

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**ESTUDO CORRELACIONAL ENTRE O
COMPROMISSO E O DESEMPENHO**

Sara Trevidic Calado

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações**

2019

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**ESTUDO CORRELACIONAL ENTRE O
COMPROMISSO E O DESEMPENHO**

Sara Trevidic Calado

Dissertação orientada pela Professora Doutora Isabel Paredes

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações**

2019

Agradecimentos

À Professora Doutora Isabel Paredes, por todo o apoio, motivação e disponibilidade neste percurso, muito obrigada pelo acompanhamento crucial para realização desta dissertação.

A todos os professores da Faculdade que fizeram parte deste percurso e contribuíram para a minha formação.

À minha família, em especial aos meus pais, por toda a dedicação, inspiração e carinho em todos os momentos, sem vocês não teria sido possível chegar aqui!

A todos os meus amigos que me acompanham desde o primeiro ano da faculdade e comigo partilharam esta experiência, obrigada pela amizade e paciência.

À Beatriz, Inês, Mafalda, estes cinco anos não teriam sido o mesmo sem vocês.

Às minhas amigas de infância, Ana, Beatriz, Carolina, Cláudia, Joana, Mariana, Sara, Sofia e Vera, pela amizade incessante e por me encorajarem nos momentos mais difíceis.

À minha amiga e colega de casa Berta, por toda a companhia e inspiração.

Ao meu namorado Diogo, por toda a força, carinho e por sempre acreditar em mim, nunca me deixando desistir.

Obrigada a todos!

Resumo

Atualmente as organizações procuram, cada vez mais, formas de aumentar o desempenho dos seus colaboradores. Progressivamente, o compromisso tem encontrado destaque como impulsionador do desempenho. Desta forma, neste estudo, pretende-se examinar a relação entre o compromisso e desempenho. Para analisar esta relação foi recolhida a avaliação do desempenho e as respostas a um Questionário de Compromisso de uma amostra de 150 colaboradores de uma firma de serviços profissionais.

Ao contrário do que era esperado, a relação entre o compromisso e a avaliação do desempenho, neste estudo, não foi encontrada. Na discussão apresentam-se algumas explicações.

Palavras-chave: desempenho, compromisso, produtividade, avaliação de desempenho, comportamento de cidadania organizacional.

Abstract

Nowadays organizations are looking for new methods to increase their employees' performance. Engagement is gradually being highlighted as a performance booster. Thus, in this paper, the goal is to examine the relation between engagement and performance. In order to analyse this relationship, the performance appraisal and the answers to an Engagement Questionnaire were collected from a sample of 150 employees of a professional services firm. Contrary to what was expected, the relationship between engagement and performance appraisal, in this study, was not found. In the discussion are presented some possible explanations.

Keywords: performance, engagement, productivity, performance appraisal, organizational citizenship behaviour.

Índice

Resumo	ii
Abstract	iii
Introdução	1
Compromisso	1
Desempenho	9
Método	13
Amostra	13
Procedimento	14
Medidas	14
Método de análise de dados	16
Análise de dados	16
Discussão	21
Limitações e Estudos Futuros	24
Implicações práticas	26
Referências Bibliográficas	27
Anexo A	32
Anexo B	33
Anexo C	34
Anexo D	35
Anexo E	36
Anexo F	37

Anexo G	38
Anexo H	39
Anexo I	40
Anexo J	41
Anexo L	42
Anexo M	43

Índice de quadros

Quadro 1 – Teste de normalidade	17
Quadro 2 - Correlações entre as facetas do compromisso, nível global de compromisso, os critérios de avaliação do desempenho e o desempenho global	18
Quadro 3 - Correlações entre os critérios de avaliação do desempenho, desempenho global e os comportamentos de compromisso	19
Quadro 4 - Correlações entre as facetas do compromisso, nível global de compromisso e os comportamentos de compromisso	20

Introdução

No século XXI, mais do que nunca, as organizações procuram melhorar o desempenho dos seus colaboradores (Markos & Sridevi, 2010), uma vez que o desempenho é considerado um fator importante para se alcançar o sucesso. Desta forma, existe a preocupação de o incentivar e desenvolver (Den Hartog, Boselie, & Paauwe, 2004), e, conseqüentemente, aumentar o desempenho organizacional.

Portanto, não é suficiente recrutar os melhores talentos, mas também motivar e criar oportunidades para que os colaboradores utilizem ao máximo as suas capacidades no trabalho. As organizações necessitam de colaboradores que estejam psicologicamente conectados e dispostos a investir esforço e energia no seu trabalho. O mercado de trabalho procura e precisa de colaboradores proativos, com altos padrões de desempenho e dedicados ao seu trabalho e à organização, isto é, precisam de colaboradores comprometidos (Bakker, Albrecht, & Leiter, 2011).

Assim, o compromisso é considerado um fator crucial no potenciamento de atitudes, comportamentos, desempenho individual e organizacional, produtividade e retenção (Gruman & Saks, 2011), sendo ainda determinante para a eficácia, inovação e competitividade organizacional (Bedarkar & Pandita, 2014).

Compromisso

O estudo de Fleming e Asplund (2007) afirma que o compromisso pode ser considerado a resposta para a gestão das pessoas de forma a atingirem-se altos níveis de produtividade. Colaboradores comprometidos querem que a sua organização seja bem-sucedida, já que se sentem conectados emocional, social e mesmo espiritualmente com a missão, valores e propósito da organização.

As consequências do compromisso são o que muitas organizações procuram. Assim, de forma a ganhar vantagem competitiva, muitas organizações procuram aumentar o compromisso (Lockwood, 2007). No entanto, apesar de existir muito interesse sobre o tema, não existe uma definição consensual de compromisso, sendo o constructo operacionalizado de variadas formas (Kular, Gatenby, Rees, Soane, & Truss, 2008).

Um das primeiras referências ao conceito de compromisso na literatura pertence a Kahn, em 1990. Para este autor, o compromisso refere-se aos comportamentos pelos quais as pessoas expressam ou não o seu Eu no desempenho das suas funções. Quando comprometidos, os colaboradores empregam e expressam-se física, cognitiva e emocionalmente durante o desempenho das suas funções. No seu estudo, Kahn procura perceber como a experiência de trabalho e o contexto de trabalho influenciam o compromisso ou não compromisso. Desta forma, o estudo apresenta duas premissas, as atitudes e os comportamentos dos colaboradores são influenciados pela experiência psicológica do trabalho e por fatores individuais, grupais, intergrupais e organizacionais.

Três condições psicológicas emergiram da análise realizada no estudo de Khan (1990), o significado, segurança e disponibilidade, que influenciam os colaboradores a comprometerem-se pessoalmente e cuja falta leva ao não comprometimento.

O significado refere-se à sensação de retorno do investimento físico, cognitivo e emocional que os colaboradores experimentam no desempenho do seu trabalho, isto é, quando se sentem valorizados e úteis (Khan, 1990). No estudo de Kahn (1990), os dados indicam que o significado é geralmente influenciado por três fatores: as características das tarefas, a característica do papel e as interações no trabalho. Portanto, os colaboradores têm maior probabilidade de experimentar significado quando as tarefas

são desafiantes, criativas e claras, o seu papel apresenta valor na organização e implica interações gratificantes com colegas e clientes.

A segurança psicológica significa que os colaboradores sentem que podem expressar os seus sentimentos e o seu Eu sem consequências negativas. Isto é, consideram que não serão prejudicados pelo seu compromisso pessoal. Existem quatro fatores principais que influenciam esta condição: as relações interpessoais, dinâmicas grupais e intergrupais, estilo de chefia e normas organizacionais (Kahn, 1990).

Por sua vez, a disponibilidade psicológica implica ter os recursos pessoais físicos, emocionais e psicológicos para estar comprometido naquele momento (Kahn, 1990).

Dentro da literatura sobre o compromisso, Macey e Schneider (2008) apresentam um quadro conceptual para ajudar na compreensão e reconhecimento dos variados significados do constructo de compromisso. Para estes autores, o compromisso é um conjunto integrado de constructos interrelacionados de forma conhecida, abrangendo constructos identificáveis relacionados com um resultado comum.

O quadro conceptual de Macey e Schneider (2008) apresenta o compromisso como um traço/disposição, que pode ser considerado como uma inclinação para experimentar o mundo a partir de um ponto de vista e que é refletido no compromisso como estado psicológico. Assim, os autores conceptualizam o compromisso como um estado psicológico e que é um antecedente do compromisso como comportamento, que se traduz em comportamentos extra ou intra-papel.

Neste quadro conceptual de Macey e Schneider (2008), é ainda possível perceber que as condições do contexto de trabalho têm efeitos diretos e indiretos no compromisso como estado e como comportamento. O conteúdo e as exigências do trabalho, por exemplo o grau de desafio, variedade e autonomia, são as condições mais realçadas, tendo em conta o Modelo de Características do Trabalho de Hackman e Oldham (1980).

Por sua vez, a liderança, principalmente a liderança transformacional, tem efeito indireto nos comportamentos de compromisso.

Portanto, para Macey e Schneider (2008), o compromisso pode ser encarado de três formas, como traço/pré-disposição, como estado e como comportamento.

O compromisso encarado como um traço ou pré-disposição abarca diversos atributos de personalidade interrelacionados, incluindo traços de afetividade positiva, conscienciosidade, personalidade pró-ativa, e personalidade *autotelic*. Este conjunto de traços implica que exista a inclinação para experimentar o trabalho de forma mais positiva, ativa e energética, e manifesta-se num comportamento que evidencia esforço para ir além do que é estritamente exigido e mostra iniciativa (Macey & Schneider, 2008).

Já o compromisso encarado como um estado psicológico engloba diversas ideias relacionadas, que, operacionalmente, caem em seis categorias: satisfação, adesão, *empowerment*, envolvimento na função, afetividade positiva e envolvimento do Eu (Macey & Schneider, 2008).

Na primeira categoria, a satisfação, os autores frisam a diferença entre este conceito e o de compromisso, argumentando que o compromisso é mais do que satisfação, envolve paixão, dedicação, investimento do Eu, de esforço e de energia (Macey & Schneider, 2008).

A adesão é considerada um elemento do compromisso e conceptualizada como a vontade de exercer/aplicar energia de forma a suportar/auxiliar/apoiar a organização, sentir orgulho em ser um membro da organização e identificar-se pessoalmente com esta (Macey & Schneider, 2008).

O envolvimento na função é considerado por estes autores um elemento do compromisso, mas não equivalente a este, sendo o compromisso um conceito mais abrangente, que engloba energia e eficácia (Macey & Schneider, 2008).

Os próximos dois elementos são os elementos cruciais que refutam que o compromisso é “vinho velho em garrafas novas” (Macey & Schneider, 2008, p.10). A afetividade positiva e o envolvimento do Eu constituem a parte afetiva deste conceito, diferenciando-o da satisfação e do contentamento (Macey & Schneider, 2008).

A afetividade positiva está associada à função e ao contexto de trabalho e assinala sentimentos de persistência, vigor, energia, dedicação, absorção, entusiasmo, alerta e orgulho (Macey & Schneider, 2008).

O envolvimento do Eu vai ao encontro do conceito de compromisso de Kahn (1990), que descreve uma presença psicológica e identificação com o trabalho que vai para além da motivação. Os colaboradores investem o seu Eu psicológico, cognitiva e emocionalmente de forma a corresponder às exigências das suas funções (Macey & Schneider, 2008).

Por último, temos o comportamento como uma faceta do compromisso que advém do compromisso como um estado. Por vezes, é denominado comportamento adaptativo e descreve o conjunto de comportamentos que apoiam o sucesso da organização (Macey & Schneider, 2008).

Segundo Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris (2008), o compromisso é apresentado como o contrário de *burnout*, descrevendo colaboradores comprometidos como energéticos, com uma conexão afetiva com o seu trabalho. Assim, Schaufeli e Salanova (2008) definem compromisso como um estado afetivo-cognitivo que é persistente ao longo do tempo, isto é, não é momentâneo e sem foco específico, mas sim caracterizado por vigor, dedicação e absorção.

O vigor é descrito como um alto nível de energia e resiliência no exercício das funções, existindo vontade de investir esforço no trabalho mesmo perante dificuldades. A dedicação é caracterizada pelo forte envolvimento e pela experiência de significado, entusiasmo, orgulho e inspiração. Por fim, a absorção refere-se à imersão no trabalho que resulta na sensação de o tempo passar rápido e na dificuldade de se distanciar do trabalho (Schaufeli & Salanova, 2008).

Na perspectiva de Schaufeli e Salanova (2014), o compromisso advém da natureza motivadora dos recursos provenientes do contexto e conteúdo do trabalho e das características pessoais. Os primeiros recursos estimulam os colaboradores a serem persistentes e a focarem-se no esforço despendido, enquanto os recursos pessoais são cruciais para alcançar os objetivos de trabalho e pessoais. Tendo em conta o potencial da natureza motivadora dos recursos referidos anteriormente, Bakker e Demerouti (2008) propuseram um modelo de compromisso. Neste modelo, os recursos provenientes do contexto e conteúdo do trabalho e das características pessoais tornam-se mais cruciais e atingem o seu potencial motivador quando as exigências do trabalho são maiores. Os recursos provenientes do contexto e do conteúdo do trabalho são principalmente eficazes para alcançar objetivos de trabalho e impulsionar o compromisso. Uma vez que o compromisso está associado a energia, persistência, esforço e comportamentos e atitudes adequados, como a iniciativa, o desempenho melhora (Schaufeli & Salanova, 2008).

Portanto, devido à sua natureza dinâmica, o modelo assume que mais compromisso leva a melhor desempenho e aumento progressivo deste. No entanto, existem poucas evidências que comprovem este processo (Schaufeli & Salanova, 2008).

O SHL Group (2007) também apresenta a sua conceptualização do conceito e a sua envolvimento. Para o SHL Group, o compromisso é um estado psicológico e adota a

definição de Kahn (1990), já mencionada anteriormente. A adoção do conceito de compromisso como um estado psicológico tem duas implicações. Em primeiro lugar, sendo um estado, implica que não seja algo estável ao longo do tempo, isto é, um colaborador não está sempre comprometido, aliás, é descrito com um “pico”. No entanto, colaboradores com um alto nível de compromisso têm maior probabilidade de se sentirem comprometidos com maior frequência do que os colaboradores menos comprometidos.

Em segundo lugar, esta definição desloca a atenção para o facto de poderem existir fatores organizacionais que influenciam o compromisso dos colaboradores (SHL Group, 2007).

Na presente dissertação, são considerados as quatro facetas do compromisso identificadas pelo SHL Group (2007): absorção, alinhamento, identificação e energia. A absorção refere-se à extensão em que os colaboradores se perdem no seu trabalho e experimentam uma sensação de imersão no trabalho. O alinhamento aborda a congruência entre as crenças dos colaboradores relativas aos objetivos e à direção que a organização deve tomar, e as metas, direção e objetivos reais da organização. A identificação refere-se à ligação emocional que os colaboradores experimentam com a organização. Colaboradores com um nível elevado de identificação têm uma maior sensação de pertença à organização. Por fim, a energia refere-se à energia física que o colaborador investe no desempenho do seu trabalho (SHL Group, 2007).

Quando os colaboradores estão comprometidos, ocorrem consequências nos resultados comportamentais e pessoais (SHL Group, 2007).

A nível de resultados comportamentais, os colaboradores que estão comprometidos têm maior probabilidade de investir nas suas tarefas mais importantes um esforço elevado e, também, têm maior probabilidade de fazer mais do que está previsto na

descrição das suas funções, como, por exemplo, tomar a iniciativa de identificar e resolver problemas que ainda não foram reconhecidos ou oferecer ajuda a colegas ou supervisores. O contributo comportamental de colaboradores comprometidos vai para além das atividades dentro da organização. Quando comprometidos, os colaboradores têm maior probabilidade de agir como defensores da organização quando interagem com pessoas externas, como, por exemplo, recomendar a organização a potenciais clientes e candidatos (SHL Group, 2007). Assim, as consequências comportamentais identificadas pelo SHL Group (2007) são o Esforço, as Contribuições Extra – Função e a Defesa da Organização, respetivamente.

Adicionalmente, um colaborador comprometido tem maior probabilidade de ficar na organização durante mais tempo, sendo capaz de procurar ativamente forma de aí continuar (SHL Group, 2007).

No modelo do SHL Group (2007), os resultados comportamentais do compromisso são diferenciados da definição de compromisso, uma vez que o compromisso é definido como um estado psicológico que os colaboradores podem vivenciar e que aumenta a probabilidade de manifestarem esses comportamentos. Além disso, os comportamentos considerados como consequências comportamentais do estado de compromisso podem ser impulsionados por outros fatores para além do compromisso (2007).

De acordo com o SHL Group (2007), é provável que os resultados comportamentais do compromisso tenham um efeito no desempenho organizacional. De forma mais evidente, espera-se que colaboradores comprometidos, que colocam mais esforço, contribuem para além das responsabilidades estritas das suas funções e que ficam na organização por longos períodos de tempo, tenham um efeito positivo nos resultados, nomeadamente financeiros, da organização. Isto porque estes colaboradores geram mais

valor por hora a trabalhar. Aumentar os níveis de compromisso leva, assim, a um maior retorno do capital humano e, conseqüentemente, a mais lucro (2007).

Ainda, quando lidam com os clientes, os colaboradores comprometidos fazem-no de forma mais energética, atenta e entusiasta, levando a um cliente mais satisfeito. E como têm maior tendência para ficar na organização, diminuem os níveis de rotação e, conseqüentemente, os custos associados ao recrutamento e formação (SHL, 2007).

Apesar de haver quase tantas conceptualizações do compromisso como autores, existe um ponto em comum, a vantagem que o compromisso apresenta para a produtividade e o sucesso das organizações, o que faz com que estas dediquem cada vez mais atenção ao compromisso dos seus colaboradores (Bhatla, 2011).

Desempenho

Campbell e Wiernik (2015) definem o desempenho como as atividades e as ações que os colaboradores realizam e que contribuem para os objetivos da organização. É necessário identificar as ações importantes para os objetivos organizacionais e separá-las das que não o são, independentemente de estarem ou não incluídas na descrição da função. A definição apresentada para o desempenho não está limitada temporalmente nem pela função, isto é, não é algo estático nem considera que as ações têm de estar limitadas pelo que é realizado na parte técnica do trabalho. Outro ponto importante recai no facto de os colaboradores poderem ser proativos e terem o poder de decidir quais as ações mais relevantes para os objetivos organizacionais, embora seja sempre necessária a aprovação dos *stakeholders* (Campbell & Wiernik, 2015).

O desempenho é um conceito multifacetado (Pradhan & Jena, 2017), mas é necessário distinguir desempenho dos resultados esperados (Campbell & Wiernik, 2015). Desempenho refere-se às ações que os indivíduos realizam para executar o seu

trabalho, enquanto os resultados esperados são as consequências dos comportamentos de trabalho do indivíduo (o desempenho) (Pradhan & Jena, 2017).

Borman e Motowidlo (1993, citados por Cascio, 2012) identificaram duas categorias de desempenho: o desempenho de tarefa e o desempenho contextual. O primeiro consiste na atividade técnica do trabalho. O desempenho contextual consiste nos componentes que suportam a parte social da organização e o ambiente psicológico em que a parte técnica tem de funcionar. Inclui fatores como a perseverança, esforço extra, voluntariado para realizar tarefas fora das suas responsabilidades, etc. (Dorsey, Cortina, & Luchman, 2010; Organ, Podsakoff, & Podsakoff, 2011, citados por Cascio, 2012). Organ (1998, citado por Campbell & Wiernik, 2015) acrescenta os comportamentos de cidadania organizacional como um componente separado do desempenho, que não está necessariamente incluído na descrição da função, mas apoia o bom funcionamento da organização.

Como já referido, o desempenho individual é um fator crucial nas organizações e, conseqüentemente, as formas de gestão e avaliação do desempenho são consideradas uma área de alta importância (Folan & Browne, 2005). Assim, em muitas organizações é realizada a gestão do desempenho, que consiste num processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento do desempenho individual e das equipas, bem como de alinhamento do desempenho com os objetivos estratégicos da organização (Aguinis, 2013), pretendendo estimular a continuidade do desempenho adequado e modificar o desempenho inadequado (Dessler, 2007, citado por Teimouri, Jenab, & Khoury, 2016).

Nesta definição de gestão do desempenho, é importante reforçar dois componentes, o processo contínuo: a gestão do desempenho envolve um processo interminável de estabelecimento de objetivos, observação do desempenho e intervenções de *coaching* e

feedback. Em segundo lugar, o alinhamento com os objetivos estratégicos: a gestão do desempenho exige que as chefias assegurem que as atividades dos colaboradores e os seus *outputs* sejam congruentes com os objetivos da empresa e, conseqüentemente, apoiem a organização a ganhar vantagem competitiva. Desta forma, a gestão do desempenho desenvolve uma ligação direta entre o desempenho dos colaboradores e os objetivos organizacionais, e torna a contribuição dos colaboradores explícita (Aguinis, 2013).

É importante fazer a distinção entre sistemas de gestão do desempenho e avaliação do desempenho. Um sistema que envolva uma avaliação anual, sem esforço para dar *feedback* nem fornecer *coaching* de forma a melhorar o desempenho, não é um sistema de gestão do desempenho, é apenas uma avaliação do desempenho. A avaliação do desempenho é uma descrição sistemática dos pontos fortes e fracos, sendo um componente crucial da gestão do desempenho. No entanto, é apenas uma parte de todo um processo (Aguinis, 2013).

Portanto, a gestão do desempenho refere-se à avaliação e melhoramento contínuo do desempenho do colaborador ou da equipa e dos objetivos estratégicos da organização (Aguinis, 2013), e constitui um elemento chave para o desenvolvimento e gestão dos trabalhadores (Mustafa, 2013). A sua implementação serve múltiplos propósitos (Mustafa, 2013), que incluem fornecer *feedback* aos colaboradores em todos os níveis do seu desempenho; desenvolver e obter bases de informação para tomadas de decisão, uma vez que os resultados obtidos podem ser considerados padrões (*standards*) para tomadas de decisão relativamente a promoções, transferências, recompensas etc., e fornecer uma forma de notificar os colaboradores sobre desempenho não satisfatório (Aguinis, 2013; Cascio, 2012; Teimouri et al., 2016).

A gestão do desempenho permite apoiar os colaboradores de forma a melhorarem o seu desempenho e desenvolver as suas capacidades profissionais; diagnosticar problemas individuais ou organizacionais; realçar o empenho da organização através da discussão de oportunidades de carreira, da formulação de planos de ação e da identificação de necessidades de formação e desenvolvimento; verificar se as formações previamente realizadas foram realmente eficazes; reconhecer o bom desempenho de forma a motivar a sua continuidade (Briscoe, Schuler, & Claus, 2008; Cascio, 2012; Murphy, 2008).

Ainda na perspetiva dos colaboradores, os sistemas de gestão e avaliação do desempenho também constituem uma vantagem, pois não só lhes permitem saber que conhecimentos possuem, como também diminuem mal-entendidos sobre qual o conteúdo das suas funções. Incentivam, também, a transmissão de conhecimentos relativamente aos limites da função e da responsabilidade, possibilitando-lhes tomar decisões mais autonomamente. Ainda, fornecem oportunidades de discussão do progresso das atividades e asseguram a comunicação frequente, evitando surpresas no final do ano. Resumidamente, proporcionam aos colaboradores saber o que é esperado deles, que decisões podem tomar e se estão a ter um bom desempenho (Mustafa, 2013).

Num sistema de gestão e avaliação do desempenho é sempre aconselhado incluir recompensas que os trabalhadores considerem justas (Cascio, 2012). Justiça é um conceito muito subjetivo, mas, segundo Cascio (2012), muitos autores sublinham quatro práticas: Voz, isto é, recolher as opiniões dos colaboradores; Consistência, assegurando que todos os colaboradores são tratados de igual forma quando procuram informação relativa ao processo de distribuição de recompensas; Relevância, isto é, recompensas que sejam significativas para os colaboradores, e Comunicação, explicar de forma clara as regras e a lógica da atribuição de recompensas.

Um sistema de gestão e avaliação do desempenho, para ser bem-sucedido, deve respeitar a cultura e o contexto, incluindo o contexto social da organização (Abbad, Lima, & Veiga, 1996; Rusu, Avasilcăi, & Huțu, 2016).

Neste estudo pretende-se investigar a relação entre o compromisso, nomeadamente entre as suas facetas e os comportamentos de compromisso, e o desempenho.

Método

Amostra

A amostra é composta por cento e cinquenta participantes que colaboravam com uma firma de serviços profissionais Portuguesa (n=150). A idade dos participantes está compreendida entre os 18 e os 65 anos, sendo que 71,2% se situa na faixa etária dos 31 aos 45 anos, 27,4% se situa na faixa etária dos 18 aos 30 anos, e 1,4% na faixa etária superior aos 46 anos. Em relação ao sexo, a amostra é constituída por 71,3% elementos do sexo feminino. Na amostra estão presentes participantes de três categorias: profissionais altamente qualificados, que exercem funções relacionadas com a atividade *core* da firma (75,3%), funções de suporte (23,3%) e estagiários (1,4%). No que diz respeito à situação profissional, 68,5 % trabalham por conta própria, 26,6% têm um contrato sem termo, 2,7% têm um contrato a prazo, 1,4 % estão em estágios e 1,4% estão noutras situações. Mais de dois terços da amostra exerce a sua função há três a 10 anos (68,5%), num período inferior a dois anos está compreendida 27,4% da amostra e os restantes 4,1% exercem a sua função há 11 a 20 anos. A amostra ainda se caracteriza por participantes com anos de experiência profissional diferentes, em que 39,7% têm entre seis a 10 anos, 26% possuem 11 a 15 anos, 15,1% têm 16 a 20 anos, 11% têm entre três a cinco anos, 6,8% têm entre 21 a 25 anos e 1,4% possuem mais de 25 anos de experiência. Todas as percentagens apresentadas foram arredondadas às décimas.

Procedimento

Os participantes deste estudo provêm de uma recolha de dados de uma Tese de Doutoramento (2012/2013). Os participantes responderam a um Questionário de Compromisso *online* e também foram obtidos dados relativos ao seu desempenho fornecidos pela firma de serviços profissionais em que os participantes trabalhavam.

Medidas

Compromisso: O questionário utilizado que operacionaliza esta variável é a versão adaptada para português do Questionário de Compromisso do SHL Group. O questionário foi aplicado *online* e é de autoavaliação. O instrumento é constituído por 196 itens repartidos por três secções (SHL Group, 2007, citado por Paredes, 2017).

A primeira secção foca as características da função e da organização que os colaboradores consideram ideais. Esta secção é composta por 86 itens e utiliza uma escala de avaliação com nove opções para recolher informação sobre a quantidade ou amplitude, neste caso desejada, da característica, desde “0 - Nenhuma” até “8 – A maior possível”. A segunda secção incide sobre as características da função e organização atuais. A secção é composta pelos mesmos 86 itens da primeira secção e utiliza a mesma escala de avaliação para recolher informação sobre em que quantidade as características estão presentes na função e organização atuais (Paredes, 2017).

A terceira secção foca as quatro facetas do compromisso (alinhamento, energia, absorção e identificação), com três itens para cada faceta avaliados com uma escala de nove opções, de ‘0 – Nunca’ a ‘8 – Sempre’. Ainda na terceira secção, são avaliadas as consequências comportamentais do compromisso, Esforço, Defesa da Organização e Contribuições Extra-Função. Para as consequências comportamentais também são

apresentados três itens para cada comportamento, utilizando a mesma escala de avaliação com nove opções, de ‘0 – Nunca’ a ‘8 – Sempre’ (Paredes, 2017).

Por fim, na terceira secção, estão incluídos um item que avalia a satisfação geral com a função e um item que avalia a satisfação com a organização, ambos utilizando uma escala de avaliação com sete opções, variando de ‘Extremamente satisfeito(a)’ a ‘Extremamente insatisfeito(a)’ (Paredes, 2017).

Avaliação do desempenho: Esta componente foi medida através da avaliação do desempenho da própria Organização, realizada pela chefia. Apenas foram considerados para o estudo os critérios de avaliação do desempenho que coincidiam entre as diferentes categorias profissionais. Esses critérios são:

- 1) Eficiência e Resultados, que engloba a capacidade de tomar decisões sob pressão; produzir soluções imaginativas; cumprir os prazos de realização das tarefas; verificar cuidadosamente o trabalho; planejar eficazmente o trabalho; assegurar a exatidão do trabalho; aderir a métodos de trabalho definidos; procurar oportunidades para se desenvolver como pessoa; estar atento(a) às diferentes maneiras de fazer as coisas; explorar alternativas antes de fazer uma escolha; planejar as coisas importantes antes de começar; planejar como alcançar os seus objetivos; tomar decisões por si próprio(a); desenvolver novas competências; resolver problemas e enfrentar desafios.
- 2) Alinhamento e Equipa/Liderança, que inclui eficácia a liderar os outros; construir redes de trabalho fortes com os outros; seguir as instruções da chefia; mostrar entusiasmo; inspirar os outros a terem bons desempenhos; apoiar os outros e estabelecer rapidamente a relação com os outros.
- 3) Comunicação e Persuasão compreende mostrar preocupação com os outros; conseguir vender facilmente aos outros uma ideia ou uma proposta; comunicar

de forma clara; comunicar por escrito com eficácia; adaptar o estilo de comunicação para ir ao encontro das necessidades de pessoas diferentes.

- 4) Conhecimentos Técnicos e Qualidade abrange o desenvolvimento de capacidades técnicas; identificação da causa dos problemas; escrever com fluência; compreender os aspetos técnicos do trabalho e analisar a informação relevante antes de chegar às conclusões.

Método de análise de dados

Para se realizar a análise estatística dos dados recolhidos, foi utilizado o IBM *Statistical Package for Social Sciences* (v.25, SPSS Inc., Chicago,IL). Com este *software* foram realizadas as estatísticas descritivas, a avaliação da normalidade da distribuição dos resultados e os coeficientes de correlação de *Pearson*.

Análise de dados

Em primeiro lugar, foi realizado um teste à normalidade da amostra de forma a garantir que os dados tinham uma distribuição normal (Pestana & Gageiro, 2008) e seria possível utilizar testes paramétricos. Para isso, foi utilizado o teste não paramétrico de aderência à normal *Kolmogorov-Smirnov* (K-S), com a correção de *LilieFors* (uma vez que $n > 40$) (Quadro 1) e os gráficos *Q-Q plot* (ver Anexos A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, L, M).

Quadro 1

Teste de normalidade

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
Alinhamento	.14	150	.00
Energia	.11	150	.00
Absorção	.10	150	.00
Identificação	.15	150	.00
Nível Global	.08	150	.01
Compromisso			
Esforço	.16	150	.00
Defesa da Organização	.14	150	.00
Contribuições Extra-função	.11	150	.00
Eficiência e Resultados	.20	77	.00
Alinhamento e Equipa/Liderança	.15	104	.00
Comunicação e Persuasão	.14	104	.00
Conhecimentos Técnicos e Qualidade	.11	100	.00

a. Lilliefors Significance Correction

Como se pode ver no Quadro 1, o valor de significância para todas as variáveis é $<0,05$, o que sugere que a distribuição não é normal, o que nos gráficos Q-Q *plot* (Anexos A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, L, M) se confirma.

De acordo com o teorema do limite central, apesar de os testes estatísticos paramétricos exigirem a normalidade, esta pode ser ignorada em amostras de dimensão elevada (Coolican, 2017). No entanto, de forma a reduzir a assimetria foi realizada uma conversão de todos os resultados em resultados padronizados Z, forçando, assim, a distribuição dos resultados a ajustar-se à distribuição normal.

Para avaliar a relação entre as variáveis independentes (o nível global de compromisso, as três facetas do compromisso e os três comportamentos de

compromisso) e as variáveis dependentes (os quatro critérios da avaliação de desempenho) foi feita uma análise de correlações, utilizando o coeficiente de *Pearson*.

Os resultados são apresentados nos Quadros 2 e 3.

Quadro 2

Correlações entre as facetas do compromisso, nível global de compromisso, os critérios da avaliação do desempenho e o desempenho global

		Eficiência e Resultados - Resultados Z	Alinhamento e Equipa/Liderança - Resultados Z	Comunicação e Persuasão - Resultados Z	Conhecimento Técnicos e Qualidade - Resultados Z	Desempenho Global - Resultados Z
Alinhamento - Resultados Z		-.10	-.03	-.14	-.08	-.06
	N	77	104	104	100	150
Energia - Resultados Z		.07	-.03	.08	.21*	.11
	N	77	104	104	100	150
Absorção - Resultados Z		-.09	-.11	-.08	.00	-.08
	N	77	104	104	100	150
Identificação - Resultados Z		.14	.06	.03	.10	.12
	N	77	104	104	100	150
Nível Global de Compromisso - Resultados Z		-.01	-.04	-.04	.07	.02
	N	77	104	104	100	150

Nota: Correlação de *Pearson* (bilateral)

* $p < .05$

Quadro 3

Correlações entre os critérios de avaliação do desempenho, desempenho global e os comportamentos de compromisso

	Esforço – Resultados Z	Defesa da Organização – Resultados Z	Contribuições Extra-função – Resultados Z
Eficiência – Resultados Z	.02	-.02	.04
N	77	77	77
Alinhamento e Equipe/Liderança – Resultados Z	-.06	-.07	-.01
N	104	104	104
Comunicação e Persuasão- Resultados Z	-.07	-.06	.02
N	104	104	104
Conhecimento Técnico e Qualidade – Resultados Z	.05	-.01	.19
N	100	100	100
Desempenho Global	-.03	-.02	.06
N	150	150	150

Nota: Correlação de *Pearson* (bilateral)

* $p < .05$

Apenas foi encontrada uma correlação positiva significativa entre a faceta do compromisso Energia e o critério de avaliação do desempenho Conhecimentos Técnicos e Qualidade ($r = .21$, $N = 100$, $p < .05$, bilateral), mas é uma correlação fraca, explicando apenas 4,41% da variância.

É importante realçar que foram encontradas várias correlações positivas significativas entre o nível global do compromisso e os comportamentos de compromisso (Quadro 4). O nível global de compromisso apresenta uma correlação positiva significativa com o Esforço ($r = .63$, $N = 150$, $p < .01$, bilateral), com a Defesa da Organização ($r = .78$, $N = 150$, $p < .01$, bilateral) e com as Contribuições Extra-função ($r = .52$, $N = 150$, $p < .01$, bilateral).

Relativamente às facetas do compromisso, foram encontradas várias correlações positivas significativas com os comportamentos de compromisso (Quadro 4). A correlações mais elevadas encontram-se entre a Identificação e a Defesa da Organização ($r = .78$, $N = 150$ $p < .01$, bilateral), o Alinhamento e a Defesa da Organização ($r = .75$, $N = 150$, $p < .01$, bilateral) e a Absorção com o Esforço ($r = .64$, $N = 150$, $p < .01$ bilateral). Assim, estes resultados indicam que trabalhadores comprometidos descrevem que manifestam comportamentos de compromisso, o que, de acordo com a literatura, deveria resultar num melhor desempenho, mas esta última ligação não é verificada neste estudo.

Quadro 4

Correlações entre as facetas do compromisso, nível global de compromisso e os comportamentos de compromisso

		Esforço – Resultados Z	Defesa da Organização – Resultados Z	Contribuições Extra – função - Resultados Z
Alinhamento – Resultados Z	N	.45**	.75**	.29**
		150	150	150
Energia – Resultados Z	N	.53**	.64**	.58**
		150	150	150
Absorção - Resultados Z	N	.64**	.46**	.43**
		150	150	150
Identificação – Resultados Z	N	.43**	.78**	.36**
		150	150	150
Nível Global de Compromisso – Resultados Z	N	.63**	.78**	.52**
		150	150	150

Nota: Correlação de *Pearson* (bilateral)

* $p < .05$; ** $p < .01$

Discussão

O presente estudo analisa a relação entre o compromisso (as suas facetas enquanto estado psicológico e os comportamentos de compromisso) e o desempenho. Ao contrário do que era esperado e do que está presente na literatura, apenas se verifica uma correlação significativa entre duas variáveis em estudo, a faceta do compromisso Energia e o critério de avaliação do desempenho Conhecimentos Técnicos e Qualidade. Apesar de o nível global de compromisso e as facetas do compromisso apresentarem correlações significativas e fortes com os comportamentos de compromisso autorrelatados, nenhum destes apresenta correlações com os critérios da avaliação do desempenho, com exceção da correlação fraca mencionada.

Neste estudo, a falta de correlação entre os resultados no Questionário de Compromisso e da avaliação do desempenho pode decorrer de vários fatores explicativos, que serão desenvolvidos nos próximos parágrafos.

Os critérios da avaliação do desempenho utilizados para o estudo abrangem quase exclusivamente critérios relativos ao núcleo técnico, isto é, ao desempenho de tarefa. Os quatro critérios em estudo incluem apenas alguns tópicos relacionados com comportamentos de cidadania organizacional e extra-função, e, mesmo estes, encontram-se integrados em critérios em que os comportamentos em avaliação estão mais direcionados para o núcleo técnico e, estando em minoria, acabam por não ter expressão.

Geralmente, os comportamentos de compromisso referidos na literatura são maioritariamente ações e contributos que não estão incluídos no núcleo técnico e nas descrições de funções, como é o caso dos comportamentos de cidadania organizacional (Bakker, Albrecht, & Leiter, 2011). Por exemplo, Markos e Sridevi (2010) identificam três comportamentos manifestados por colaboradores comprometidos: a defesa e

recomendação da organização a clientes e potenciais novos colaboradores, a intenção de ficar na organização e o esforço para contribuir para o sucesso da organização.

Apenas este último ponto pode ser considerado como um possível componente dos critérios de avaliação do desempenho em questão, no sentido da realização da melhor forma possível das tarefas incluídas na descrição da função do colaborador.

De igual forma, os comportamentos de compromisso do Modelo do SHL Group (2007) adotados não vão totalmente ao encontro dos critérios da avaliação do desempenho utilizados no presente estudo. O comportamento de compromisso Defesa da Organização não faz parte da avaliação do desempenho, dado que nenhum critério se refere, por exemplo, à recomendação da organização a possíveis candidatos ou clientes. O comportamento de compromisso Contribuições Extra-função está muito pouco representado, sendo apenas possível identificar na avaliação do desempenho a consideração de comportamentos como apoiar os outros, no critério Alinhamento & Equipa/Liderança, ou como mostrar preocupação com os outros, no critério Comunicação e Persuasão. No entanto, como já referido, encontram-se em minoria na operacionalização do critério de avaliação do desempenho e, por isso, podem não ter impacto no resultado final da avaliação nesse critério.

Como é possível constatar, os comportamentos de compromisso descritos pelos vários autores não são considerados na avaliação do desempenho em causa, com a possível exceção do Esforço. Apesar de ter como parte da sua conceptualização ir para além do que está na descrição de função, o que, como já foi mencionado, não está contemplado nos critérios de avaliação do desempenho, é esperado que o Esforço tenha um efeito positivo no desempenho, visto que este comportamento de compromisso implica que os colaboradores mostrem um investimento elevado na realização das

tarefas mais importantes. Mais à frente apresenta-se algumas possíveis explicações para a falta de correlação.

Por sua vez, as facetas do estado psicológico de compromisso também não se encontram contempladas, com a exceção da Energia, que corresponde ao investimento de energia física, o que poderá ter efeito nos resultados do trabalho. De facto, foi encontrada uma correlação, ainda que fraca, entre esta faceta e o critério Conhecimentos Técnicos e Qualidade. Em teoria, o investimento de Energia poderia, de igual forma, redundar em melhores resultados nos outros três critérios de desempenho, uma vez que o investimento de energia física leva à aplicação dos recursos individuais nas tarefas realizadas (SHL Group, 2007).

A Absorção, o Alinhamento e a Identificação não são considerados nos critérios de desempenho, dado que não existe nestes nenhuma menção à imersão no trabalho, congruência com crenças e objetivos da organização ou sensação de pertença (SHL Group, 2007), respetivamente.

Assim, parece existir pouca sobreposição entre os constructos operacionalizados com o Questionário de Compromisso e os critérios da avaliação do desempenho. Ao comparar as definições dos quatro critérios da avaliação do desempenho com a definição dos comportamentos de compromisso e das facetas do compromisso percebe-se que não são coincidentes.

Por outro lado, o Questionário de Compromisso é de autoavaliação, o que significa que apresenta apenas a perspetiva dos colaboradores, o que pode implicar que: 1) os colaboradores sentem que estão comprometidos e que manifestam os comportamentos de compromisso, mas na realidade não os manifestam; 2) podem manifestá-los, mas esses comportamentos não estão a ser observados pela chefia, que pode, eventualmente, não trabalhar de forma próxima e frequente com os colaboradores e, uma vez que não se trata

de uma avaliação 360 graus, apenas existe *input* de uma fonte. Ou seja, explicações possíveis são os colaboradores considerarem que estão a empenhar-se nas suas tarefas e não o estarem a fazer ou isso não estar a ser observado ou considerado.

Ainda relativamente ao facto de o questionário ser de autoavaliação, Valentin (2014) afirma que é problemático assumir que existe um alinhamento natural entre o que os colaboradores e as chefias consideram e percebem que são os objetivos importantes. Neste caso, pode haver uma incongruência e os colaboradores identificarem-se com as crenças e a direção seguida pela organização, e mostrarem comportamentos que consideram importantes para tal, mas que na perspetiva da chefia não o são.

As possíveis explicações descritas nos últimos dois parágrafos podem também ser consideradas as razões para não se ter encontrado uma correlação entre o comportamento de compromisso Esforço e os critérios da avaliação do desempenho. Os colaboradores podem estar a esforçar-se em tarefas que consideram essenciais, mas que na perspetiva chefia não o são ou esse esforço está a passar despercebido. Ainda podemos ponderar que os colaboradores estão a descrever que se esforçam, mas na realidade não o estão a fazer de forma reconhecível pela chefia.

Por fim, os dados apresentam uma amplitude e variabilidade reduzida, tanto para o compromisso como para o desempenho, o que pode ter influência nos resultados obtidos.

Limitações e Estudos Futuros

O presente estudo apresenta algumas limitações. Em primeiro lugar, os critérios da avaliação do desempenho não vão ao encontro das definições dos elementos do compromisso, o que significa que os aspetos avaliados não foram os mesmos nas duas

dimensões, o que é considerado uma das explicações para as fracas e poucas correlações encontradas.

Neste ponto, para estudos futuros sugere-se o alinhamento dos critérios de avaliação do desempenho de forma a garantir que estes coincidem com a operacionalização das facetas e dos comportamentos do compromisso.

No estudo foram tomados em consideração os critérios de avaliação que eram comuns para os vários tipos de funções, o que diminui a variedade da informação recolhida. Portanto, propõe-se que em estudos futuros os critérios de avaliação do desempenho utilizados sejam os mesmos para todas as amostras ou subamostras recolhidas.

Ainda, a amostra utilizada é proveniente de apenas uma organização, embora com três tipos de funções diferentes, sendo pouco diversificada em termos organizacionais e de áreas profissionais. Um outro ponto refere-se ao facto de a avaliação ser realizada apenas pela chefia, o que significa que a informação está limitada a uma perspectiva e pode não ser muito completa ou estar, mesmo, sujeita a enviesamentos.

Desta forma, recomenda-se que num próximo estudo se recolham dados de várias organizações de áreas profissionais distintas e se utilizem métodos de avaliação do desempenho mais holísticos, que permitam a recolha de informação mais diversa e completa, como a avaliação 360 graus.

Por fim, tendo em conta a conceptualização do SHL Group (2007) adotada para este estudo, o compromisso é definido como um estado e, por isso, não é estável ao longo do tempo. No presente estudo o questionário foi aplicado apenas uma vez. Assim, propõe-se que num estudo futuro se aplique o questionário mais do que uma vez em momentos diferentes.

Implicações práticas

Apesar das limitações acima descritas, é possível considerar algumas implicações práticas a partir dos resultados.

Primeiramente, realça-se a importância do *design* cuidado dos sistemas de avaliação do desempenho, de forma a que englobem todas as categorias do desempenho.

Especialmente, como foi demonstrado pelos resultados deste estudo, se se pretende identificar comportamentos e resultados em que o compromisso possa produzir efeitos, é essencial que se incluam na avaliação critérios relacionados com o desempenho de contexto.

Seguidamente, um outro ponto a considerar, de modo a assegurar que os colaboradores e chefias estão alinhados em relação à direção estratégica, metas e objetivos da organização, é a promoção de reuniões periódicas para estimular a comunicação e o debate de forma a concretizar esse alinhamento. Por sua vez, esse alinhamento também assegura que se os colaboradores estão comprometidos, direcionam o seu foco para comportamentos e objetivos que foram harmonizados e são relevantes, aumentando ainda a probabilidade de serem notados pelas chefias, uma vez que chefia e colaborador estão em sintonia.

Por fim, de forma a que se consiga recolher o máximo de informação sobre o desempenho, para que se diminua a probabilidade de certos comportamentos ou ações passarem despercebidos, para não se obter um única perspetiva e para se evitar vieses ou outro tipo de erro, sugere-se que as avaliações de desempenho sejam o mais holísticas possíveis.

Referências Bibliográficas

- Abbad, G. D. S., Lima, G. B. D. C., & Veiga, M. R. M. D. (1996). Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: Métodos e estratégias. *Revista de Administração*. 31, 38-52
- Aguinis, H. (2013). *Performance management* (3ªed.). Boston, MA: Pearson.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), 4-28. doi: 10.1080/1359432X.2010.485352
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209–223
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187-200. doi: 10.1080/02678370802393649
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 106-115.
- Bhatla, N. (2011). To study the employee engagement practices and its effect on employee performance with special reference to ICICI and HDFC Bank in Lucknow. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 2(8), 1-7.
- Briscoe, D.R., R.S. Schuler, & L. Claus (2008). *International human resource management* (3ªed.). London: Routledge

- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 47-74. Doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427
- Cascio, W. F. (2012). Global performance management systems. In G. K. Stahl, I. Björkman, & S. Morris (Eds.), *Handbook of research in international human resource management* (183 – 204). United Kingdom: Edward Elgar Publishing.
- Coolican, H. (2017). *Research methods and statistics in psychology* (5^aed.). Nova York: Routledge.
- Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied psychology*, 53(4), 556-569. Doi: 10.1111/j.1464-0597.2004.00188.x
- Dorsey, D. W., Cortina, J. M., & Luchman, J. (2010). Adaptive and citizenship-related behaviors at work. In J. L. Farr & N. T. Tippins (Eds.), *Handbook of employee selection* (pp. 463-487). New York, NY: Routledge
- Fleming, J. & Asplund, J. (2007). *Where employee engagement happens*. Retirado de <https://news.gallup.com/businessjournal/102496/where-Employee-Engagement-Happens.aspx>
- Folan, P., & Browne, J. (2005). A review of performance measurement: Towards performance management. *Computers in industry*, 56(7), 663-680. Doi: 10.1016/j.compind.2005.03.001

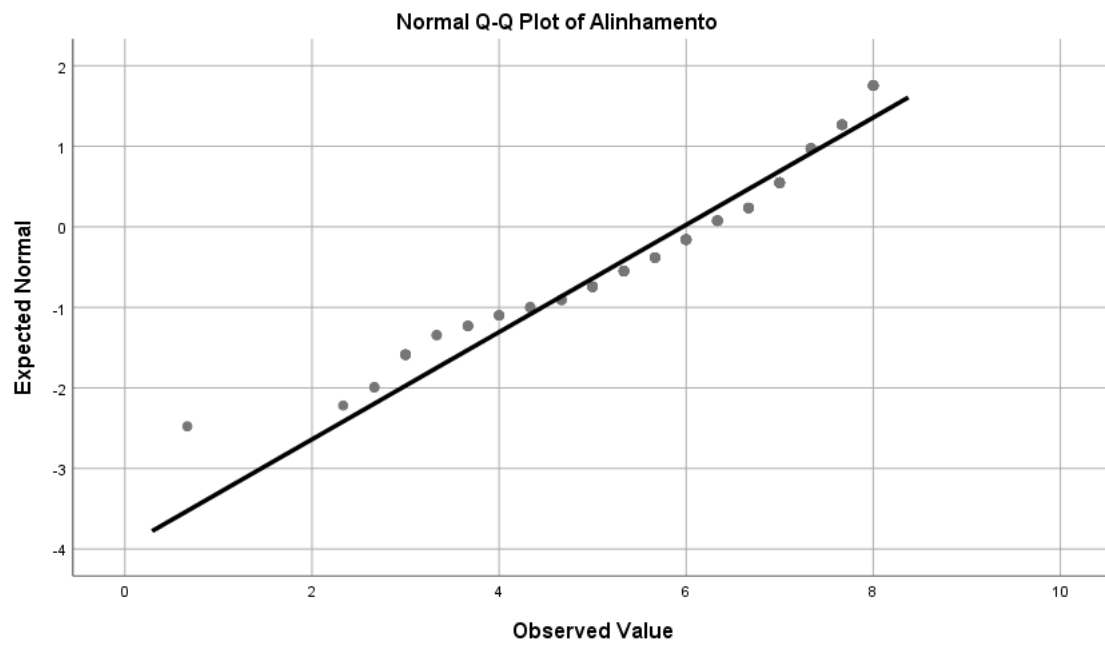
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136. Doi: 10.1016/j.hrmr.2010.09.004
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724. Doi: 10.5465/256287
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). Employee engagement: A literature review. *KBS Working Paper*. 19
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage. *Society for Human Resource Management Research Quarterly*, 1(1), 1-12.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30. doi: 10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International journal of business and management*, 5(12), 89.
- Murphy, K. R. (2008). Explaining the weak relationship between job performance and ratings of job performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(2), 148-160. doi: 10.1111/j.1754-9434.2008.00030.x

- Mustafa, S. (2013). *Key factors in performance management: Employee point of view*. (Tese de Bachellorato). Hamk University of Applied Sciences, Hämeenlinna.
- Paredes, M. I. (2017). *O compromisso dos trabalhadores*. (Tese de Doutoramento). Universidade de Lisboa, Lisboa
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85. doi: 10.1177/2278533716671630
- Rusu, G., Avasilcăi, S., & Huțu, C. A. (2016). Organizational context factors influencing employee performance appraisal: A research framework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 221, 57-65. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.05.090
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2008). Enhancing work engagement through the management of human resources. In K. Naswall, J. Hellgren, & M. Syerke (Eds.), *The individual in the changing working life* (pp.380-402). Cambridge: Cambridge University Press.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2014). Burnout, boredom and engagement in the workplace. In M. C. W. Peeters, J. de Jonge, & T. W. Taris (Eds.), *An introduction to contemporary work psychology* (pp. 293-320). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- SHL Group (2007). *Employee engagement* [White paper]. Thames Ditton, UK: Author.
- Teimouri, H., Jenab, K., & Khoury, S. (2016). The challenges of the performance evaluation system and effectiveness of human resources management practices (Case

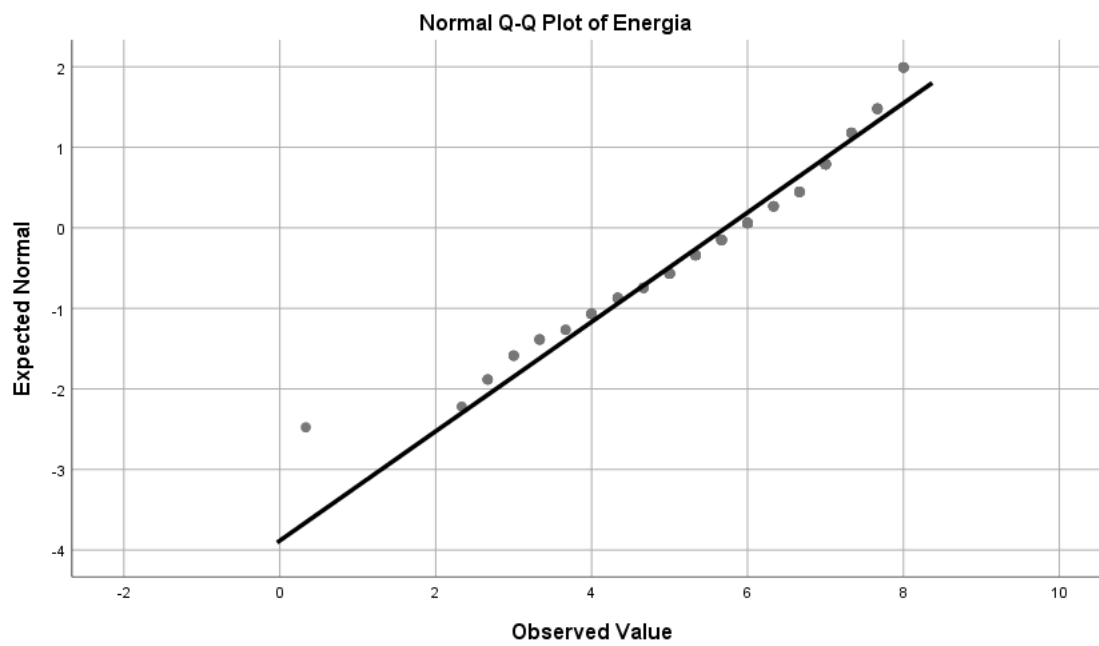
study: Iran's petrochemical industry). *International Journal of Industrial Engineering & Production Research*, 27(1), 31-42.

Valentin, C. (2014). The extra mile deconstructed: A critical and discourse perspective on employee engagement and HRD. *Human Resource Development International*, 17(4), 475-490. doi: 10.1080/13678868.2014.932091

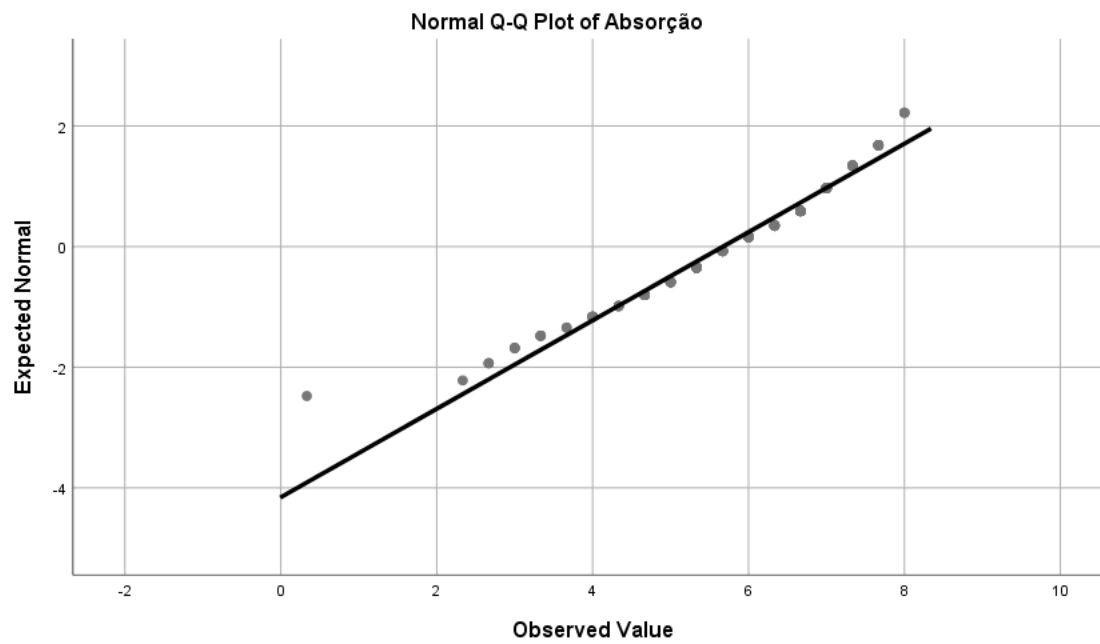
Anexo A
Gráficos Q-Q plot – Faceta do compromisso Alinhamento



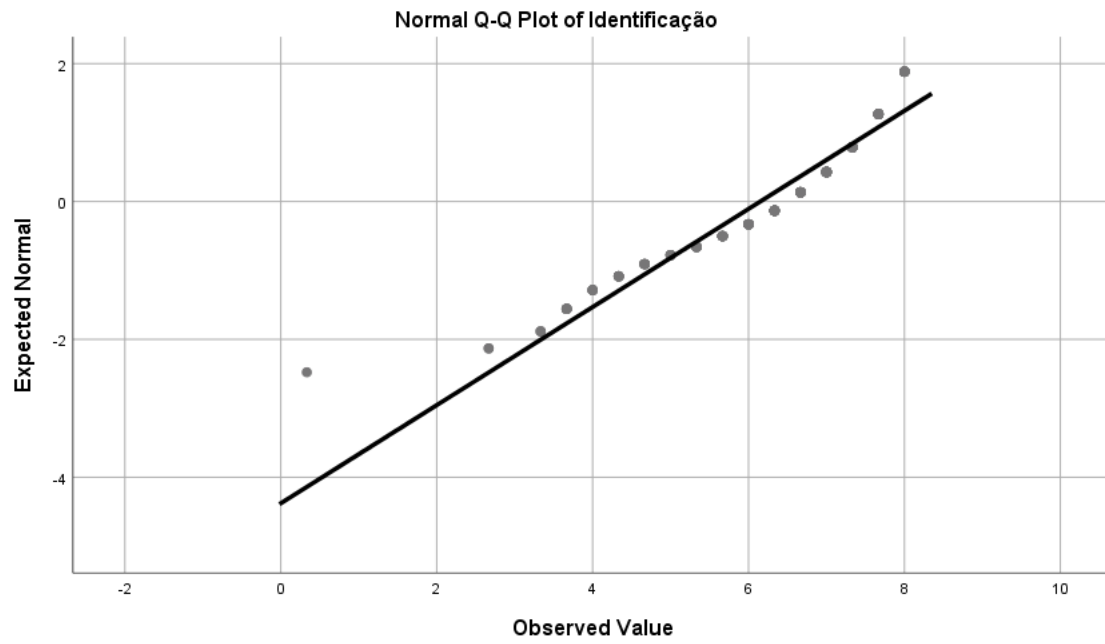
Anexo B
Gráficos Q-Q *plot* – Faceta do compromisso Energia



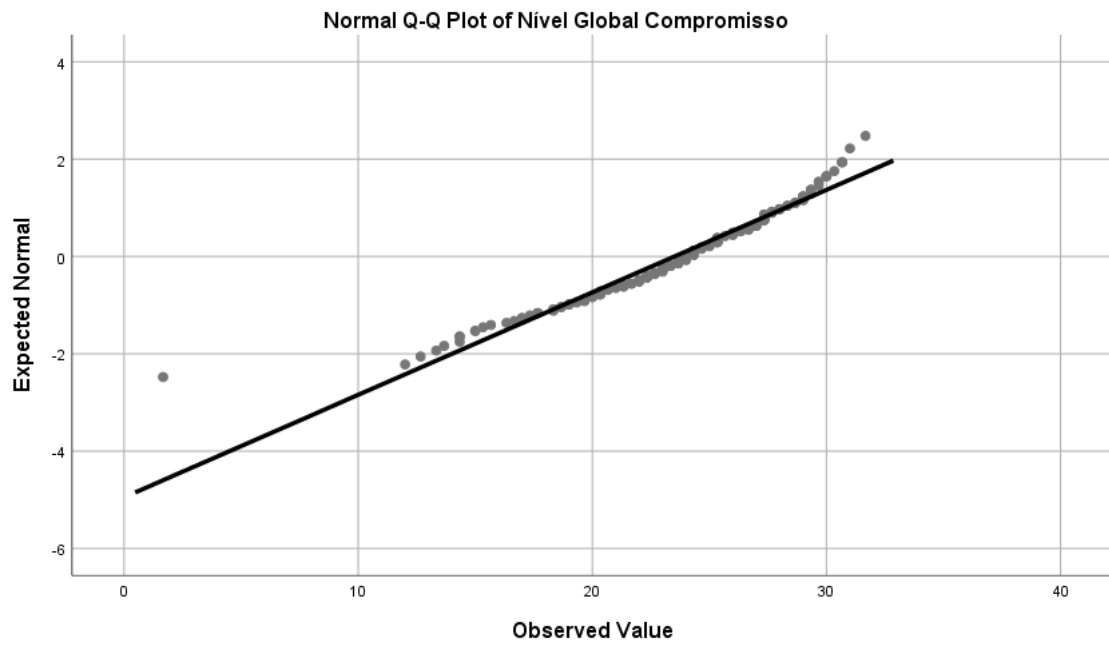
Anexo C
Gráficos Q-Q *plot* – Faceta do compromisso Absorção



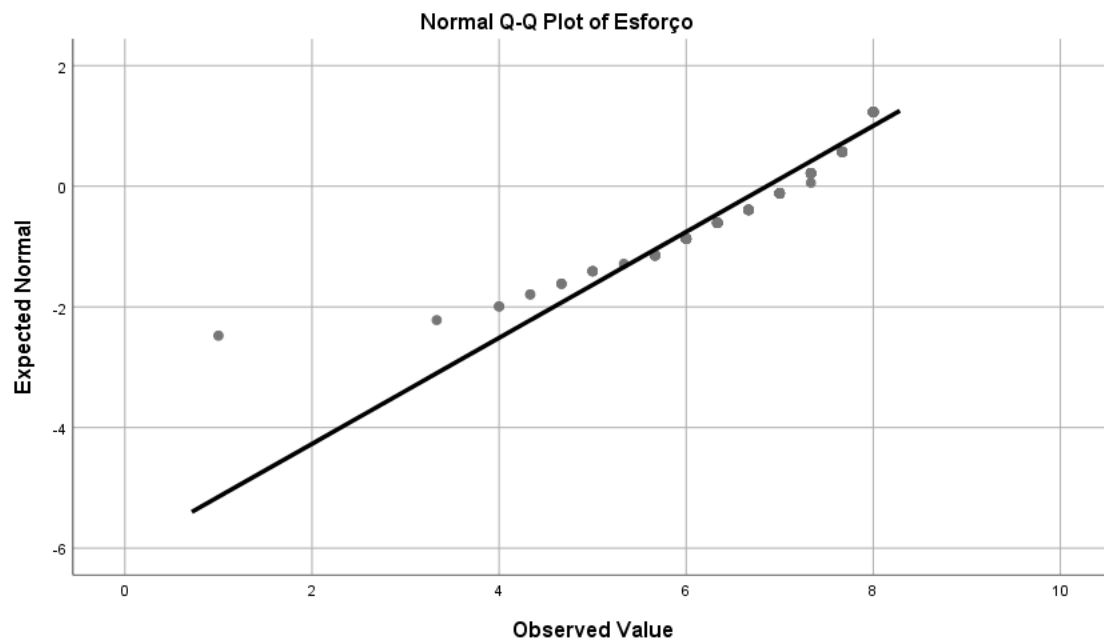
Anexo D
Gráficos Q-Q *plot* – Faceta do compromisso Identificação



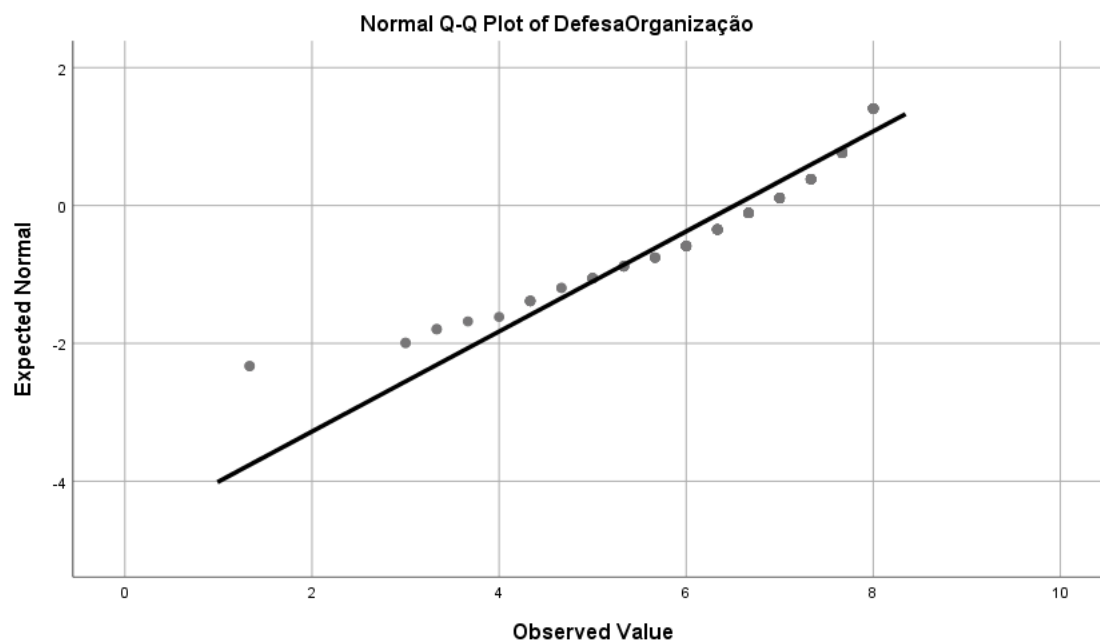
Anexo E
Gráficos Q-Q *plot* – Nível global de compromisso



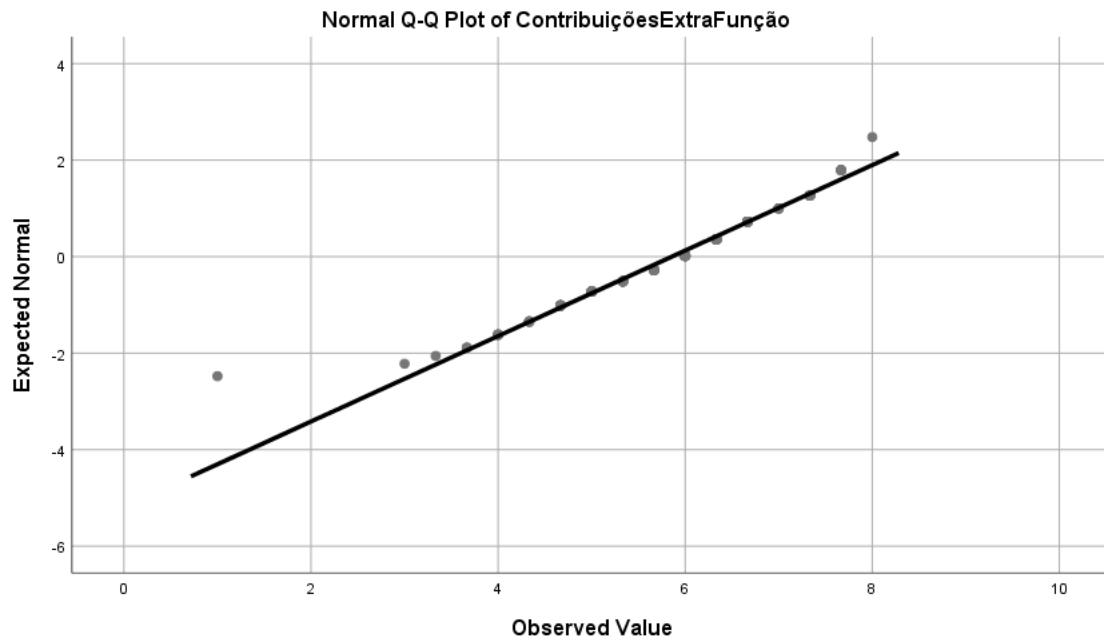
Anexo F
Gráficos Q-Q *plot* – Comportamento de compromisso Esforço



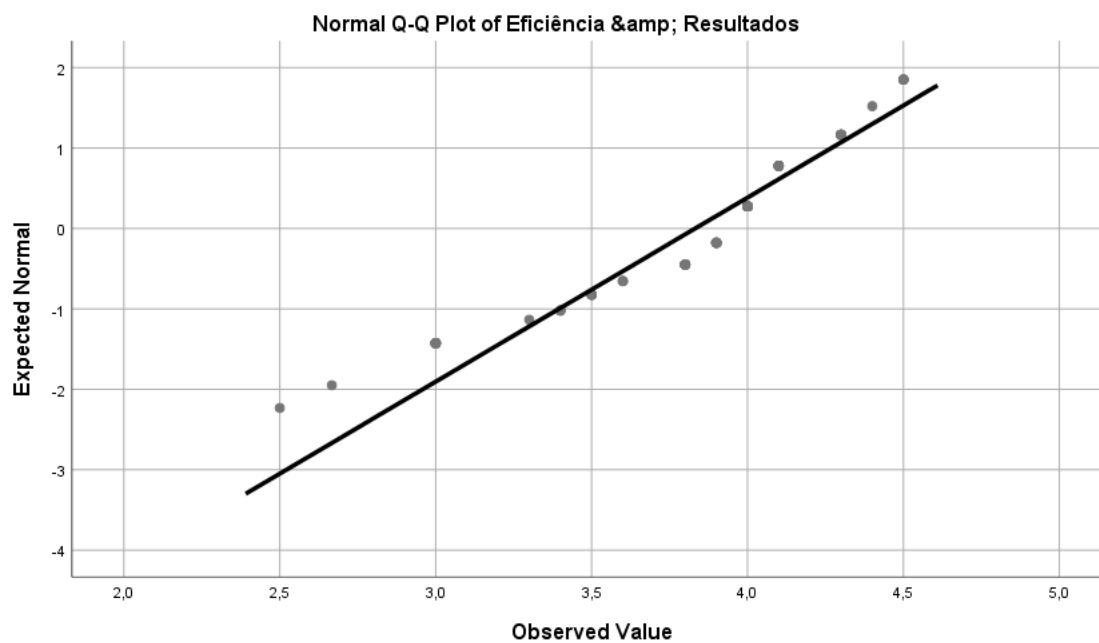
Anexo G
Gráficos Q-Q *plot* – Comportamento de compromisso Defesa da Organização



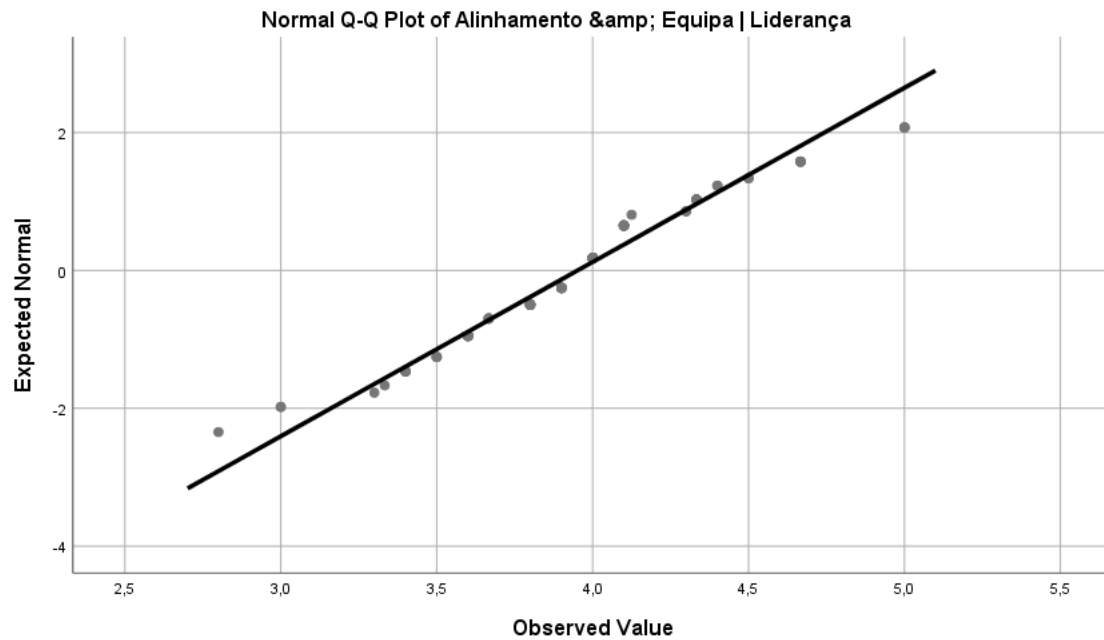
Anexo H
Gráficos Q-Q *plot* – Comportamento de compromisso Contribuições Extra-função



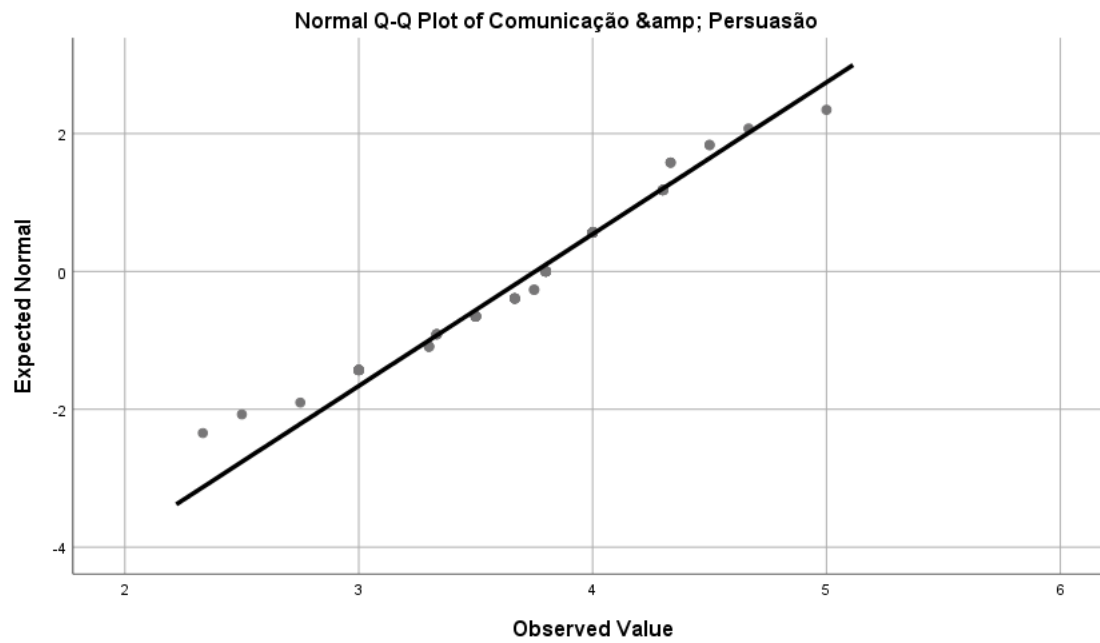
Anexo I
Gráficos Q-Q plot – Critério de avaliação do desempenho Eficiência e Resultados



Anexo J
Gráficos Q-Q *plot* – Critério de avaliação do desempenho Alinhamento e Equipa / Liderança



Anexo L
Gráficos Q-Q *plot* – Critério de avaliação do desempenho Comunicação e Persuasão



Anexo M
Gráficos Q-Q *plot* – Critério de avaliação do desempenho Conhecimentos Técnicos e Qualidade

