente acarinhados, quem trabalha mais é perfeitamente idêntico a quem (...) trabalha menos».

No entanto, é necessário levar em consideração que *«toda a função pública neste momento está debaixo de uma suspeição de que é culpada [pela situação] do país»*, o que não contribui para o aumento da satisfação destes profissionais.

Também é preciso levar em consideração que a desmotivação e descontentamento destes profissionais se vai reflectir nos doentes.

Outra das conclusões deste estudo é que, actualmente, não existe uma relação de confiança entre os profissionais de saúde, considerada fundamental para ser um bom líder.

De acordo com Homans (1958), mencionado por Coyle-Shapiro e Conway (2004), e Macneil (1978), referido por Roehling (2004), os indivíduos adoptam um comportamento social baseado nas trocas que se estabelecem entre as partes. De acordo com a teoria *Leader-Member Exchange* (LMX), os indivíduos adoptam um comportamento de acordo com a qualidade das trocas entre líder e seguidor (Graen e Uhl-Bien, 1995, referido por Schyns e Day, 2010). Também McFarlane Shore e Tetrick

(1994), mencionado por Ven (2004), mas no âmbito do CP, defendem que os trabalhadores moldam o seu comportamento, atitudes e desempenho de acordo com as atitudes e comportamentos da organização. Desta forma, concluímos que é importante atender aos motivos dos profissionais, quer seja da área da saúde ou outra, pois reflecte-se na sua atitude.

Tal como Katz e Kahn (referidos por Moura e Sá, 2007), defendem existem dois tipos de liderança: a liderança orientada para as tarefas, que é um estilo de liderança mais relacionando com a liderança transaccional; e a liderança orientada para as pessoas que é ligado com a liderança transformacional, privilegiando-se as pessoas, uma vez que dá maior ênfase às dinâmicas das pessoas, já a outra privilegia os aspectos de execução do trabalho.

Segundo Gardiner (2006) e Nicholson (1998), a Liderança Transformacional é o estilo de liderança em que cabe ao líder motivar as pessoas, a fazerem sempre mais. Bass (1985), referido por Krishnan (2005), acrescentou ainda gerar consciência colectiva e fazer deixar para trás os interesses individuais dos trabalhadores em prol dos interesses colectivos. Neste sentido, e tal como os resultados demonstraram, os profissionais buscam, principalmente, a vertente eudomónica do bem-estar psicológico, nomeadamente, o respeito mútuo. Assim, estes líderes devem levar em consideração o bem-estar psicológico na sua vertente eudomónica e hedónica.

Não obstante, foi manifestado algum descontentamento relativamente aos administradores hospitalares que desempenham a sua função «*à margem da opinião médica*», «*ignorar um bocadinho o que é a vida do dia-a-dia das pessoas e não valorizar esses aspectos clínicos*». Os médicos poderiam apoiá-los de forma a desenvolverem a sua actividade «*num sentido real, diário, prático e não apenas ouvir só para dizer que não deixa de ouvir*»,

Também Robertson (2010) afirmou que há alguns factores que promovem o bem-estar e o empenho dos trabalhadores e é este bem-estar que é fundamental tanto para o alcance dos resultados individuais como organizacionais. No entanto, de acordo com o que foi afirmado pela amostra, neste momento, não existem na organização, para os profissionais de saúde, os factores chave dos locais de trabalho (tal como tem vindo a ser referido: há sobrecarga de trabalho, conflitos trabalho-família, cada vez mais há

menos segurança no emprego e há falta de recursos. Desta forma, conclui-se que tanto o bem-estar como os resultados, quer individuais como organizacionais, não estão a ser maximizados. No entanto, também se concluiu que os profissionais estão mais preocupados com o propósito com sentido e respeito mútuo (vertendo eudomónica), do que com o bem-estar individual.

Através do estudo realizado por Armstrong e Baron (1998, 2004), referido por Bach (2005) concluiu-se que é necessário evoluir cada vez mais para uma avaliação da equipa. Apesar de defendermos que não se deve deixar de fazer uma avaliação individual, temos que ter como objectivo principal fazer uma avaliação organizacional (porque como é que se compreende que os trabalhadores sejam todos excelentes ou bons - na sua AD - e depois a organização não funciona?). Esta última, deve ser feita através da avaliação 360°, que está a ser cada vez mais adoptada.

O nosso estudo concluiu como um dos indicadores mais referidos pela nossa amostra o respeito mútuo, mas as características mais encontradas por Armstrong e Baron (1998, 2004), não contemplaram isso. Também se concluiu pelo estudo dos autores que apesar da importância dada pela organização à gestão de carreiras (que, de facto, tem aumentado), a sua importância ainda não é muito elevada, o que nos leva a concluir que as organizações não se querem comprometer com esta questão. Outra das conclusões da análise das Tabelas I e II, é que as características dos sistemas de GD continuam a não contemplar a gestão de expectativas e gestão da motivação.

Também na parte de revisão de literatura referimos que a AD pode ter uma orientação virada para o desempenho (*Management By Objectives* - MBO) e para o desenvolvimento (*Performance-Related Pay* - PRP) (Bach, 2005). No entanto, de acordo com a MBO não há trabalho em equipa, uma vez que os profissionais apenas têm como fim alcançar os seus objectivos individuais, e com o PRP não há abordagens de propósito, que foi muito defendido no nosso estudo, ou seja, defendemos que pode haver MBO e PRP mas é imprescindível que exista também o propósito de envolvimento, para conciliarmos altos desempenhos com bem-estar psicológico.

Outra das grandes conclusões deste trabalho é ao nível da AD. Este tema foi bastante referido nas entrevistas, uns sendo favoráveis à avaliação de todos os profissionais (de saúde) e outros referindo que «é uma carreira em que os médicos estão constantemente

a ser avaliados. Portanto falar em outro tipo de avaliação não vale a pena. Não acho possível». De uma forma geral, foi aceite e defendido por quase toda a amostra que é importante todos os profissionais de saúde serem avaliados. Tal como Fletcher (2002) defende, os objectivos da AD variam, entre outras coisas, consoante a organização. De uma forma dedutiva, segundo o prisma do autor, como os objectivos organizacionais variam de organização para organização, o modo de AD da Administração Pública (pelo SIADAP) não deveria ocorrer, visto que as diferentes organizações (públicas) têm diferentes objectivos organizacionais, logo, os seus profissionais também deveriam ser avaliados por diferentes critérios. Esta também foi uma das conclusões deste estudo.

Actualmente, através do SIADAP apenas se está a realizar a AD de alguns profissionais que trabalham em hospitais, no entanto, tal como já referido, os médicos ainda não estão a ser formalmente avaliados e os enfermeiros, apesar de já o serem, ainda não são de acordo com o SIADAP. De qualquer forma, sendo o SIADAP o Sistema de Avaliação dos Funcionários da Administração Pública, também estas classes profissionais irão ser formalmente avaliadas, o que está a gerar alguma controvérsia, visto este ser um modelo de avaliação com critérios essencialmente objectivos, no entanto, compreende-se que *«fazer uma avaliação subjectiva (...) torna-se complicado e é um desafio difícil».* Não obstante, este sistema de AD não é um instrumento progressista de gestão, que promova o bem-estar psicológico e o alto desempenho. Tal como foi referido por Bach (2005), é importante fazer MBO e PRP, mas não é por aí que vamos fazer GD, que é o que este sistema de avaliação está a fazer.

Também no que diz respeito às trocas que se estabelecem entres os vários profissionais de diferentes níveis hierárquicos, conclui-se que o tipo de troca que predomina nesta organização é a troca económica (*«limitam-se a fazer o expediente normal, aquilo que é o básico, não há mais-valia acrescentada em relação àquilo que poderia existir»*). É de realçar que a troca económica é só para a satisfação hedónica, nunca para a satisfação eudomónica, que é o propósito, que é o que os resultados demonstraram ser o mais importante. Assim, salientamos a importância para o facto de ser cada vez mais necessário não só a existência de trocas económicas, mas também trocas sociais, e mesmo trocas produtivas, pois só assim é que o CP fica completo.

Também foi referido que na profissão de médicos eles já «tiveram sempre avaliação do desempenho, exames duros..., estamos constantemente a ser avaliados. Pelos doentes, pelos pares».

Na conjuntura económica e social actual, torna-se imprescindível medir a qualidade do serviço público, prestado pelos hospitais. Esta medição tem que ser feita através de AD, que tem que ter em consideração que deve haver um equilíbrio, visto que as *«pessoas não são todas iguais. A quantidade temos de medir, sem dúvida, mas não é só»*. Neste sentido, outra das nossas conclusões é que é importante a busca pela eficiência económica, mas esta não pode ser apenas feita através de um olhar numérico. É preciso também uma eficiência social. Assim, a eficiência económica deve ter por base a eficiência social.

Desta forma, *«a avaliação tem que ser nacional, tem que haver parâmetros globais e especificações»*, visto que cada serviço tem as suas especificidades, que devem ser tidas em conta na AD.

Guest (2006) também veio referir que os principais elementos para o alto desempenho dos trabalhadores são as suas competências técnicas e qualidade do serviço prestado; atitude positiva, motivação pela aprendizagem contínua e conhecimento; oportunidade de contribuir (quando tem autonomia), poder fazer sugestões para um melhor funcionamento da organização; motivação, não só a nível de remuneração mas também com desafios, oportunidade de aprendizagem e realização; e, por último, comprometimento. Para que os trabalhadores se sintam comprometidos com a organização é necessário que a própria organização satisfaça as suas expectativas, apresente trabalhos realistas, atribua responsabilidades, valorize o trabalhador e promova a equidade no trabalho (justiça organizacional), o que vem reforçar a importância da vertente eudomónica do bem-estar psicológico, que é cada vez mais importante procurar implementar nas organizações.

Uma das principais conclusões deste trabalho foram os indicadores de desempenho valorizados pelos directores de serviço, nomeadamente, o trabalho, *«o sentido de responsabilidade, competência e depois disponibilidade»*, o *«envolvimento, de responsabilização, de saber ocupar o seu lugar, saber desempenhar as funções que lhe estão afectas»*, *«integração dentro da equipa»*, *«dedicação aos trabalhos publicados»*,

boas relações interpessoais com colegas, assiduidade e empenho («*na organização e na procura da resolução do problema*»). Neste sentido, é fundamental que os superiores hierárquicos saibam gerir as pessoas, «*são pedidos esforços conjuntos, alguma consonância, de atitudes, de espírito, de colaboração*». No entanto, este é o ponto de vista da organização, i.e., o que a organização espera dos seus trabalhadores. Assim, não se está a construir o CP, uma vez que não tem em conta a gestão das expectativas dos trabalhadores. Tal como referido inicialmente (Sousa *et al.*, 2006), também os trabalhadores têm que concordar com os critérios pelos quais vão ser avaliados.

A avaliação com critérios objectivos, nomeadamente, «*quantas consultas fazes?*», «*quantas cesarianas fazes?*», número de artigos publicados, entre outros, como os profissionais temem, é considerado terrível, pois não vai levar em consideração a complexidade e especificidades das profissões, o esforço do profissional, porque relativamente às publicações, dentro da medicina, as «*áreas são áreas diferentes, os canais de publicação são diferentes, o peso de fazer um artigo numa área é diferente de outra, e depois há pessoas que estão carregadas de aulas e de alunos e tarefas burocráticas e outras que não fazem mais nada*». Desta forma, a conclusão retirada é que, actualmente, apenas se busca a produtividade, i.e., os profissionais são e, possivelmente, vão continuar a ser avaliados pela sua produtividade e não pelo reconhecimento. No entanto, como já foi referido, se não há trocas, se a organização não reconhece o valor do profissional, o CP deixa de ser saudável.

De acordo com os dados recolhidos, o que é objecto da AD (que já deixou) e tem que deixar de ser a produção quantitativa dos profissionais e tem que se começar a olhar de forma diferente para o seu desempenho. Neste caso em concreto, os indicadores de desempenho defendidos pela maioria da amostra também têm que passar pela atitude e comportamento dos profissionais (de saúde), o que também é defendido por Bach (2005).

Para que o Serviço Nacional de Saúde tenha qualidade, é importante que os doentes e a sua família «sejam bem tratados, sejam tratados o maior número de doentes possível, mas com serviço de qualidade», visto que «não temos que ter luxo, mas temos que estar no top».

Para terminar, os profissionais têm que deixar de ser contratados pelo seu percurso académico (o que já acontece em alguns serviços, de acordo com os relatos) e serem contratados e retidos na organização os profissionais mais empenhados, ligados ao trabalho, com vontade, com disponibilidade, proactivos, comprometidos e dedicados, pois só assim é que as organizações conseguem aumentar a sua produtividade (Bakker *et al.*, 2011). No entanto, de acordo com os discursos, este empenho não se verifica porque falta a vertente eudomónica na organização, i.e., porque as pessoas não têm energia (*«mesmo as pessoas mais entusiastas estão a perder o entusiasmo»*), não existe bem-estar psicológico, emoções positivas ligadas à empresa, esforço (*«limitam-se a fazer o expediente normal, aquilo que é o básico, não há mais-valia acrescentada em relação àquilo que poderia existir»*), comprometimento (*«provavelmente não vai dar nada de bom e as pessoas vão ficando também por causa disso... digamos que não temos aqui nenhum tipo de situação de empregador-empregado que seja aliciante»*) e cidadania organizacional.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho que agora termina consistiu em fazer uma análise a possíveis indicadores de desempenho mais adequados ao sector da saúde.

Foi necessário percorrer várias fases. Inicialmente, foi feita uma revisão de literatura, nomeadamente, sobre a Avaliação do Desempenho (AD), Gestão do Desempenho (GD) e Contrato Psicológico (CP).

De acordo com Bach (2005), a AD é apenas uma parte da GD, contudo, é uma das suas componentes principais.

Concluiu-se que o sistema de AD e de GD têm que estar perfeitamente enquadrados com os objectivos, orientação estratégica e avaliação da empresa (Sousa *et al.*, 2006) e deve ser formal, rigoroso, coerente e objectivo (Seixo, 2007), uma vez que a GD tem como vantagens:

- Permitir que as empresas utilizem de forma mais correcta os seus recursos. As empresas não podem investir independentemente das necessidades, assim como não podem investir eternamente na formação de colaboradores que não correspondem minimamente às suas expectativas;
- Ao encarar os recursos humanos como um investimento, e não como um custo, as empresas necessitam de identificar os indicadores de avaliação, de forma a ter consciência do retorno que pode ter com esse investimento.

De forma resumida, o segundo capítulo teórico concluiu que entre empregado e empregador há uma relação de dependência, em que o empregado contribui para alguma coisa e o empregador proporciona algo em troca (Boswell *et al.*, 2008) e esta relação de troca, não tem que ocorrer apenas entre empregado e empregador, mas também ocorre entre colegas, que constituem relações interpessoais (Simon, 1951, mencionado por Folger, 2004).

Um dos principais motivos que levou à escolha deste tema deveu-se ao conflito vida-trabalho que cada vez mais está presente no nosso dia-a-dia. É necessário encontrar uma solução equilibrada entre vida-trabalho, visto que o conflito trabalho-família é prejudicial tanto para os trabalhadores como para a empresa (Walsh, 2005).

Quanto à metodologia seleccionada permitiu ter um contacto mais próximo com a amostra, permitindo também perceber melhor como se sentem, quais os seus medos e expectativas quanto ao futuro, o que não seria tão bem analisado através de outro método.

De forma resumida, uma das conclusões desta investigação é que os profissionais de saúde querem estar envolvidos em todos os processos e contribuir para a definição dos objectivos e critérios pelos quais vão ser avaliados. O trabalho não revelou que haja características pessoais ou laborais com estreita relação com as opiniões, relativamente à AD.

Uma das grandes conclusões do nosso trabalho é que do que é defendido pela teoria, pouco é feito pelas organizações. Assim, é preciso alterar o modo de trabalhar o CP.

A grande conclusão deste estudo é que as organizações, independentemente da área, e, principalmente, as que prestam um serviço público têm que evoluir para uma avaliação em equipa. Apesar dos profissionais continuarem a ser avaliados individualmente, o objectivo principal da AD e GD tem que ser a avaliação da organização, que só pode ser feita através da avaliação 360°, pois é insustentável, para qualquer organização, ter grande parte dos seus profissionais com uma boa classificação de AD e a organização funcionar de forma ineficiente. Assim, mais importante do que avaliar as pessoas é avaliar a equipa, pois só quando os grupos são avaliados e estão motivados é que a organização é eficiente (Nicholson, 1998). No que diz respeito ao método de avaliação, tem que ser a avaliação 360° porque o avaliador tem que ser quem trabalha e lida directamente com o profissional. Desta forma, a avaliação é mais dinâmica.

Também referimos que o aumento de autonomia é importante para que os profissionais tenham capacidade de desenvolver o pensamento criativo (Anderson, 1995, em Niessen e Volmer, 2010), resolver problemas (Lucins e Luchins, 1959, referido por Niessen e Volmer, 2010) e adaptar-se a mudanças (Betsch *et al.*, 2001, e Bröder e Schiffer, 2006, mencionados por Niessen e Volmer, 2010). Os líderes devem conceder mais autonomia aos profissionais com vista a que estes possam desenvolver o seu trabalho da melhor forma possível e não estarem dependentes das ordens de outros profissionais, o que acontece, mais concretamente, entre enfermeiros e médicos.

Os resultados também apontam para os indicadores mais referidos e, por isso, mais importantes: o respeito mútuo, o trabalho em equipa e o propósito de envolvimento (vertente eudomónica do bem-estar psicológico), mas as características mais utilizadas, actualmente, pela AD não contemplam esses indicadores. Para termos altos desempenhos em sistemas complexos é preciso avaliar a capacidade de integração do indivíduo no grupo e não é só o que ele faz, mas é o que o grupo pensa que ele faz.

Também é importante que a organização reconheça que são os seus profissionais que fazem/permitem que esta se desenvolva, por isso, é necessário ter em conta a percepção dos profissionais.

Mais do que fazer uma AD, é importante fazer uma GD eficaz e eficiente de modo a que as organizações consigam satisfazer os seus profissionais de saúde e estes, consequentemente, contribuam para o alto desempenho organizacional.

A nível económico, as organizações só têm como objectivo o aumento da produtividade, da qualidade, do crescimento, do lucro, mas até que ponto é que podemos sacrificar o bem-estar dos trabalhadores? Conseguirão as organizações alcançar tudo isto tendo a sua força de trabalho com stress, *burnout* e ansiosa? Assim, é essencial, e as próprias organizações começam a preocupar-se em encontrar um equilíbrio.

Neste mundo cada vez mais competitivo e numa altura em que é necessário controlar eficaz e eficientemente os custos e despesas públicas, mas sem passar por cima do bem-estar psicológico dos nossos profissionais de saúde, fica aqui este humilde contributo para chamar a atenção para questões desta complexidade, como é a AD.

6. LIMITAÇÕES E PERSPECTIVAS DO FUTURO

Tal como acontece na maioria dos trabalhos de investigação, a dimensão da amostra pode ser um factor limitador. No entanto, a sua dimensão deve-se a uma das grandes dificuldades desta tese que foi ter conseguido obter a disponibilidade e a acessibilidade dos directores de serviço a serem entrevistados, por uma equipa mais jovem. No entanto, é considerado fundamental dar continuidade a este estudo, realizando-se mais entrevistas.

Outra das sugestões é que a continuidade desta investigação deve focar-se não só numa análise ao indivíduo, mas numa lógica institucional.

O modelo conceptual proposto contemplou um número limitado de dimensões que condicionam o processo estudado. Mesmo que as dimensões consideradas no processo sejam tidos como fundamentais, outras dimensões relevantes não contempladas merecem atenção em estudos futuros.

Por último, sugere-se que investigações deste tipo sejam alargadas a outros grupos profissionais.

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Filipe (2007). *Gestão de Recursos Humanos in Introdução à Gestão de Organizações*. 2ª Edição. Porto: Vida Económica. Pp. 262-326.

ANDRADE, Maria Margarida (2007). *Introdução à Metodologia do Trabalho Científico: Elaboração de Trabalhos na Graduação*. 8ª Edição. São Paulo: Editora Atlas. Pp. 133-139.

ANTONI, Conny e HERTEL, Guido (2009). *Team Processes, Their Antecedents and Consequences: Implications for Different Types of Teamwork in European Journal of Work and Organizational Psychology (EJWOP)*. Vol. 18 (3). Psychology Press. Pp. 253-266.

ARMSTRONG, M. e BARON, A. (2005) *Managing Performance: Performance Management in Action*. London: CIPD. Pp. 68.

BACH, Stephen (2005). *New Directions in Performance Management in Managing Human Resources: Personnel Management in Transition*. 4ª Edição. Oxford: Blackwell Publishing. Pp. 289-316.

BAKKER, Arnold B., ALBRECHT, Simon L. e LEITER, Michael P. (2011). *Key Questions Regarding Work Engagement in European Journal of Work and Organizational Psychology (EJWOP)*. Vol. 20 (1). Psychology Press. Pp. 4-28.

BECKER, Jennifer A. H., HALBESLEBEN, Jonathon R. B. e O'HAIR, H. Dan (2005). *Defensive Communication and Burnout in the Workplace: The Mediating Role of Leader-Member Exchange in Communication Research Reports*. vol. 22 (2). Routledge. Pp. 143-150. Consultado em <http://onlineacademics.org/CA670/Private/DefensiveBurnout18739348.pdf>, a 10/5/2011.

BELL, Judith (2004). *Como Realizar um Projecto de Investigação: Um Guia para a Pesquisa em Ciências Sociais e Educação*. 3ª Edição. Lisboa: Gradiva. Pp. 20-22, 137.

BOSWELL, Wendy R., COLVIN, Alexander J. S. e DARNOLD, Todd C. (2008). *Organizational Systems and Employee Motivation in Work Motivation: Past, Present, and Future*. Nova Iorque: Routledge. Pp. 361-400.

BRAV, Agneta, ANDERSSON, Kin e LANTZ, Annika (2009). *Group Initiative and Self-Organizational Activities in Industrial Work Groups in European Journal of Work and Organizational Psychology (EJWOP)*. Vol. 18 (3). Psychology Press. Pp. 347-377.

CAETANO, António (2001). *Mudanças e Intervenção Organizacional in Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill. Pp. 531-565.

CHAGAS, Isabel (2005). *Caracterização da Investigação-acção*. Consultado em <http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/ichagas/mi1/Anexo%20i.pdf>, a 5/11/2010.

CHARMAZ, Kathy (2003). *Grounded Theory: Objectivist and Constructivist Methods in Strategies of Qualitative Inquiry*. 2ª Edição. Thousand Oaks: Sage Publications. Pp. 249.

CHEN, Gilad e GOGUS, Celile Itir (2008). *Motivation in and of Work Teams: A Multilevel Perspective in Work Motivation: Past, Present, and Future*. Nova Iorque: Routledge. Pp. 285-317.

CLARK, Lee Anna, WATSON, David e LEEKA, Jay (1989). *Diurnal Variation in the Positive Affects in Motivation and Emotion*. Vol. 13 (3). Pp. 205-234.

CONCEIÇÃO, Cláudia, GONÇALVES, Aldina, BLAISE, Pierre, LERBERGHE, Wim Van e FERRINHO, Paulo (2001). *A Gestão de Desempenho dos Médicos de Família no Serviço Nacional de Saúde in Revista Portuguesa de Saúde Pública*. Vol. 19 (1). Pp. 15-23. Consultado em <http://www.ensp.unl.pt/dispositivos-de-apoio/cdi/cdi/sector-de-publicacoes/revista/2000-2008/pdfs/1-02-2001.pdf>, a 5/1/2011.

COYLE-SHAPIRO, A-M e CONWAY, Neil (2004). *The employment Relationship through the Lens of Social Exchange in The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*. Oxford: Oxford University Press. Pp. 5-28.

DEERY, Stephen (2005). *Customer Service Work, Emotional Labour and Performance in Managing Human Resources: Personnel Management in Transition*. 4ª Edição. Oxford: Blackwell Publishing. Pp. 346-371.

EISENBERGER, Robert, KARAGONLAR, Gokhan, STINGLHABER, Florence, NEVES, Pedro, BECKER, Thomas E., GONZALEZ-MORALE, M. Gloria e MUELLER, Meta Steiger (2010). *Leader-Member Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor's Organizational Embodiment in Journal of Applied Psychology*. Vol. 95 (6). Pp. 1085-1103. Consultado em <http://www.psychology.uh.edu/faculty/Eisenberger/files/leader-member.pdf>, a 2/4/2011.

FELFE, Jörg e HEINITZ, Kathrin (2010). *The Impact of Consensus and Agreement of Leadership Perceptions on Commitment, Organizational Citizenship Behaviour, and Customer Satisfaction in European Journal of Work and Organizational Psychology (EJWOP)*. Vol. 19 (3). Psychology Press. Pp. 279-303.

FERRIS, Gerald R., DAVIDSON, Sherry L. e PERREWÉ, Pamela L. (2005). *Maximizing Job Performance and Career Success in Political Skill at Work: Impact on Work Effectiveness*. Mountain View: Davies-Black Publishing. Pp. 69-90.

FLETCHER, Clive (2001). *Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda in Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 74. Leicester: The British Psychological Society. Pp. 473-487. Consultado em <http://tao.nuk.edu.tw/yeh/class/97Spring/HR2008/References/Performance%20appraisal%20and%20management.pdf>, a 5/1/2011.

FLETCHER, Clive (2002). *Appraisal: An Individual Psychological Perspective in Psychological Management of Individual Performance*. Chichester: Wiley. Pp. 115-135.

FOLGER, Robert (2004). *Justice and Employment: Moral Retribution as a Counter-subjugation Tendency in The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*. Oxford: Oxford University Press. Pp. 29-47.

GARDINER, John Jacob (2006). *Transcendent Leadership: Metaphors Mapping The Evolution of the Theory and Practice of Governance in Leadership Review*. Vol. 6.

Kravis Leadership Institute. Pp. 62-76. Consultado em <http://www.leadershipreview.org/2006spring/Article3.pdf>, a 5/5/2011.

GLASER, Barney G. e STRAUSS, Anselm L. (2009). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New Brunswick: Aldine Transaction. Pp. 45.

GOMES, Jorge F., CUNHA, Miguel Pina, REGO, Arménio, CUNHA, Rita Campos, CABRAL-CARDOSO, Carlos e MARQUES, Carlos (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo.

GUEST, David (2006). *Smarter Ways of Working in SSSA Catalyst*. Vol. 3. Consultado em <http://www.ukces.org.uk/publications/ssda-archive-catalyst>, a 4/4/ 2011.

GUEST, David (2007). *Human Resource Management, Organizational Performance and Employee Well-Being*. Material de apoio fornecido pelo Professor David Guest, na conferência realizada na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, em 2007.

GUEST, David E. (2004). *The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract in Applied Psychology: An International Review*. Vol. 53 (4). Blackwell Publishing. Pp. 541-555.

GUSTAVSEN, Bjørn, HANSSON, Agneta e QVAALE, Thoralf U. (2009). *Action Research and the Challenge of Scope in The Sage Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*. 2ª Edição. Londres: Sage Publications. Pp. 63-76.

KELLY, Aisling e MONKS, Kathy (1998). *View from the Bridge and Life on Deck: Contrasts and Contradictions in Performance-Related Pay in Experiencing Human Resource Management*. Londres: Sage Publications. Pp. 113-128. Consultado em http://www.murshed.khanhouse.org/education/Experiencing_Human_Resource_Management.pdf, a 31/5/2011.

KELLY, John (2004). *Industrial Relations Approaches to the Employment Relationship in The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*. Oxford: Oxford University Press. Pp. 48-64.

KETELE, Jean-Marie e ROEGIERS, Xavier (1999). Metodologia da Recolha de Dados: Fundamentos dos Métodos de Recolha de Dados de Observações, de Questionários, de Entrevistas e de Estudo de Documentos. Lisboa: Instituto Piaget. Pp. 21, 36, 114-116.

KRISHNAN, Venkat R. (2005). Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System in Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies (EJBO). Vol. 10 (1). Pp. 14-21. Consultado em http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol10_no1_pages_14-21.pdf, a 4/4/2011.

LIDEN, Robert C., BAUER, Talya N. e ERDOGAN, Berrin (2004). The Role of Leader-Member Exchange in the Dynamic Relationship Between Employer and Employee: Implications for Employee Socialization, Leaders and Organizations in The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives. Oxford: Oxford University Press. Pp. 226-250.

LISBOA, João Veríssimo de Oliveira (2007). Aspectos Gerais da Empresa in Introdução à Gestão de Organizações. 2ª Edição. Porto: Vida Económica. Pp. 11-48.

MACHADO, Artur da Rocha (2006). Organizações – Introdução à Gestão e Desenvolvimento das Pessoas. Autonomia 27. Pp. 135-150.

MÉNARD, Julie, BRUNET, Luc, SAVOIE, André, VAN DAELE, Agnés e FLAMENT, Aurore (2011). Crossnational Deviance in the Workplace: Diverging Impact of Organizational Commitment in Canada and Belgium in European Journal of Work and Organizational Psychology (EJWOP). Vol. 20 (2). Psychology Press. Pp. 266-284.

MENDES, João e SARMENTO, Manuela (2010). Gestão do Desempenho a Partir das Competências in PROELIUM – Revista Da Academia Militar. Nº 13. Lisboa. Pp. 91-141. Consultado em <http://www.academiamilitar.pt/proelium-n.o-13.html>, a 25/2/2011.

MIERLO, H. van, RUTTE, C. G., KOMPIER, M. A. J. e DOOREWAARD, J. A. M. C. (2006). Individual Autonomy in Work Teams: The Role of Team Autonomy, Self-efficacy, and Social Support in European Journal of Work and Organizational Psychology (EJWOP). Vol. 15 (3). Psychology Press. Pp. 281-299.

MOURA E SÁ, Patrícia (2007). *Teorias Organizacionais in Introdução à Gestão de Organizações*. 2ª Edição. Porto: Vida Económica. Pp. 49-124.

NICHOLSON, Nigel (Ed.) (1998). *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*. Blackwell Publishers.

NIESSEN, Cornelia e VOLMER, Judith (2010). *Adaptation to Increased Work Autonomy: The Role of Task Reflection in European Journal of Work and Organizational Psychology (EJWOP)*. Vol. 19 (4). Psychology Press. Pp. 442-460.

OLIVEIRA, Teresa (2007). *Organização que Aprende in Introdução à Gestão de Organizações*. 2ª Edição. Porto: Vida Económica. Pp. 329-389.

PAAUWE, Jaap (2011). *HRM and Performance: Past, Present and Future*. Material de apoio fornecido pelo Professor Doutor Jaap Paauwe, na conferência realizada na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, em Maio de 2011.

PERETTI, J. - M. (2001). *Recursos Humanos*. 3ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo. Pp. 174, 337-8.

PINTO, Paula (2009). *Bem-estar no Trabalho: Um Estudo com Assistentes Sociais*. Dissertação de Mestrado, no Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), do Departamento de Psicologia Social e das Organizações. Pp. 5. Consultado em <http://repositorio-iul.iscte.pt/bitstream/10071/2109/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20BET.pdf>, a 6/4/2011.

POLAT, Soner (2010). *The Effect of Organizational Support: Perception of Teachers on Organizational Trust Perception of Their Schools in African Journal of Business Management*. Vol. 4 (14). Pp. 3134-3138. Consultado em <http://www.academicjournals.org/ajbm/pdf/pdf2010/18Oct/Polat.pdf>, a 1/4/2011.

REASON, Peter e BRADBURY, Hilary (2009). *Introduction: Inquiry and Participation in Search of a World Worthy of Human Aspiration in The Sage Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*. 2ª Edição. Londres: Sage Publications. Pp. 1-14.

REGO, Arménio (2002). *Comprometimento Afectivo dos Membros Organizacionais: O Papel das Percepções de Justiça* in *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, vol. 6 (2). Pp. 209-241. Consultado em http://www.anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=1, a 21/1/2011.

ROBERTSON, Ivan (2010). *High Performance and Positive Well-Being – Are They Compatible?* Material de apoio fornecido pelo Professor Doutor Ivan Robertson, na conferência realizada na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, em Junho de 2010.

ROEHLING, Mark V. (2004). *Legal Theory: Contemporary Contract Law Perspectives and Insights for Employment Relationship Theory in The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*. Oxford: Oxford University Press. Pp. 65-93.

SANCHES, Isabel (2005). *Compreender, Agir, Mudar, Incluir. Da investigação-acção à educação inclusiva* in *Revista Lusófona de Educação*. Vol. 5. Pp. 127-142. Consulta do em <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/rle/n5/n5a07.pdf>, a 5/11/2010.

SAUNDERS, Mark, LEWIS, Philip e THORNHILL, Adrian (2007). *Research Methods for Business Students*. 4ª Edição. Londres: Prentice Hall Financial Times. Pp. 310-340.

SCHYNS, Birgit e DAY, David (2010). *Critique and Review of Leader-Member Exchange Theory: Issues of Agreement, Consensus and Excellence* in *European Journal of Work and Organizational Psychology (EJWOP)*. Vol. 19 (1). Psychology Press. Pp. 1-29.

SCHYNSA, Birgit, MASLYNB, John M. e WEIBLERC, Jürgen (2010). *Understanding the Relationship Between Span of Control and Subordinate Consensus in Leader-Member Exchange* in *European Journal of Work and Organizational Psychology (EJWOP)*. Vol. 19 (3). Psychology Press. Pp. 388-406.

SEIXO, José Manuel (2007). *Gestão do Desempenho - Manual Prático Lidel*. 3ª Edição. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas.

SHORE, Lynn M., COYLE-SHAPIRO, Jacqueline A-M., CHEN, Xiao-Ping e TETRICK, Lois E. (2009). *Social Exchange in Work-Settings: Content, Process, and*

Mixed Models in Management and Organization Review. Vol. 5 (3). Blackwell Publishing. Pp. 289-302. Consultado em <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1740-8784.2009.00158.x/pdf>, a 1/6/2011.

SILVA, Vítor Hugo, SANTOS, Susana e CAETANO, António (2010). *O Papel da Confiança Organizacional Antes e Depois da Mudança Organizacional in Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*. Universidade do Minho. Pp. 2327-2342. Consultado em http://www.actassnip2010.com/conteudos/actas/PsiTrab_23.pdf, a 10/10/2010.

SILVERMAN, David (2005). *Doing Qualitative Research: a Practical Handbook*. 2ª Edição. Londres: Sage Publications. Pp. 7.

SOUSA, Maria José, DUARTE, Teresa, SANCHES, Pedro G. e GOMES, Jorge (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas - Manual Prático Lidel*. 3ª Edição. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas. Pp. 115-137.

STOREY, John e SISSON, Keith (2005). *Performance-related Pay in Strategic Human Resource Management: Theory and Practice*. 2ª Edição. Londres: Sage Publications. Pp. 177-184. Consultado em http://books.google.pt/books?id=pzSZC2gEbcgC&pg=PA177&lpg=PA177&dq=performANce+related+pay+graeme+salaman&source=bl&ots=RPRTYaR1Ac&sig=OvrffwDw2iN7ogU0eNh71h3kSLY&hl=pt-PT&ei=RQTITdnFGdGKhQf6pbjqBw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CBwQ6AEwAA#v=onepage&q=performANce%20related%20pay%20graeme%20salaman&f=false, a 31/5/2011.

STRAUSS, Anselm L. (1993). *Qualitative Analysis for Social Scientists*. Cambridge: Cambridge University Press. Pp. 22.

VEN, Cyril van de (2004). *The Psychological Contract; A Big Deal?*. Behavioural Sciences Service Centre, Ministry of Defence, The Hague, The Netherlands. Consultado em <http://ftp.rta.nato.int/public//PubFullText/RTO/TR/RTO-TR-HFM-107///TR-HFM-107-03E.pdf>, a 15/3/2011.

WALSH, Janet (2005). *Work-Life Balance: Challenging the Overwork Culture in Managing Human Resources: Personnel Management in Transition*. 4ª Edição. Oxford: Blackwell Publishing. Pp. 148-177.

YIN, Robert K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. 4ª Edição. Los Angeles: Sage Publications. Pp. 17-18.

ZACCARO, Stephen J., ELY, Katherine e NELSON, Johnathan (2008). *Leadership Processes and Work Motivation in Work Motivation: Past, Present, and Future*. Nova Iorque: Routledge. Pp. 319-360.

ANEXOS

Anexo I: Definição do Código de Análise.

DEFINIÇÕES OPERACIONAIS

Gerir Profissionais De Saúde

Definição Operacionais

1. Níveis de Gestão

Poder Posicional, relativamente ao envolvimento, para a identificação, operacionalização e implementação dos critérios e preditores da Gestão de Desempenho, no momento da entrevista.

1.1. Sénior

Poder posicional de identificar e definir políticas de gestão no que diz respeito à Gestão de desempenho. Neste estudo, possuem este poder posicional o Conselho de Administração, os Directores das Áreas de Gestão Integrada (AGIs) e os Directores dos Centros de Responsabilidade Integrada (CRIs).

1.2. Middle

Poder posicional de decidir sobre o processo de operacionalização do sistema de Gestão de Desempenho, tendo em conta a especificidade do contexto em causa, ou seja, das unidades de serviço. Neste estudo, detêm este poder, os Directores de Serviço, os Enfermeiros Supervisores, os Administradores das AGIs e os Administradores dos CRIs.

1.3. Junior

Poder posicional para implementar o sistema de Avaliação de Desempenho, e ainda contribuir para o melhoramento deste, tendo em conta a especificidade do contexto em causa, ou seja, das especialidades das unidades de serviço. Neste estudo, detêm este poder, Médicos-chefes das Unidades e os Enfermeiros-chefes.

2. Contrato Psicológico

As percepções de ambas as partes de uma relação profissional, organização e indivíduo, de promessas e obrigações recíprocas, que estão implícitas nessa mesma relação (David Guest, 2004).

3. Liderança

A liderança é um processo através do qual um ou mais membros de um grupo ou organização influenciam a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objectivos e estratégias, a organização das actividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objectivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento de competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização.

3.1. Liderança Transaccional

Ocorre quando os líderes atribuem recompensas aos seus subordinados em troca da sua obediência ou atingimento de objectivos explícitos; é feita uma gestão por

objectivos quantificáveis.

3.2. Liderança Transformacional

Vai além da transacção de tangíveis, contribuindo para a melhoria da performance e da satisfação dos colaboradores, através da gestão do contracto psicológico; mais do que a gestão por objectivos, é feita uma governação de necessidades e valores, através da gestão da motivação, o que se reflecte num compromisso afectivo.

4. Contexto

Condicionante externas às capacidades (KAS) e atitudes (VBP) do individuo, mas que as influenciam e são determinantes para o elevado desempenho organizacional e bem-estar psicológico. Por exemplo, distância ao local de trabalho, meios de deslocação para o trabalho, número de pessoas dependentes de si

4.1. Flexibilidade

Refere-se à reestruturação do mercado e do processo laborar de forma a aumentar a versatilidade das formas de trabalho e a proporcionar a existência de uma maior adaptabilidade às novas tecnológicas e aos novos contexto de trabalho.

4.1.1. Flexibilidade de Tempo

Consiste nas variações de tempo, respeitante ao período em que se entra e sai do trabalho.

4.1.1.1. Horário

A que horas o empregado entra e sai do trabalho.

4.1.1.2. Nº Horas Trabalhadas

Número de horas que o empregado trabalha.

4.1.2. Flexibilidade Funcional

Capacidade de desempenhar mais que uma tarefa e/ou ter mais que um competência.

4.1.2.1. *Multitasking*

Capacidade de desempenhar mais que uma tarefa dentro da sua esfera de competências.

4.1.2.2. *Multiskilling*

Capacidade de desempenhas várias tarefas em diversas áreas de competência.

4.1.3. Flexibilidade Financeira

Abandono de estruturas salariais uniformes e estandardizadas, em favor da adopção de novos sistemas recompensa mais individualizados, em que uma grande parte da remuneração é variável, tendo por base o desempenho (pagamentos por desempenho).

4.2. Acessibilidade

Estar contactável sempre que a organização necessita de lhe comunicar.

4.3. Disponibilidade

Estar disponível sempre que a organização necessite das suas capacidades ou serviços.

5. Bem-estar Psicológico (VBPs)

Conceito que engloba duas dimensões a eudemónica, composta pelos critérios

envolvimento, autonomia e desenvolvimento pessoal, e a dimensão hedónica composta pelos critérios satisfação com a vida e trabalho e aspectos positivos.

Valores (*Values*) – São princípios éticos, estéticos ou outros subjacentes, que afectam o comportamento; critério que diz respeito à moral.

Crenças (*Beliefs*) - São convicções; acreditar em algo sem o colocar em causa, valores não questionáveis.

Personalidade (*Personality*) – Carácter e características de um indivíduo, como a motivação, o compromisso, a flexibilidade, a adaptabilidade e a aptidão para o trabalho em equipa.

5.1. Eudemónico

A extensão em que o indivíduo experiencia uma sensação positiva de propósito a respeito do seu trabalho.

5.1.1. Envolvimento

Traduz-se pelo grau em que as pessoas se identificam psicologicamente com as actividades desenvolvidas no âmbito da sua actividade profissional, ou seja, traduz-se no grau de vontade e de capacidade para ajudar a organização a ser bem-sucedida, desenvolvendo uma tarefa que considere interessante.

5.1.1.1. Aprendizagem

Atitude deliberada do indivíduo em evoluir e desenvolver as suas competências.

5.1.1.2. Respeito

Confiança dada e recebida por parte do indivíduo para com a organização e colegas, e vice-versa.

5.1.1.3. Auto-aceitação

Reconhecimento, por parte do próprio indivíduo, das suas competências e limitações.

5.1.1.4. Auto-eficácia e Auto-eficiência

A auto-eficácia consiste na crença do indivíduo nas suas capacidades para mobilizar a motivação, os recursos cognitivos e os recursos de acção necessários para exercer controlo sobre eventos nas suas vidas (Wood & Bandura, 1989:134).

A auto-eficiência traduz-se na crença do indivíduo pela sua capacidade de optar pelas melhores formas de mobilizar para a motivação, os recursos cognitivos e os recursos de acção necessários para exercer controlo sobre eventos nas suas vidas.

5.1.1.5. Partilha de conhecimentos

Predisposição dos indivíduos para partilhar os seus conhecimentos, assim como adquirir novos.

5.1.1.6. Consciência Colectiva

Traduz-se no espírito de equipa, em que o esforço individual tem como finalidade última os objectivos colectivos.

5.1.2. Autonomia

Traduz-se pelo grau de liberdade, independência e descrição dada ao indivíduo no planeamento do seu trabalho e na determinação dos procedimentos usados para realizar o mesmo. (Hackman & Oldham, 1975:162)

5.1.2.1. Individual

Grau de liberdade, independência e descrição dada ao indivíduo para realizar uma tarefa individual.

5.1.2.2. Equipa

Grau de liberdade, independência e descrição dada a um grupo para realizar uma tarefa de equipa, no caso de um elevado grau de autonomia de equipa, o grupo detém a tarefa.

5.1.3. Desenvolvimento Pessoal

Sentimento de autocontrolo da sua carreira, baseado em valores pessoais que são a orientação, bem como a medida, do sucesso da mesma.

5.1.3.1. Carreira Subjectiva

Percepção do indivíduo das experiências, actividades, papéis e posições que fazem parte da sua história de vida pessoal.

5.1.3.2. Carreira Objectiva

Aquela que o indivíduo avalia tendo em conta as promoções, estatuto e o ordenado que obteve durante o seu percurso profissional.

5.2. Hedónico

O estado afectivo que o indivíduo experiencia.

5.2.1. Satisfação

Consiste num estado emocional, sentimentos ou respostas afectivas, resultantes da percepção subjectiva das experiências vida/trabalho, por parte do empregado, contribuindo para a felicidade de viver em ambos os ambientes.

5.2.1.1. Superiores

Satisfação que o profissional tem com a supervisão e reconhecimento dos superiores.

5.2.1.2. Equipa

Satisfação que o profissional tem com as condições, ambiente e trabalho de equipa.

5.2.1.3. Doentes

Satisfação que o profissional tem com o reconhecimento e agradecimento por parte dos doentes.

5.2.1.4. Família

Satisfação e bem-estar do trabalhador na execução da sua tarefa, sem deixar de satisfazer as necessidades familiares.

5.2.2. Afectos Positivos

Reflecte um nível de envolvimento agradável, prazeroso, do indivíduo com o contexto que o rodeia (Clark *et al.*, 1989), nomeadamente,

sentimentos de prazer no ambiente profissional e pessoal. Um elevado nível de afectos positivos é composto por sentimentos de entusiasmo, alegria, determinação, energia e agilidade mental.

5.2.2.1. Superiores

Capacidade de ter um envolvimento agradável e positivo com o supervisor.

5.2.2.2. Equipa

Capacidade de contribuir para o estado de espírito positivo e interações da equipa.

5.2.2.3. Doentes

Capacidade do profissional, no desempenhar das suas funções, transmitir emoções positivas aos doentes.

5.2.2.4. Família

Capacidade da família contribuir para os afectos positivos que o individuo experiencia na interacção família – trabalho.

6. Performance (KASs)

Valor total esperado para a organização de episódios discretos resultantes do conjunto de características e/ou capacidades de comportamentos e rendimento do individuo.

Conhecimento (*Knowledge*) – Composto pelos conhecimentos gerais e específicos do individuo. Conhecimentos gerais são os que apesar de não estarem directamente relacionados com o trabalho, são necessários para o bom desempenho deste. Conhecimentos específicos são aqueles que estão directamente relacionados com o trabalho e que são necessários para desempenhar o mesmo.

Competências (*Abilities*) – Capacidades e recursos que um individuo detém para realizar as tarefas, que lhe foram atribuídas.

Habilidades (*Skills*) – Capacidade do individuo pensar e executar de forma criativa, acima de um determinado nível de competência e habilidade; além das competências técnicas, inclui competências cognitivas, sociais e pessoais.

6.1. Investigação Científica

Tem por base o avanço no conhecimento, no desenvolvimento e na identificação de novas áreas de progresso científico.

6.1.1. Artigos Publicados

Refere-se à quantidade e qualidade dos artigos científicos publicados pelo indivíduo, no âmbito de uma investigação, em revistas de referência.

6.1.1.1. A

Artigos Publicados em Revistas Internacionais, reconhecidas como tal.

6.1.1.2. B

Artigos Publicados em Revistas Nacionais.

6.1.1.3. C

Artigos Publicados em outras Revistas, que não consideradas

Internacionais de Referência ou Nacionais.

6.1.2. Conferência

Número de conferências em que o indivíduo assistiu/participou.

6.1.2.1. Com comunicação Oral

Toda e qualquer exposição científica que requer a uma comunicação oral do indivíduo.

6.1.2.2. Com comunicação por Póster

Toda e qualquer exposição científica que tem como requisito único um suporte físico, não humano.

6.2. Formação

Traduz-se na aprendizagem e reciclagem de conhecimentos, feita formal ou informalmente.

6.2.1. Formação Interna

Corresponde à participação ou discussão de temáticas novas e/ou casos clínicos “*on-job*”. Formação planeada, mas não certificada.

6.2.2. Formação Externa

Corresponde à apresentação e divulgação do potencial científico, junto da comunidade externa à organização. Formação planeada e certificada.

6.3. Assistência Clínica

Traduz-se nos critérios operacionais do desempenho da profissão.

6.3.1. Número de consultas efectuadas

Número de consultas realizadas pelo profissional.

6.3.2. Qualidade das Consultas

Refere-se à capacidade do profissional em tratar o doente eficazmente o doente, tanto a nível relacional como clínico.

6.3.2.1. Avaliação 360

Todos avaliam todos, avaliação por de directores de serviço, MCU, colegas e doentes.

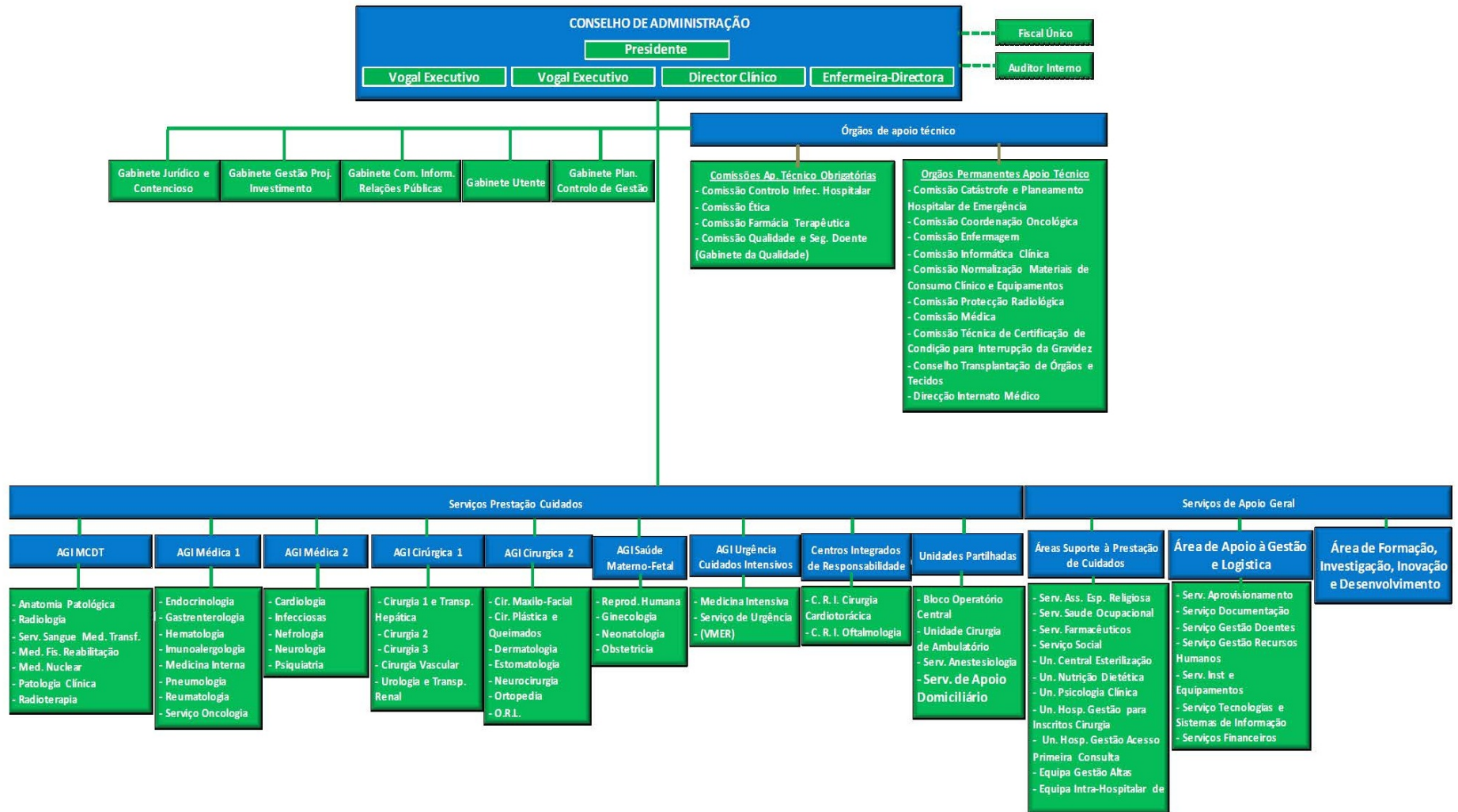
6.4. Inovação

Respeita a sugestões de melhoria, e à efectiva melhoria de métodos e de formas de organização do trabalho; é a gestão participativa.

6.4.1. Oportunidade de Contributo // Job Design

Sugestões dadas ao nível técnico e sociopsicológico, para a tarefa, para a equipa e para a própria organização.

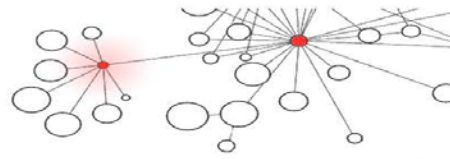
Anexo II: Organigrama dos Hospital em Estudo.



**Anexo III: Constituição das Áreas de Gestão Intermédia e Centros de
Responsabilidade Integrados do Hospital em Estudo.**

	AGI	Serviços
Áreas de Gestão Intermédia	AGI Cirúrgica 1	Serviços de Cirurgia 1; Transplantes hepáticos; Cirurgia 2; Cirurgia 3; Cirurgia Vascular; Urologia e Transplantação Renal.
	AGI Cirúrgica 2	Cirurgia maxilo-facial; Cirurgia Plástica e Queimados; Dermatologia; Estomatologia; Neurocirurgia; Ortopedia; O.R.L..
	AGI Meios Complementares de Diagnóstico e Terapêutica	Serviços de Anatomia Patológica; Radiologia; Serviço de Sangue e Medicina Transfusional; Medicina Física e Reabilitação; Medicina Nuclear; Patologia Clínica; Radioterapia.
	AGI Médica 1	Endocrinologia; Gastrenterologia; Hematologia Clínica; Imunoalergologia; Medicina Interna; Pneumologia; Reumatologia; Oncologia Médica.
	AGI Médica 2	Cardiologia; Infecciosas; Nefrologia; Neurologia; Psiquiatria.
	AGI Saúde Materno Fetal	Reprodução Humana; Ginecologia; Neonatologia; Obstetrícia.
	AGI Urgência e Cuidados Intensivos	Urgência Cuidados Intensivos.
	Centros de Responsabilidade e Integrados	Serviço de Cirurgia Cardiotorácica e Transplantação de Órgãos Torácicos (CCT)
Serviço de Oftalmologia		

Anexo IV: Guião de Entrevista.



Nome:
Função:

1. Como chegou até aqui? Explique um pouco o seu percurso profissional nos Hospitais da Universidade de Coimbra (HUC) e de que forma este percurso contribuiu para a sua actual responsabilidade de gestão?
2. Fale-me um pouco sobre o seu papel e função de gestão nos HUC?
3. O que caracteriza um excelente desempenho?
 - 3.1. De um Gestor de um serviço de prestação de cuidados de saúde?
 - 3.2. De uma Equipa de um serviço de prestação de cuidados de saúde?
 - 3.3. De um Profissional de um serviço de prestação de cuidados de saúde?
4. Quais as razões que o fazem continuar a trabalhar nos HUC?
5. Fale um pouco dos processos de gestão de pessoas da sua Equipa?
6. Como podemos avaliar estes processos de gestão do desempenho?
7. Identifica-se com os valores e princípios dos HUC?
8. O que é que os HUC representam para si?
9. Explique como ocorre a comunicação, inter-ajuda e o respeito entre as equipas dos HUC?