

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

OS EFEITOS DAS POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS NA
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: O PAPEL DO
COMPORTAMENTO DE COACHING

ANA RAFAELA DE OLIVEIRA SOARES

DEZEMBRO - 2020

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**OS EFEITOS DAS POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS NA
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: O PAPEL DO
COMPORTAMENTO DE COACHING**

ANA RAFAELA DE OLIVEIRA SOARES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA PILAR MOSQUERA CONDE

DEZEMBRO - 2020

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo estudar os efeitos das políticas organizacionais em contexto de avaliação de desempenho nas respostas individuais, designadamente, intenção de saída e comprometimento afetivo. Visa ainda compreender o papel do comportamento de *coaching* do avaliador nessa relação.

Adotou-se uma metodologia quantitativa, tendo sido aplicado, para efeitos do estudo, um inquérito por questionário a uma amostra de 120 colaboradores de diversas organizações públicas e privadas. Utilizou-se para a análise de dados o SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), versão 26.

O estudo permitiu verificar que os avaliados distinguem o enviesamento nas avaliações resultante das políticas organizacionais que visam servir os interesses do avaliador daquele que visa beneficiar os avaliados ou a organização. Constatou-se que as perceções de enviesamento, independentemente dos motivos subjacentes, estão positivamente relacionadas com a intenção de saída e negativamente relacionadas com o comprometimento afetivo. Em contrapartida, as perceções sobre o comportamento de *coaching* do avaliador encontraram-se positivamente relacionadas com o comprometimento afetivo e negativamente relacionadas com a intenção de saída. Verificou-se ainda que a perceção de comportamento de *coaching* no avaliador reduz a perceção de que o enviesamento nas avaliações visa servir os interesses do avaliador.

Palavras-Chave: Avaliação de Desempenho; Políticas Organizacionais; Comportamento de *Coaching*, Comprometimento Afetivo e Intenção de Saída.

ABSTRACT

This work aims to study the effects of organizational policies in the context of the performance appraisal process on individual answers, namely, exit intent and affective commitment. It aims also understand the role of the appraiser's coaching behavior in this relationship.

A quantitative methodology was adopted and, for the purposes of the study, a questionnaire survey was applied to a sample of 120 employees from different public and private organizations. SPSS (Statistical Package for Social Sciences), version 26, was used for data analysis.

The study allowed to check that the appraisers distinguish the organizational policies bias that aim to serve the interests of the appraiser from that which aim to benefit the evaluated or the organization. It was found that the perceptions of bias, regardless of the underlying reasons, are positively related to the exit intent and negatively related to affective commitment. In contrast, the appraiser's coaching behavior perceptions were positively related to affective commitment and negatively related to exit intent. It was also found that the perception of coaching behavior in the appraiser reduces the perception that the bias in the appraisals aims to serve the interests of the appraiser.

Keywords: Performance Appraisal; Organizational Politics; Coaching Behavior; Affective Commitment and Exit Intent.

INDÍCE

Lista de Figuras	iii
Lista de Tabelas	iv
Lista de Anexos	v
I - Introdução	1
II - Revisão de Literatura.....	3
1. Os Desafios da Avaliação de Desempenho	3
1.1 As Políticas Organizacionais na Avaliação de Desempenho	4
1.2 A Avaliação de Desempenho à luz da Teoria da Expectativa.....	6
2. O Comportamento de Coaching no Processo de Avaliação.....	7
3. Respostas face às Perceções de Políticas Organizacionais na Avaliação de Desempenho	10
3.1 O Comprometimento Afetivo.....	10
3.2 A Intenção de Saída.....	11
4. Modelo de Pesquisa e Hipóteses de Investigação	13
III - Pesquisa Empírica	15
1. Amostra e Procedimentos de Recolha de Dados	15
2. Instrumentos de Medida	17
2.1. Perceções de Políticas Organizacionais na Avaliação	17
2.2. Comportamento de Coaching.....	18
2.3. Comprometimento Afetivo	19
2.4. Intenção de Saída	19
2.5. Análise de Fiabilidade das Escalas.....	19
3. Análise e Discussão dos Resultados.....	21
3.1. Análise Descritiva dos Dados	21
3.2. Análise das Correlações	24
3.3. Validação das Hipóteses de Investigação e Modelo Teórico.....	27
3.4. Análise Comparativa entre Grupos	29
IV - Conclusões	32
Bibliografia.....	35
Anexos.....	44
Anexo I - Questionário	45
Anexo II - Análises Comparativas entre Subgrupos	49
ANOVA - Variável Escalão Etário	49

ANOVA - Variável Nível de Antiguidade	49
ANOVA - Variável Nível de Escolaridade	50

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Pesquisa	14
-------------------------------------	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização Demográfica da Amostra.....	16
Tabela 2 - Estrutura Fatorial da Escala de Percepções de Políticas Organizacionais na Avaliação de Desempenho	20
Tabela 3 - Fiabilidade das Escalas.....	21
Tabela 4 - Estatísticas Descritivas “Percepções de Políticas Organizacionais na Avaliação de Desempenho”	22
Tabela 5 - Estatísticas Descritivas “Percepções de Comportamento de Coaching”.....	23
Tabela 6 - Estatísticas Descritivas “Comprometimento Afetivo”	24
Tabela 7 - Estatísticas Descritivas “Intenção de Saída”	24
Tabela 8 - Correlações entre Variáveis.....	25
Tabela 9 - Coeficientes da Análise de Regressão Linear (Objetivos Punição/Enviesamentos Pessoais)	27
Tabela 10 - Coeficientes da Análise de Regressão Linear (Objetivos Motivacionais) ..	28
Tabela 11 - Coeficientes da Análise de Regressão Linear (Comprometimento Afetivo)	28
Tabela 12 - Coeficientes da Análise de Regressão Linear (Intenção de Saída)	29
Tabela 13 - Teste t para Amostras Independentes (Variável Género).....	30
Tabela 14 - Estatísticas Descritivas de Grupo (Variável Género).....	31

LISTA DE ANEXOS

Anexo I - Questionário	45
Anexo II - Análises Comparativas entre Subgrupos	49

I - INTRODUÇÃO

O processo de avaliação de desempenho contribui para a melhoria da eficácia e eficiência individual e organizacional (Deepa, Palaniswamy e Kuppusamy, 2014). No entanto, a avaliação de desempenho é uma área sensível e até controversa em contexto organizacional, sendo alvo de algumas críticas associadas a percepções negativas sobre o modo como o processo é implementado nas organizações, nomeadamente, sobre a forma como os colaboradores são avaliados pelas respetivas chefias (Murphy, 2019).

As políticas organizacionais podem influenciar o dia-a-dia das organizações, porém, a percepção da sua presença não tem que ser necessariamente vista como uma ameaça, mas pode ser vista como uma oportunidade (Dhar, 2011), nomeadamente, na presença do comportamento de *coaching* por parte da chefia (Russo, Miraglia e Borgogni, 2017). Por influenciarem grande parte da atividade nas organizações, as políticas organizacionais e o comportamento da chefia são um tema a explorar (Dhar, 2011; Russo *et al.*, 2017).

Russo *et al.* (2017) concluem no seu estudo que o comportamento de *coaching* da chefia encontra-se associado a percepções mais baixas de políticas organizacionais na avaliação de desempenho. Os autores sugerem, pois, que, pesquisas futuras, verifiquem outros resultados nesta relação com respostas adicionais face às organizações, nomeadamente, o comprometimento e a intenção de saída.

Procura-se, primeiramente, responder ao repto lançado por Russo *et al.* (2017) que sublinharam a necessidade de mais pesquisas empíricas que abordassem os fatores contextuais associados ao processo de avaliação de desempenho, nomeadamente, os comportamentos políticos dos avaliadores que conduzem a enviesamentos nas avaliações. À semelhança de Poon (2004) considerar-se-á neste trabalho que o enviesamento da avaliação de desempenho não acarreta necessariamente resultados negativos. São, no entanto, ainda escassos os estudos que partem do pressuposto que a manipulação da avaliação de desempenho também pode trazer resultados positivos (Eldor, 2017). Esta investigação visa preencher essa lacuna. Neste estudo, o objeto de estudo é o indivíduo e por isso foca-se nas percepções dos colaboradores sobre o comportamento adotado pelo avaliador e não na prática de manipulação em si. Parte-se de uma metodologia de análise quantitativa, suportada num inquérito dirigido a colaboradores de diferentes contextos organizacionais, onde o processo de avaliação de desempenho é levado a cabo com carácter regular e sistemático.

Procura-se, ainda, identificar as consequências que podem advir para a organização do enviesamento da avaliação de desempenho e qual o papel do comportamento de

coaching da chefia na relação entre as percepções de enviesamento e as atitudes dos avaliados. Sendo que se considera que os resultados do enviesamento do processo de avaliação não são necessariamente negativos, considerar-se-á no estudo quer atitudes positivas quer negativas: comprometimento afetivo e intenção de saída, tal como sugerido por Russo *et al.* (2017), de forma a avaliar os efeitos diferenciados das percepções relativas ao comportamento de *coaching* adotado pelos avaliadores.

Por fim, pretende-se fornecer contributos práticos para as organizações, sublinhando a importância de a GRH considerar as percepções dos colaboradores sobre a forma como são avaliados, devido ao seu impacto nas respostas individuais face à organização e consequentemente na eficácia do processo de avaliação de desempenho.

O presente trabalho está estruturado em quatro partes: Introdução, Revisão de Literatura, Pesquisa Empírica e Conclusões. A primeira delas é a presente Introdução que contempla a pertinência e os objetivos do presente estudo, bem como os contributos esperados. Na Revisão de Literatura, composta por cinco capítulos, contextualiza-se e delimita-se o tema em análise. A parte III, compõe-se de três capítulos, é dedicada à apresentação do estudo empírico realizado e à análise e discussão dos resultados. Por fim, na parte IV são apresentadas as conclusões finais a que foi possível chegar com o presente trabalho bem como as limitações do estudo e recomendações para pesquisas futuras, contributos teóricos e implicações práticas.

II - REVISÃO DE LITERATURA

1. Os Desafios da Avaliação de Desempenho

O desempenho profissional resulta de ações e do trabalho individual de cada colaborador que pode ser medido através de métricas e de padrões de desempenho previamente definidos para cada função, contribuindo para o desempenho, objetivos e metas organizacionais (Arshad, Masood e Amin, 2013). O método mais comum para medir o desempenho consiste na avaliação do desempenho nas suas mais variadas formas e procedimentos adotados em consonância com a cultura e valores de cada organização (Arshad *et al.*, 2013).

A avaliação de desempenho é tida, atualmente, como uma das tarefas essenciais da GRH, uma vez que é crucial garantir a precisão das avaliações de forma a garantir a confiabilidade do processo (Fletcher, 2001). Tem sido sublinhado que a qualidade da avaliação de desempenho depende sobretudo dos avaliadores e do seu comportamento durante o processo (Brown, Hyatt e Benson, 2010). No entanto, alguns autores (*e.g.* Brown *et al.*, 2010; Latham, Almost, Mann e Moore, 2005) sugerem que muitas chefias apresentam alguma resistência ao processo de avaliação de desempenho por diversas razões, nomeadamente, insatisfação perante o retorno do seu trabalho durante o processo ou receio pelas consequências da atribuição das avaliações. Essa resistência leva a que, por vezes, os avaliadores tentem encontrar estratégias para evitar ou manipular o processo.

O rigor do processo de avaliação de desempenho constitui uma preocupação das organizações que procuram melhorar o seu sistema de gestão de desempenho (Dhiman e Singh, 2007). A falta de rigor das avaliações tem sido muito associada a maus instrumentos de medida e a erros cognitivos cometidos pelos avaliadores (Murphy e Cleveland, 1991). Tendo por base essa perspetiva procurou-se minimizar a falta de rigor melhorando as escalas de avaliação e desenvolvendo as competências de avaliação das chefias, que permitam reduzir os erros cognitivos (Murphy *et al.*, 1991; Tziner, 1999). Outros estudos (*e.g.* Longenecker, Sims e Gioia, 1987; Tziner, 1999) têm evidenciado que a falta de rigor não está sempre associada a maus instrumentos de medida ou erros cognitivos dos avaliadores, mas antes à manipulação voluntária das avaliações por parte dos avaliadores. Tais comportamentos são claramente políticos, isto é, comportamentos de âmbito organizacional que tencionam defender ou satisfazer interesses individuais dos avaliadores (Altman, Vanlenzi e Hodgetts, 1985; Longenecker *et al.*, 1987). Este conceito

surge inicialmente associado ao poder e burocracia no local de trabalho, mais especificamente, na gestão e liderança e, ao longo do tempo, tem sido reconhecida a sua proeminência nas políticas e processos organizacionais (*e.g.* tomada de decisão, promoção e recompensas) que pode influenciar atitudes e comportamentos relevantes no trabalho (Dhar, 2011).

1.1 As Políticas Organizacionais na Avaliação de Desempenho

Longenecker *et al.* (1987) estão entre os pioneiros que estudaram as políticas organizacionais na avaliação de desempenho, através de entrevistas realizadas a gestores de diferentes organizações que assumiram manipular as avaliações de desempenho. Essa manipulação pode ter subjacente a satisfação dos interesses pessoais dos avaliadores ou defender os interesses dos colaboradores ou beneficiar a organização. Alguns dos motivos que podem levar os avaliadores a inflacionar as avaliações são: atribuir boas classificações com o intuito de motivar os colaboradores e incentivá-los a melhorar; evitar classificações baixas de forma a não ficarem registos negativos dos colaboradores, com receio de ser acusado por falta de competências de liderança perante os seus supervisores, para passar uma imagem favorável da sua equipa, para obter vantagens para a organização (*e.g.* no que respeita a bónus ou prémios), para obter recompensas ou benefícios para os colaboradores, para manter um clima de grupo de trabalho positivo, ou evitar consequências negativas e confrontos com os colaboradores. Por vezes os avaliadores podem deflacionar as avaliações com o intuito de punir o avaliado, para manter a autoridade, ou para levar o avaliado a abandonar a organização. Por vezes as avaliações atribuídas refletem a relação mantida com os colaboradores (Imran, Haque e Rebilas, 2018; Ismail, Najib e Arshad, 2012; Longenecker *et al.*, 1987; Longenecker e Gioia, 1988; Longenecker e Gioia, 2001; Murphy *et al.*, 1991; Poon, 2004; Sumayya e Raziq, 2019; Tziner, 1999; Tziner, Murphy e Cleveland, 2005).

Poon (2004) acrescenta que a existência de um clima organizacional político influencia, igualmente, o processo de avaliação de desempenho na medida em que, um ambiente incerto e onde haja ambiguidade no processo de avaliação de desempenho é propício a políticas organizacionais durante o processo. Assim, Poon (2004) sugere que os avaliadores se concentrem em dar aos avaliados um *feedback* contínuo sobre o desempenho de forma a evitar manipulações ou julgamentos pessoais, com consequências negativas no comportamento dos colaboradores (Vigoda, 2000). Tal comportamento, de partilha de *feedback*, é denominado de *coaching* e explicado no ponto 2 desta parte.

Os comportamentos políticos são, muitas vezes, vistos como negativos no processo de avaliação de desempenho, pelas diversas razões já mencionadas, porém, também podem desempenhar um papel positivo nas organizações, quando percebidos pelos colaboradores como uma oportunidade de aumento de recompensas no trabalho e na carreira (Dhar, 2011). Definir objetivos alinhados com a estratégia organizacional e com os interesses pessoais dos colaboradores através da avaliação de desempenho ajuda o avaliador a transmitir uma imagem positiva e evita confrontos ou a não aceitação perante o sistema. De igual modo, a criação de uma cultura de *feedback* com várias fontes de avaliação pode ser vista como uma oportunidade de aumentos salariais e, sobretudo, pode melhorar as relações interpessoais no local de trabalho (Dhar, 2011). Eldor (2017) defende igualmente o lado positivo das políticas organizacionais e sugere que, para os colaboradores mais comprometidos, as políticas no local de trabalho são vistas como um desafio e, no limite, uma oportunidade para melhorar o seu desempenho, para serem proativos, criativos e adaptáveis, assim como, mais disponíveis para partilhar conhecimento.

As políticas organizacionais têm ainda desempenhado um papel mais dinâmico do que os modelos cognitivos no que concerne ao aumento da eficácia e resultados do processo de avaliação de desempenho (Ismail, Zainol e Najib, 2011). Outras pesquisas (*e.g.* Armstrong e Baron, 1998; Lefkowitz, 2000; Boswell e Boudreau, 2002) também defendem o papel orientador das políticas organizacionais na avaliação de desempenho resultando na melhoria da resolução de problemas que os colaboradores enfrentam no desempenho do trabalho, no aconselhamento de carreiras e na adequação de programas de formação que melhor correspondam à estratégia e objetivos organizacionais. Adicionalmente, a capacidade de os avaliadores utilizarem adequadamente as políticas organizacionais como ferramenta de apoio à avaliação de desempenho assegura a motivação dos colaboradores (Poon, 2004; Suliman, 2007). Contudo, as políticas organizacionais são, geralmente, vistas como uma forma que permite aos avaliadores manipular as avaliações com o intuito de satisfazer os seus próprios interesses (Suliman, 2007). Desta forma, Poon (2004) distingue os motivos dos avaliadores, adjacentes às políticas na avaliação de desempenho, em motivacionais (manipulação das avaliações para alcançar objetivos departamentais ou organizacionais), e de punição/enviesamentos pessoais (manipulação das avaliações para punir e corrigir os colaboradores que cometem erros, implementar disciplina no trabalho, ou refletir a relação pessoal mantida entre avaliador e avaliado).

As políticas organizacionais na avaliação de desempenho têm vindo a ser consideradas um assunto controverso e podem ser percebidas de diferentes maneiras pelas diferentes partes envolvidas (Dhiman e Maheshwari, 2013). O presente trabalho foca-se a um nível individual, nas percepções que os colaboradores têm das políticas organizacionais levadas a cabo pelos avaliadores durante o processo de avaliação de desempenho. Isto porque, os avaliados são a parte mais interessada na avaliação de desempenho o que os leva a experienciar as políticas durante o processo de forma mais precisa (Dhiman *et al.*, 2013). Os avaliados fazem atribuições ao comportamento do avaliador durante o processo de avaliação de desempenho que importam esclarecer (Russo *et al.*, 2017). Alguns autores (*e.g.* Kwon, 2019; Munyon, Summers, Thompson e Ferris, 2015) sugerem que as políticas organizacionais são intrínsecas à avaliação de desempenho, na medida em que o sistema se relaciona diretamente com o sistema de compensações e benefícios e têm um forte impacto na progressão na carreira e no desenvolvimento profissional dos colaboradores, o que evidencia a pertinência de estudos que abordem este tema.

1.2 A Avaliação de Desempenho à luz da Teoria da Expectativa

Esta teoria, desenvolvida por Vroom (1964), é uma teoria do processo da motivação os indivíduos adotarão comportamentos que achem que maximizará o seu prazer ou minimizará a sua dor (Wahba, 1975). Em contexto organizacional, a teoria vai de encontro ao objetivo principal da avaliação de desempenho de aumentar a motivação dos colaboradores através da partilha de uma expectativa clara de recompensas associadas ao desempenho (Lee, 2019). Segundo Vroom (1964), a motivação depende de três fatores: expectativa, instrumentalidade e valência. A expectativa refere-se ao esforço através do qual um indivíduo espera atingir os objetivos de desempenho, a instrumentalidade à probabilidade de altos níveis de desempenho conceberem as recompensas esperadas e a valência ao valor atribuído pelo indivíduo dessas recompensas (Vroom, 1964). No processo de avaliação de desempenho os colaboradores são incentivados, com recompensas que consideram desejáveis (valência), a obter altos níveis de desempenho através do esforço (expectativa) que, por sua vez, levará à obtenção dessas recompensas esperadas (instrumentalidade) (Lee, 2019). A teoria da expectativa sugere, assim, que o resultado do esforço individual é determinado pelas recompensas esperadas (*e.g.* bônus, aumento salarial, promoções) e pelo valor para o indivíduo dessas recompensas (Fahmi, Wibowo e Purwana, 2019).

A teoria da expectativa assenta na concepção de que o comportamento humano se altera consoante a estimativa dos resultados esperados, o que pode melhorar a compreensão de como as perceções dos colaboradores podem resultar no ajuste do seu comportamento em prol de classificações altas de desempenho (Chen e Fang, 2008). Contudo, muitas vezes, no processo de avaliação de desempenho a atribuição de classificações de desempenho ou de recompensas não são baseadas no desempenho dos colaboradores, mas sim, em relações políticas ou outras motivações menos objetivas dos avaliadores (Chen *et al.*, 2008). Desta forma, segundo a teoria da expectativa, as perceções de políticas organizacionais podem influenciar a perceção dos colaboradores sobre a relação entre o desempenho e recompensas, resultando na diminuição da motivação e do próprio desempenho no trabalho (Chen *et al.*, 2008). Quanto mais os colaboradores percecionarem a existência de políticas organizacionais, mais baixa será a sua expectativa de alcançar classificações altas de desempenho que, por sua vez, leva à falta de motivação para alterar comportamentos por não percecionarem a relação objetiva entre esforço e recompensa (Chen *et al.*, 2008). Contrariamente, quanto menos os colaboradores percecionarem comportamentos políticos do avaliador, maior será a motivação para alterar comportamentos que levam à melhoria do desempenho com o intuito de alcançar as recompensas esperadas (Chen *et al.*, 2008).

À luz desta teoria, o desenvolvimento de uma relação justa e equilibrada entre chefias e colaboradores é crucial para o sucesso organizacional (Raza, Ali, Ahmed e Ahmad, 2018). O papel do *coach* é importante na medida em que pode alterar as perceções de políticas organizacionais e influenciar a motivação dos colaboradores no que concerne aos seus esforços (Raza *et al.*, 2018).

2. O Comportamento de Coaching no Processo de Avaliação

Segundo Russo *et al.*, (2017, p.772): “Um “líder-*coach*” fornece apoio e orientação aos seus colegas de trabalho para garantir o seu desenvolvimento pessoal e profissional, compreende e valoriza verdadeiramente as suas necessidades e capacidades, envolve-os em decisões cruciais e fá-los comprometer com padrões e objetivos mais elevados”. Os autores acrescentam que a dimensão ética, sendo um componente essencial para manter uma relação de confiança, caracteriza igualmente o comportamento de *coaching* na medida em que um *coach* age com base em princípios morais e toma decisões e relaciona-se com os demais colegas de trabalho em consonância com os valores de equidade e lealdade.

O *coaching* surge na literatura, inicialmente, associado às áreas do desporto com estudos em atletas, contudo, tem ganho relevância em contexto organizacional nas áreas da gestão e, em particular, da liderança, por permitir melhorar aptidões, comportamentos e o desempenho dos colaboradores (Raza *et al.*, 2018). O *coaching* reduz os problemas relacionados com o trabalho, incentiva os colaboradores a superar expectativas, fornece orientação, motiva, cria relações favoráveis à aprendizagem e promove oportunidades para desenvolver o potencial dos colaboradores (Russo *et al.*, 2017). Enquanto que os líderes tradicionais se caracterizam por autoritários e controladores, os *coachs* procuram influenciar os colaboradores através de ferramentas facilitadoras como a formação e o *feedback* contínuo (Hsieh e Huang, 2018).

Considerando que os líderes desempenham um papel fundamental no processo de avaliação de desempenho (Russo *et al.*, 2017), o *coaching* tem sido visto como a solução para níveis de desempenho baixos por facilitar o alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais (Ellinger, Ellinger e Keller, 2003; Hagen, 2012; Heslin, Vandewalle e Latham, 2006). Vários estudos (*e.g.* Marrelli, 2011; Pulakos e O’Leary, 2011; Pulakos, Hanson, Arad e Moye, 2015; Russo *et al.*, 2017) exploraram o efeito do *coaching* no processo de avaliação de desempenho e alertam para a importância de o avaliador, por ser responsável pelo desenvolvimento da sua equipa, adotar técnicas e abordagens eficazes de formação e aproveitar todos os momentos de interação para melhorar o comprometimento e os níveis de desempenho dos colaboradores. O *coaching*, à semelhança do processo de avaliação de desempenho, visa a melhoria do desempenho e o desenvolvimento contínuo (Hui, Sue-Chan e Wood, 2013). A adoção do comportamento de *coaching* no processo de avaliação de desempenho permite ao avaliador fornecer *feedback* construtivo aos colaboradores sobre o seu desempenho atual e passado procurando melhorar o seu desempenho futuro e potenciar o envolvimento dos colaboradores na resolução de problemas (Heslin *et al.*, 2006).

Pulakos *et al.* (2015) enumeram alguns exemplos de comportamento de *coaching* essenciais para serem seguidos pelos avaliadores que exigem, desde logo, competências de comunicação, confiança e abertura na relação entre avaliador e avaliado: influenciar os colaboradores mostrando como os objetivos individuais podem contribuir para os objetivos organizacionais; definir objetivos e expectativas claras, preferencialmente, a curto prazo; fornecer e estar recetivo a receber *feedback* regular; e promover o espírito de iniciativa e proatividade na resolução de problemas. Alguns exemplos de comportamento de *coaching* passam pela criação de uma relação diária entre chefia e colaborador,

envolvendo atividades e experiências de trabalho de forma dinâmica em prol da melhoria imediata das tarefas, que servem como incentivos à aprendizagem através da escuta ativa, análise, entrevistas, questões de *feedback* e observação (Heslin *et al.*, 2006, Taylor, Passarelli e Oosten, 2019).

McCarthy e Milner (2013) alertam, no entanto, para o facto de nem todas as chefias apresentarem aptidões para agir como *coach* e algumas até considerarem tal comportamento distrativo em ambiente de trabalho ou uma sobrecarga da função conducente a um cansaço emocional. Adicionalmente, por vezes, o clima organizacional não é propício à adoção do comportamento de *coaching*, nomeadamente, este pode não ser reconhecido ou recompensado; os recursos necessários à adoção de tal comportamento (*e.g.* tempo, formação, *etc.*) podem não ser disponibilizados (Ellinger, 2003). Em contrapartida, outros autores (*e.g.* Huang e Hsieh, 2014; She, Li, Li, London e Yang, 2019) têm vindo recentemente a sublinhar a importância do *coaching* não só para os colaboradores como também para as chefias por desenvolver capacidades de liderança e de comunicação e potenciar o sentido de responsabilidade, promover o *feedback* positivo e o reconhecimento dos colaboradores face às chefias.

Raza *et al.* (2018) consideram que o dever dos líderes passa por criar um ambiente favorável de trabalho e gerir as perceções de políticas organizacionais. Num estudo que envolveu 361 funcionários do setor farmacêutico no Paquistão, esses autores concluíram que as perceções de políticas organizacionais moderam a relação entre o *coaching* e a prosperidade no trabalho, sendo que perceções elevadas de políticas organizacionais enfraquecem a relação entre o *coaching* e a prosperidade no trabalho. Embora existam na literatura estudos sobre a avaliação de desempenho que realçam a importância do papel do líder no processo de avaliação de desempenho, escasseiam os estudos sobre a relação entre o comportamento de *coaching* e as perceções de políticas organizacionais no processo de avaliação de desempenho em particular. Um estudo recente de Russo *et al.* (2017), que envolveu 576 colaboradores e 112 líderes de dezoito organizações dos setores público e privado, localizadas em diversas áreas geográficas de Itália, permitiu concluir que os avaliadores que adotam um comportamento de *coaching* tendem a ser mais precisos na atribuição das avaliações de desempenho com o objetivo final de desenvolver e melhorar o desempenho dos colaboradores. Estes avaliadores, que adotavam um comportamento de *coaching*, eram percecionados como menos manipuladores no momento de atribuírem as classificações de desempenho (Russo *et al.*, 2017). Estes autores não distinguiram os comportamentos de manipulação tendo por referência os

motivos que lhes estão subjacentes. No entanto, dado que diversos autores (e.g. Longenecker *et al.*, 1987; Poon, 2003) têm vindo a sublinhar a importância da motivação subjacente dos avaliadores e, dados os objetivos do presente estudo, distinguiu-se aqui os comportamentos de punição/enviesamento que visam servir os interesses do avaliador, daqueles que visam motivar os colaboradores. Assim sendo, e tendo por base o que atrás se referiu a propósito do comportamento associado ao líder *coach* (escuta ativa, preocupação com o relacionamento com os colaboradores e com a sua aprendizagem e desenvolvimento profissional) formulam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1: O comportamento de *coaching* está negativamente relacionado com as perceções de políticas organizacionais na avaliação de desempenho com objetivos de punição/enviesamentos pessoais.

H2: O comportamento de *coaching* está negativamente relacionado com as perceções de políticas organizacionais na avaliação de desempenho com objetivos motivacionais.

3. Respostas face às Perceções de Políticas Organizacionais na Avaliação de Desempenho

3.1 O Comprometimento Afetivo

Entende-se por comprometimento organizacional o vínculo psicológico e emocional mantido entre colaborador e organização compreendendo três componentes: afetiva; normativa e calculativa (Allen e Meyer, 1990). A componente afetiva reflete a relação emocional e envolvimento para com a organização. Colaboradores com um forte comprometimento afetivo tendem a permanecer na organização simplesmente porque o querem fazer. A componente normativa baseia-se no sentimento de obrigatoriedade para com a organização. Os colaboradores com forte comprometimento normativo tendem a permanecer na organização por dever. A componente calculativa prende-se com a reflexão dos colaboradores sobre o que ganham ou perdem em abandonar a organização. Os colaboradores com forte comprometimento calculativo normalmente permanecem na organização por necessidade. De acordo com Allen *et al.* (1990) quanto maior o comprometimento menor será a intenção de saída.

No presente estudo considerou-se apenas uma das três dimensões do comprometimento – a afetiva - uma vez que esta dimensão reflete o comprometimento

baseado nos laços emocionais que o colaborador desenvolve com a organização, principalmente, através de experiências positivas no trabalho (Jaros, 2007).

Ibrahim, Ismail, Mohamed e Raduan (2016) sugerem que as políticas organizacionais na avaliação de desempenho afetam negativamente o comprometimento. Alguns autores (*e.g.* Deepa *et al.*, 2014; Nasurdin, Ling e Khan, 2018; Rosen, Kacmar, Harris, Gavin e Hochwarter, 2017) sugerem que essas percepções de políticas organizacionais na avaliação de desempenho impactam negativamente na componente afetiva do comprometimento e consequentemente no desempenho individual e organizacional.

Um outro estudo de Sogra, Shahid e Najibullah (2009) concluiu que as percepções de políticas organizacionais na avaliação de desempenho que procuram servir os interesses do avaliador (motivos de punição/enviesamentos pessoais) reduzem significativamente o comprometimento e fazem com que os colaboradores queiram abandonar a organização ao passo que, as percepções de políticas organizacionais na avaliação de desempenho que procuram beneficiar os outros (motivos motivacionais) aumentam o comprometimento e reduzem a intenção de saída dos colaboradores. Assim sendo, formulam-se as seguintes hipóteses:

H3: As percepções de políticas organizacionais na avaliação de desempenho com objetivos de punição/ enviesamentos pessoais estão negativamente relacionadas com o comprometimento afetivo.

H4: As percepções de políticas organizacionais na avaliação de desempenho com objetivos de motivacionais estão positivamente relacionadas com o comprometimento afetivo.

Quando os colaboradores sentem reconhecimento e atenção por parte das chefias, respondem com altos níveis de comprometimento (Sonenshein, Dutton, Grant, Spreitzer e Sutcliffe, 2013; Woo, 2017). Assim sendo, as chefias que adotam um comportamento de *coaching* podem reduzir os efeitos das percepções de políticas organizacionais dos colaboradores, resultando, a longo prazo, no aumento do comprometimento (Raza *et al.*, 2018; Russo *et al.*, 2017). Do exposto decorre a seguinte hipótese de investigação:

H5: As percepções de que as chefias adotam um comportamento de *coaching* estão positivamente relacionadas com o comprometimento afetivo.

3.2 A Intenção de Saída

Os recursos humanos revelam-se um valor estratégico nas organizações e os custos associados à substituição de colaboradores obrigam as organizações a dar importância a

indicadores de recursos humanos como a intenção de saída. Entende-se por intenção de saída a disposição dos colaboradores para abandonar deliberadamente a organização (Zhang e Li, 2020). Mesmo quando os colaboradores que tencionam abandonar a organização não o concretizam, respondem com comportamentos negativos no trabalho que afetam a eficácia organizacional (Chang, Wang e Huang, 2013). Torna-se, assim, de especial importância identificar os motivos subjacentes à intenção de saída e intervir antecipadamente de forma a evitar os custos decorrentes (Chang *et al.*, 2013).

No que respeita aos sistemas de avaliação de desempenho, sabe-se que a sua ineficácia ou ineficiência (*e.g.* a deficiente comunicação dos objetivos, critérios de avaliação e/ou expectativas/padrões de desempenho a atingir) está associada ao não atingimento dos objetivos esperados e a atitudes negativas face ao trabalho como a intenção de saída (Brown *et al.*, 2010). De igual modo, as perceções dos colaboradores face às políticas organizacionais no processo de avaliação de desempenho podem afetar a intenção de abandonar a organização (Arshad *et al.*, 2013; Poon, 2004). Arshad *et al.* (2013) sugerem que quando os colaboradores percecionam que as recompensas e benefícios refletem classificações de desempenho baseadas em questões políticas tendem a responder com níveis elevados de intenção de saída. Quando os colaboradores percecionam que não estão a ser tratados de acordo com o seu desempenho real tendem a alterar os comportamentos no trabalho resultando, por vezes, no aumento da intenção de saída (Vigoda, 2000). No mesmo sentido, Ahmad, Lemba e Ismail (2010) sugerem no seu estudo uma relação positiva entre as perceções dos colaboradores face a políticas organizacionais na avaliação de desempenho e a intenção de saída. Em contrapartida, quanto maior a classificação da avaliação de desempenho e *feedback* fornecido, maior a satisfação dos colaboradores face ao sistema de avaliação e, conseqüentemente, menor a intenção de saída (Arshad *et al.*, 2013). Quanto menos os colaboradores percecionarem as políticas organizacionais na avaliação de desempenho, menor será a intenção de saída, promovendo uma relação entre chefia e colaborador favorável à melhoria do desempenho e outros comportamentos relacionados com a avaliação e o trabalho (Arshad *et al.*, 2013). Outros estudos (*e.g.* Ahmad *et al.*, 2010; Arshad *et al.*, 2013; Longenecker *et al.*, 1987; Poon; 2004) sugerem que as perceções de políticas organizacionais por motivos de punição/enviesamentos aumentam a intenção de saída, enquanto que, as perceções de políticas organizacionais por motivos motivacionais não afetam a intenção de saída. Daqui decorrem as seguintes hipóteses:

H6: As percepções de políticas organizacionais na avaliação de desempenho com objetivos de punição/ enviesamentos pessoais estão positivamente relacionadas com a intenção de saída.

H7: As percepções de políticas organizacionais na avaliação de desempenho com objetivos motivacionais não estão significativamente relacionadas com a intenção de saída.

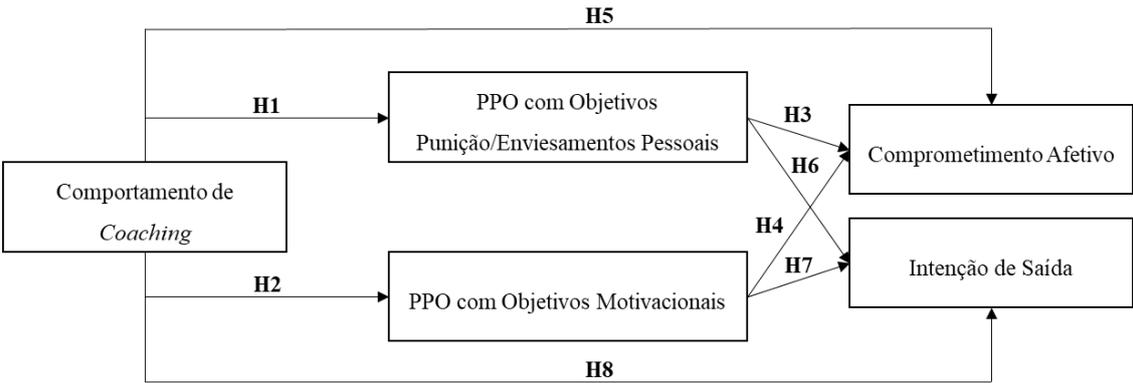
Diversos autores (*e.g.* Kim, Eom, Kim e Youn, 2015; Ladegard e Gjerde, 2014; Slatten, Svensson e Svaeri, 2011) sugerem que o *coaching* se relaciona negativamente com a intenção de saída. Alguns estudos (*e.g.* Ladegard *et al.*, 2014; Moen e Skaalvik, 2009) sugerem que o *feedback* 360°, juntamente, com formação contínua focada na gestão comportamental e outros exemplos do comportamento de *coaching* influenciam positivamente os colaboradores na definição e realização dos objetivos, resiliência, bem-estar, autoeficácia, aumentam a satisfação, tanto da chefia como do colaborador, o comprometimento e reduzem a intenção de saída. Daqui decorre a seguinte hipótese de investigação:

H8: As percepções de que as chefias adotam um comportamento de *coaching* estão negativamente relacionadas com a intenção de saída.

4. Modelo de Pesquisa e Hipóteses de Investigação

Tal como já referido, o presente estudo visa investigar em que medida as percepções das políticas organizacionais e o comportamento de *coaching* afetam as respostas face à organização designadas por comprometimento afetivo e intenção de saída. De acordo com a revisão de literatura feita destaca-se a chamada de atenção para a existência de enviesamentos (comportamentos políticos) no âmbito da avaliação de desempenho que podem ser percecionados como negativos ou positivos pelos colaboradores (Javidmehr e Ebrahimpour, 2015). À semelhança de Poon (2004), distinguir-se-á no presente estudo as motivações do avaliador que visam servir os interesses do próprio avaliador (objetivos de punição/enviesamentos pessoais) daquelas que visam beneficiar os colaboradores ou a organização (objetivos motivacionais). As hipóteses de investigação enunciadas no decurso da revisão de literatura compõem o modelo de pesquisa apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Modelo de Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

III - PESQUISA EMPÍRICA

No presente estudo procurou-se avaliar as percepções que os colaboradores têm tanto dos enviesamentos feitos pelas chefias (políticas organizacionais) como do comportamento de *coaching* adotado pelas mesmas na avaliação de desempenho e os efeitos decorrentes no seu comprometimento afetivo e na intenção de saída. No estudo empírico procurou-se testar o modelo teórico e as hipóteses de investigação decorrentes da revisão de literatura efetuada. Tendo em conta os objetivos do estudo, procedeu-se à divulgação de um inquérito por questionário por forma a se atingir amostras de maior dimensão e posteriormente ao tratamento estatístico dos dados recolhidos. Nos próximos capítulos descreve-se a amostra e os procedimentos de recolha de dados bem como os instrumentos de medida utilizados e a análise de fiabilidade desses instrumentos. Segue-se a análise e discussão dos resultados com a análise descritiva dos dados e das correlações, a validação das hipóteses de investigação e a análise comparativa entre grupos.

1. Amostra e Procedimentos de Recolha de Dados

De forma a confrontar as hipóteses com os dados empíricos foi realizada uma pesquisa tendo por base um inquérito online disponibilizado através do programa *Qualtrics*. A versão em formato papel apresenta-se no Anexo I. O apelo à colaboração foi efetuado com uma breve introdução explicando, genericamente, os objetivos do estudo. De forma a encorajar os participantes a responderem com o máximo de sinceridade foi reforçada a ideia de se tratar de um estudo académico, garantindo a todos o anonimato das fontes e que as respostas seriam tratadas de forma agregada assegurando assim a confidencialidade dos dados recolhidos, de forma a ultrapassar alguns problemas, tais como, o risco das respostas desonestas que visam proteger a imagem social dos inquiridos.

Os dados foram recolhidos durante os meses de maio e junho de 2020. Inicialmente, pretendeu-se realizar um estudo de caso na organização onde trabalha atualmente a autora, porém, devido à pandemia Covid-19 a organização não se mostrou disponível para participar no estudo. Optou-se, assim, por divulgar o questionário por profissionais de diversas organizações públicas e privadas, seguindo o critério da acessibilidade, a partir de contactos pessoais nas diferentes organizações para facilitar a colaboração, pelo que se trata de uma amostra de conveniência não probabilística. Obteve-se 302 respostas, no entanto, foram excluídos 31 questionários incompletos e 151 por não cumprirem o critério

de participação definido: o inquirido ter sido avaliado pelo menos uma vez nos últimos 3 anos. Obteve-se, assim, uma amostra final de 120 profissionais. Tendo em consideração que a amostra a considerar na aplicação de um questionário deverá ser, no mínimo, de 100 indivíduos dada a sensibilidade da estatística do χ^2 à dimensão da amostra (Hill e Hill, 2008) considera-se que esse critério foi cumprido.

Posteriormente, procedeu-se a uma breve caracterização da amostra, com base nas variáveis demográficas recolhidas, designadamente género, idade, antiguidade, nível de escolaridade e ter ou não responsabilidades de supervisão (Tabela 1).

Tabela 1 - Caracterização Demográfica da Amostra

		N	%
Género	Feminino	57	47,5
	Masculino	63	52,5
Idade	Até 25 anos	31	25,8
	25 – 35 anos	57	47,5
	> 35 anos	32	26,7
Antiguidade	Até 1 ano	35	29,2
	1 – 5 anos	66	55,0
	> 5 anos	19	15,8
Escolaridade	Sem Formação Académica	8	6,7
	Com Formação Académica	112	93,3
Supervisão	Sim	45	37,5
	Não	75	62,5

Fonte: SPSS

Como se pode verificar da análise da Tabela 1, nesta amostra os homens estão representados em maior número (52,5%) face às mulheres (47,5%). Quanto à distribuição por idades pode-se verificar que a maioria dos inquiridos é bastante jovem (73,3% tem até 35 anos). Tal como seria expectável face à idade jovem da maioria dos inquiridos, 84,2% da amostra tem menos de 5 anos de antiguidade. O nível de habilitações escolares da amostra é bastante elevado, sendo que 93,3% dos inquiridos têm habilitações de nível superior (bacharelato, licenciatura, mestrado ou doutoramento). Foi ainda possível constatar que a maioria dos inquiridos não tem responsabilidades de supervisão de outras pessoas (62,5%).

2. Instrumentos de Medida

O questionário utilizado no estudo para recolha dos dados é composto por duas partes. Na primeira parte solicitou-se primeiro aos inquiridos que indicassem o seu nível de concordância face às questões sobre o modo como a sua chefia atual avalia o desempenho dos colaboradores utilizando os quinze itens da escala de “Perceções de Políticas na Avaliação” de Poon (2004). Seguidamente avaliou-se as perceções dos inquiridos sobre o comportamento da respetiva chefia, utilizando os dez itens que compõem a escala de Heslin *et al.* (2006) para medir o “Comportamento de *Coaching*”. A seguir, avaliou-se o comprometimento afetivo dos inquiridos com a organização onde trabalham, utilizando os seis itens da escala de comprometimento afetivo de Allen *et al.* (1990) e a sua intenção de saída, através da escala de três itens de Camman, Fichman, Jenkins e Klesh (1979). Na segunda parte do questionário solicitou-se alguns dados demográficos, nomeadamente: idade; género; antiguidade na empresa atual; função atual; se tem responsabilidades de supervisão de outras pessoas; e nível de escolaridade.

Os indicadores do questionário foram avaliados com uma escala de tipo *Likert* de cinco pontos, sendo que 1 é o valor mínimo e 5 o valor máximo. Apesar do perigo de enviesamento das respostas, nomeadamente, a tendência central, que estas escalas ímpares acarretam, optou-se pela mesma, para precaver as situações em que o inquirido tem uma posição neutra. Procurou-se, desta forma, evitar respostas forçadas num dos sentidos da escala pois isso pode ser intimidante para alguns dos inquiridos que poderiam optar por não responder, sobretudo tratando-se de um tema considerado sensível.

Realizou-se um pré-teste onde foi solicitado a alguns profissionais de contextos organizacionais diferentes para responderem ao questionário, com o intuito de averiguar se todas as questões eram claras e de fácil compreensão. Posto isto, não foram identificadas quaisquer sugestões de melhoria.

2.1. Perceções de Políticas Organizacionais na Avaliação

O enviesamento da avaliação de desempenho mediu-se com base na escala de quinze itens de percepção das políticas de avaliação de Poon (2004) adaptada do Questionário de Considerações Políticas na Avaliação de Desempenho (QPCPA - *Questionnaire of Political Considerations in Performance Appraisal*) de vinte e cinco itens desenvolvido por Tziner *et al.* (1996), aplicado no Canadá à população francófona e, posteriormente, validado junto da comunidade anglófona (Tziner, Prine e Murphy, 1997) tendo obtido

níveis de fiabilidade elevados (alfa de *Cronbach* = 0,98 e alfa de *Cronbach* = 0,93, respetivamente).

Poon (2004), selecionou quinze itens da escala de Tziner *et al.* (1996) com base no *feedback* dado por um grupo de gestores que consultou, considerando critérios de adequação ao seu estudo, o qual visava avaliar os efeitos da perceção de motivações políticas na avaliação de desempenho na satisfação no trabalho e na intenção de saída dos colaboradores, tendo obtido bons níveis de fiabilidade (alfa de *Cronbach* = 0,87 e alfa de *Cronbach* = 0,80). Esta escala de Poon (2004) foi adotada por vários autores em estudos anteriores (*e.g.* Ahmad *et al.*, 2010; Arshad *et al.*, 2013; Ibrahim *et al.*, 2016; Ismail *et al.*, 2011; Ismail *et al.*, 2012; Sogra *et al.*, 2009; Suliman, 2007; Thurston e Mcnall, 2010) apresentando boa fiabilidade. Utilizou-se no presente trabalho a tradução em português da escala de Poon (2004) anteriormente traduzida por Conde (2016). Dois itens incluídos na escala são, por exemplo: “A minha chefia dá avaliações equivalentes a todos os colaboradores para evitar ressentimentos e rivalidades entre eles”; “A minha chefia inflaciona as avaliações para maximizar as recompensas dos colaboradores”.

2.2.Comportamento de Coaching

O comportamento de *coaching* mediu-se tendo em conta a escala de dez itens desenvolvida por Heslin *et al.* (2006) que explorou como a flexibilidade dos atributos pessoais dos gestores (*e.g.* personalidade e capacidade) influencia a dimensão do *coaching* dos colaboradores, tendo obtido bons níveis de fiabilidade (alfa de *Cronbach* = 0,89). A escala passou por um processo de validação quanto à tradução, isto é, traduziu-se a escala original de inglês para português e voltou-se a traduzir para inglês com o suporte de um tradutor profissional. Comparou-se as duas versões em inglês e dado não se terem encontrado disparidades assinaláveis entre elas, utilizou-se a versão traduzida para português. Esta escala foi já utilizada por diversos autores (*e.g.* Kunst, Woerkom, Kollenburg e Poell, 2018; Ozduran e Tanova, 2017; She *et al.*, 2019), apresentando boa fiabilidade. Dois itens incluídos na escala são, por exemplo: “A minha chefia fornece *feedback* construtivo sobre as áreas dos colaboradores a melhorar”; “A minha chefia oferece sugestões úteis sobre como os colaboradores podem melhorar o seu desempenho”.

2.3. Comprometimento Afetivo

Mediu-se o comprometimento afetivo tendo em conta a escala de seis itens de Allen *et al.* (1990), traduzida para português por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), tendo apresentado boa fiabilidade (alfa de *Cronbach* = 0,85 e alfa de *Cronbach* = 0,91 para a escala afetiva). Tem sido esta a mais utilizada em pesquisas que tentam prever resultados importantes relacionados com as atitudes dos colaboradores face à organização (*e.g.* intenção de saída, comportamentos de cidadania organizacional, desempenho profissional e absentismo) (Allen *et al.* cit in. Jaros, 2007). Alguns exemplos de utilização desta escala são os estudos de Afsar, Umrani e Khan (2019); Charoensap, Virakul, Senasu e Ayman (2018); Hippel, Brenner, Rose e Hippel (2019); Ogbonnaya e Messersmith (2018); e Sheikh e Aghaz (2019), tendo apresentado boa fiabilidade. Dois itens incluídos na escala são, por exemplo: “Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa”; “Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim”.

2.4. Intenção de Saída

A intenção de saída foi medida usando a escala de três itens de Camman *et al.* (1979) traduzida para português por Yan (2008), tendo apresentado boa fiabilidade. Dois itens incluídos na escala são, por exemplo: “Penso muitas vezes em deixar a organização onde atualmente trabalho”; “É bastante provável que procure um novo emprego no próximo ano”.

2.5. Análise de Fiabilidade das Escalas

A fiabilidade de um instrumento de medida indica a capacidade de este ser consistente (Maroco, 2006). Com o intuito de testar o grau de coerência entre as respostas dos inquiridos a cada um dos itens que constituem o questionário avaliou-se a fiabilidade do mesmo através do coeficiente de *Alpha* de *Cronbach*. Parece existir um consenso na literatura sobre o valor mínimo aceitável de α apontado para, pelo menos, 0,7 (Nunnally, 1978). À exceção da escala de Perceções de Políticas Organizacionais na Avaliação de Desempenho, são todas unidimensionais (Comportamento de *Coaching*, Comprometimento Afetivo e Intenção de Saída).

Relativamente à escala de Perceções de Políticas Organizacionais na Avaliação de Desempenho procurou-se avaliar se era possível reproduzir a estrutura bifatorial obtida por Poon (2004). Os dois fatores resultantes da análise fatorial apresentavam dois itens com comunalidades baixas que foram por isso eliminados, restando treze itens da escala

original. Embora os itens que compõem cada fator não coincidam totalmente com os de Poon (2004), o conteúdo semântico de cada fator é semelhante pelo que se optou por usar designações idênticas. Assim, designámos um dos fatores por “Objetivos Motivacionais” e o outro por “Objetivos de Punição ou Enviesamentos Pessoais”. O primeiro é composto por oito itens que refletem a percepção de que os avaliadores quando inflacionam de forma discricionária as avaliações têm como motivação subjacente recompensar ou motivar os empregados. O segundo fator é composto por cinco itens que refletem a percepção de que por vezes, são feitas avaliações discricionárias com o intuito de punir colaboradores ou devido a enviesamentos pessoais. As duas subescalas encontradas apresentam boas fiabilidades (0,92 e 0,87, respetivamente). Na Tabela 2 apresenta-se a estrutura fatorial encontrada.

Tabela 2 - Estrutura Fatorial da Escala de Percepções de Políticas Organizacionais na Avaliação de Desempenho

	Componente	
	Motivacionais	Punição ou Enviesamentos Pessoais
A minha chefia inflaciona as avaliações para não hostilizar os colaboradores.	0,883	0,040
A minha chefia inflaciona as avaliações para evitar consequências negativas para os colaboradores.	0,840	0,137
A minha chefia inflaciona as avaliações para evitar registos escritos de fraco desempenho.	0,813	0,167
A minha chefia inflaciona as avaliações para evitar confrontos desconfortáveis com os colaboradores.	0,759	0,328
A minha chefia inflaciona as avaliações para ganhar o apoio ou a colaboração dos seus colaboradores.	0,728	0,388
A minha chefia inflaciona as avaliações para ganhar serviços especiais ou favores dos colaboradores.	0,689	0,463
A minha chefia inflaciona as avaliações para retribuir favores aos seus colaboradores.	0,680	0,430
A minha chefia inflaciona as avaliações para maximizar as recompensas dos colaboradores.	0,652	0,297
A minha chefia dá avaliações baixas para dar uma lição aos colaboradores rebeldes.	0,190	0,815
A minha chefia dá avaliações baixas para encorajar um colaborador a deixar a organização.	0,166	0,805
A minha chefia dá avaliações que refletem, em parte, se simpatiza ou não com os colaboradores.	0,155	0,803
A minha chefia dá avaliações que são influenciadas pela qualidade da relação pessoal.	0,300	0,760
A minha chefia só dá avaliações rigorosas se souber que será recompensada ou penalizada por isso.	0,469	0,595
Fiabilidade (<i>Alpha de Cronbach</i>)	0,92	0,87

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: *Varimax* com Normalização de *Kaiser*.^a

a. Rotação convergida em 3 iterações.

Fonte: SPSS

A escala de Comportamento de *Coaching* e a de Comprometimento Afetivo apresentam estruturas unifatoriais e boas fiabilidades (0,96 e 0,89, respetivamente). A escala de Intenção de Saída tem uma fiabilidade aceitável (0,78). Na tabela 3 apresentam-se a fiabilidade de todas as escalas.

Tabela 3 - Fiabilidade das Escalas

	<i>Alpha de Cronbach</i>	N de Itens
PPO para recompensar ou motivar os colaboradores	0,924	8
PPO para punir ou decorrente de enviesamentos pessoais	0,867	5
Comportamento de <i>Coaching</i>	0,958	10
Comprometimento Afetivo	0,887	6
Intenção de Saída	0,781	3

Fonte: SPSS

3. Análise e Discussão dos Resultados

As respostas ao questionário foram analisadas com recurso ao programa estatístico *IBM SPSS Statistics 22.0* permitindo o tratamento e análise dos dados recolhidos. O tratamento preliminar dos dados envolveu: criação das variáveis escalão etário e níveis de antiguidade; substituição dos valores omissos pela média dado que eram muito poucos; a inversão de três itens da escala de Comprometimento Afetivo e um da escala de Intenção de Saída.

3.1. Análise Descritiva dos Dados

De seguida fez-se uma análise descritiva (média e desvio padrão) das variáveis utilizadas neste estudo. No que respeita à dimensão “Perceções de Políticas Organizacionais na Avaliação de Desempenho”, apresentam-se na Tabela 4 a média e desvio padrão obtidos. Tal como se pode observar nessa tabela, os itens que têm médias mais elevadas são: “A minha chefia procura avaliar em conformidade com as normas para evitar a desaprovação das outras chefias.”; “A minha chefia dá avaliações que são influenciadas pela qualidade da relação pessoal.” e “A minha chefia dá avaliações que refletem, em parte, se simpatiza ou não com os colaboradores.”.

Assim, as motivações subjacentes ao enviesamento da avaliação de desempenho mais destacadas pelos inquiridos são de natureza relacional: procura de aprovação das outras chefias, qualidade da relação pessoal e simpatia pelo avaliado. Contrariamente,

inflacionar as avaliações para retribuir favores aos colaboradores, baixar as avaliações para encorajar um colaborador a deixar a organização ou inflacionar as avaliações para ganhar serviços especiais ou favores dos colaboradores são as motivações menos referidas pelos inquiridos. Estes resultados parecem ir de encontro aos de estudos anteriores (e.g. Imran *et al.*, 2018; Ismail *et al.*, 2012; Longenecker *et al.*, 1987; Longenecker *et al.*, 1988; Longenecker *et al.*, 2001; Murphy *et al.*, 1991; Poon, 2004; Sumayya *et al.*, 2019; Tziner, 1999; Tziner *et al.*, 2005).

Tabela 4 - Estatísticas Descritivas “Perceções de Políticas Organizacionais na Avaliação de Desempenho”

	N	Min.	Máx.	Média	Desvio Padrão
A minha chefia dá avaliações equivalentes a todos os colaboradores para evitar ressentimentos e rivalidades entre eles.	120	1	5	2,51	1,216
A minha chefia dá avaliações que refletem, em parte, se simpatiza ou não com os colaboradores.	120	1	5	2,85	1,200
A minha chefia dá avaliações que são influenciadas pela qualidade da relação pessoal.	120	1	5	3,05	1,194
A minha chefia dá avaliações baixas para dar uma lição aos colaboradores rebeldes.	120	1	5	2,28	1,101
A minha chefia dá avaliações baixas para encorajar um colaborador a deixar a organização.	120	1	5	2,20	1,112
A minha chefia inflaciona as avaliações para maximizar as recompensas dos colaboradores.	120	1	5	2,28	1,006
A minha chefia inflaciona as avaliações para retribuir favores aos seus colaboradores.	120	1	5	2,18	1,026
A minha chefia inflaciona as avaliações para evitar confrontos desconfortáveis com os colaboradores.	120	1	5	2,27	1,012
A minha chefia inflaciona as avaliações para ganhar o apoio ou a colaboração dos seus colaboradores.	120	1	5	2,58	1,171
A minha chefia inflaciona as avaliações para ganhar serviço especiais ou favores dos colaboradores.	120	1	5	2,20	1,026
A minha chefia inflaciona as avaliações para evitar consequências negativas para os colaboradores.	120	1	5	2,42	1,050
A minha chefia inflaciona as avaliações para evitar registos escritos de fraco desempenho.	120	1	5	2,30	1,135
A minha chefia inflaciona as avaliações para não hostilizar os colaboradores.	120	1	5	2,32	1,004
A minha chefia procura avaliar em conformidade com as normas para evitar a desaprovação das outras chefias.	120	1	5	3,06	1,176
A minha chefia dá avaliações rigorosas se souber que será recompensada ou penalizada por isso.	120	1	5	2,35	1,135

Fonte: SPSS

No que respeita à dimensão “Perceções de Comportamento de *Coaching*”, constata-se que todos os itens da escala têm médias elevadas, ou seja, existe uma clara perceção

por parte dos avaliados de que os avaliadores adotam um comportamento de *coaching* (Tabela 5).

Tabela 5 - Estatísticas Descritivas “Percepções de Comportamento de *Coaching*”

	N	Min.	Máx.	Média	Desvio Padrão
A minha chefia fornece orientações sobre as expectativas de desempenho.	120	1	5	3,56	1,075
A minha chefia ajuda os colaboradores a analisar o seu desempenho.	120	1	5	3,57	1,066
A minha chefia fornece <i>feedback</i> construtivo sobre as áreas dos colaboradores a melhorar.	120	1	5	3,75	1,063
A minha chefia oferece sugestões úteis sobre como os colaboradores podem melhorar o seu desempenho.	120	1	5	3,62	1,070
A minha chefia está disponível para discutir as ideias dos colaboradores.	120	1	5	3,69	1,151
A minha chefia facilita o pensamento criativo para ajudar a resolver problemas.	120	1	5	3,50	1,138
A minha chefia encoraja os colaboradores a explorar e a experimentar novas alternativas.	120	1	5	3,47	1,174
A minha chefia transmite confiança para que os colaboradores possam desenvolver-se e melhorar.	120	1	5	3,58	1,150
A minha chefia encoraja continuamente os colaboradores a desenvolverem-se e a melhorar.	120	1	5	3,61	1,125
A minha chefia ajuda os colaboradores a enfrentar novos desafios.	120	1	5	3,54	1,076

Fonte: SPSS

Como se pode observar da Tabela 6, na dimensão “Comprometimento Afetivo” quase todos os itens apresentam médias elevadas à exceção do item: “Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa” que é o único que apresenta uma média abaixo do ponto médio.

Tabela 6 - Estatísticas Descritivas “Comprometimento Afetivo”

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Sinto-me emocionalmente ligado a esta empresa.	120	1	5	3,56	1,27
Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	120	1	5	3,18	1,12
Sinto-me como "fazendo parte da família" nesta empresa.	120	1	5	3,51	1,22
Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.	120	1	5	3,09	1,16
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.	120	1	5	2,57	1,22
Sinto-me como fazendo parte desta empresa.	120	1	5	3,63	1,20

Fonte: SPSS

Dado que o comprometimento afetivo apresenta valores elevados, era expectável que os níveis de intenção de saída estivessem abaixo da média, dado que as duas dimensões estão normalmente inversamente relacionadas, ou seja, quanto maior o comprometimento menor a intenção de saída e vice-versa. Efetivamente, da análise da Tabela 7 decorre que a intenção de saída apresenta valores abaixo ou no ponto médio da escala (3,0).

Tabela 7 - Estatísticas Descritivas “Intenção de Saída”

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Penso muitas vezes em deixar a organização onde atualmente trabalho.	120	1	5	2,93	1,30
É bastante provável que procure um novo emprego no próximo ano.	120	1	5	3,09	1,37
Se pudesse escolher novamente, não escolheria trabalhar na organização onde atualmente trabalho.	120	1	5	2,48	1,11

Fonte: SPSS

3.2. Análise das Correlações

Procurou-se averiguar a existência de correlações entre as diferentes variáveis em estudo. De forma a explorar as relações existentes, utilizou-se o coeficiente de correlação de *Pearson* dado que permite determinar a força ou intensidade e o sentido de uma associação linear entre duas ou mais variáveis quantitativas (Martins, 2014). O coeficiente de correlação pode assumir valores entre -1 e 1, sendo que, quanto maior for o valor de *r*, maior será o grau de associação linear entre as variáveis. Um valor de *r* positivo significa que, quando aumentam os valores de uma das variáveis, os valores da

outra variável também aumentam (Martins, 2014). Na Tabela 8 apresentam-se os resultados obtidos.

Tabela 8 - Correlações entre Variáveis

		1	2	3	4	5
1.Objetivos Motivacionais	Correlação de <i>Pearson</i>	1				
2.Objetivos Punição/ Enviesamentos Pessoais	Correlação de <i>Pearson</i>	,609**	1			
3.Intenção de Saída	Correlação de <i>Pearson</i>	,262**	,527**	1		
4.Comportamento de <i>Coaching</i>	Correlação de <i>Pearson</i>	-,240**	-,456**	-,573**	1	
5.Comprometimento Afetivo	Correlação de <i>Pearson</i>	-,243**	-,538**	-,742**	,537**	1

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: SPSS

Pode-se constatar da Tabela 8 que a Percepção de Políticas Organizacionais na Avaliação de Desempenho, independentemente dos objetivos subjacentes a essa manipulação está positiva e significativamente correlacionada com a Intenção de Saída e negativa e significativamente correlacionada com o Comprometimento Afetivo. Assim sendo, a percepção de que existem políticas organizacionais na avaliação de desempenho está sempre associada a resultados negativos ao nível individual (maior intenção de saída e menor comprometimento afetivo), contrariamente ao esperado.

À semelhança do estudo de Sogra *et al.* (2009), as percepções de políticas organizacionais na avaliação de desempenho que procuram servir os interesses do avaliador reduzem significativamente o comprometimento.

Tal como verificado em estudos anteriores (*e.g.* Ahmad *et al.* (2010); Longenecker *et al.* (1987); Poon (2004)) as percepções de políticas organizacionais por motivos de punição/enviesamentos aumentam a intenção de saída. No entanto, quando os colaboradores percebem que os enviesamentos têm subjacentes objetivos motivacionais, o impacto, no comprometimento afetivo é negativo e na intenção de saída é positivo, contrariamente ao esperado. Estes resultados podem dever-se ao facto de os colaboradores não perceberem que os avaliadores são capazes de utilizar adequadamente as políticas organizacionais como ferramenta de apoio à avaliação (Poon, 2004; Suliman, 2007).

Estes resultados podem, ainda, ser explicados à luz da teoria da expectativa que assenta na conceção de que o comportamento humano se altera consoante a estimativa dos resultados esperados levando ao ajuste de atitudes (Chen *et al.*, 2008). Se, no processo de avaliação de desempenho, a atribuição de classificações de desempenho não for

baseada no desempenho dos colaboradores, mas sim, em comportamentos políticos dos avaliadores, a percepção dos colaboradores sobre a relação entre o desempenho e recompensas é distorcida, resultando em atitudes negativas ao nível individual (Chen *et al.*, 2008). À luz da teoria quanto mais os colaboradores perceberem a existência de políticas organizacionais, mais baixa será a sua expectativa de alcançar classificações altas de desempenho. Estes, por sua vez, por não perceberem a relação objetiva entre esforço e recompensa respondem com atitudes negativas no trabalho (Chen *et al.*, 2008). Contrariamente, quanto menos os colaboradores perceberem comportamentos políticos do avaliador, maior será a motivação para demonstrarem atitudes positivas em prol de classificações altas de desempenho com o intuito de alcançar as recompensas esperadas (Chen *et al.*, 2008).

À semelhança do estudo de Poon (2004), verificou-se que nas situações em que os avaliados associam o enviesamento da avaliação de desempenho a motivações altruístas (beneficiar os outros ou a organização) o impacto nas respostas face à organização é menor o que evidencia a necessidade de se distinguir os motivos subjacentes à manipulação das avaliações de desempenho.

O Comportamento de *Coaching* por parte da chefia apresenta correlações positivas com o Comprometimento Afetivo e negativas com a Intenção de Saída, como esperado. Quando os colaboradores percebem que o avaliador adota um comportamento de *coaching*, respondem com altos níveis de comprometimento (Sonenshein *et al.*, 2013; Woo, 2017) e baixos de intenção de saída (Kim *et al.*, 2015; Ladegard *et al.*, 2014; Slatten *et al.*, 2011). O Comportamento de *Coaching* está correlacionado negativamente com as duas dimensões das Perceções de Políticas Organizacionais na Avaliação de Desempenho, podendo ser explicado à luz da teoria da expectativa que defende que o papel do *coach* é importante na medida em que pode alterar as percepções de políticas organizacionais e influenciar a motivação dos colaboradores no que concerne aos seus esforços (Raza *et al.*, 2018). Contudo, os inquiridos que percebem que os seus avaliadores adotam um comportamento de *coaching* têm uma menor percepção de que os enviesamentos nas avaliações de desempenho são motivados pela satisfação dos seus próprios interesses. Russo *et al.* (2017) já tinham concluído que os líderes *coachs* são percebidos como menos manipuladores na classificação das avaliações de desempenho, embora os autores não tenham distinguido os motivos subjacentes às PPOAD.

3.3. Validação das Hipóteses de Investigação e Modelo Teórico

De seguida procedeu-se ao teste das hipóteses de Investigação, através de análises de regressão linear, com recurso à técnica de *Enter*, muito utilizada quando se procura testar um modelo teoricamente justificado (Brites, 2015).

Primeiramente, pretendeu-se analisar o efeito das Perceções de Comportamento de *Coaching* da chefia (variável independente) nas Perceções de Políticas Organizacionais na Avaliação de Desempenho (PPOAD) com Objetivos de Punição/Enviesamentos Pessoais (variável dependente) de forma a testar a hipótese 1. Como se pode verificar na Tabela 9 esse efeito é negativo e significativo ($B=-,449$; $p=0,00$), sendo que o Comportamento de *Coaching* explicava 20,8% da variância da variável dependente. Conclui-se que a hipótese H1 foi validada.

Tabela 9 - Coeficientes da Análise de Regressão Linear (Objetivos Punição/Enviesamentos Pessoais)

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	4,157	,299		13,908	,000
	Comportamento de <i>Coaching</i>	-,449	,081	-,456	-5,569	,000

a. Variável Dependente: Objetivos Punição/Enviesamentos Pessoais

Fonte: SPSS

Analisou-se a seguir o efeito do Comportamento de *Coaching* (variável independente) nas Perceções de Políticas Organizacionais na Avaliação de Desempenho (PPOAD) com Objetivos Motivacionais (variável dependente) de forma a testar a hipótese 2. Como se pode verificar na Tabela 10 esse efeito é significativo ($B=-,216$; $p>0,05$). Conclui-se que a hipótese H2 foi validada.

Tabela 10 - Coeficientes da Análise de Regressão Linear (Objetivos Motivacionais)

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	3,096	,300		10,332	,000
	Comportamento de <i>Coaching</i>	-,216	,081	-,240	-2,680	,008

a. Variável Dependente: Objetivos Motivacionais

Fonte: SPSS

Para testar as hipóteses H3, H4 e H5 procedeu-se a uma regressão linear múltipla com recurso à técnica de *Enter*, considerando como variável dependente o Comprometimento Afetivo e variáveis independentes o Comportamento de *Coaching*, as PPOAD com Objetivos Motivacionais e as PPOAD com Objetivos Punição/Enviesamentos Pessoais. Como se pode verificar na Tabela 11, as PPOAD com Objetivos Punição/Enviesamentos Pessoais têm um efeito negativo significativo no Comprometimento Afetivo ($B=-,455$; $p=0,00$), validando a hipótese H3 mas as PPOAD com Objetivos Motivacionais não têm efeito significativo no Comprometimento Afetivo ($B=,126$; $p>0,05$), pelo que não se validou a hipótese H4. Já o Comportamento de *Coaching* tem um efeito positivo significativo no Comprometimento Afetivo ($B=,369$; $p=0,00$), tal como previsto na H5. O modelo explica 40,5% da variância no Comprometimento Afetivo.

Tabela 11 - Coeficientes da Análise de Regressão Linear (Comprometimento Afetivo)

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	2,799	,444		6,299	,000
	Objetivos Motivacionais	,126	,102	,112	1,241	,217
	Objetivos Punição/Envies.Pes.	-,455	,102	-,441	-4,466	,000
	Comportamento de <i>Coaching</i>	,369	,082	,363	4,508	,000

a. Variável Dependente: Comprometimento Afetivo

Fonte: SPSS

Para testar as hipóteses H6, H7 e H8 procedeu-se a uma regressão linear múltipla com recurso à técnica de *Enter*, considerando como variável dependente A Intenção de Saída e como variáveis independentes o Comportamento de *Coaching*, as PPOAD com

Objetivos Motivacionais e as PPOAD com Objetivos Punição/Enviesamentos Pessoais. Como se pode verificar na Tabela 12, as PPOAD com Objetivos Punição/Enviesamentos Pessoais têm um efeito positivo significativo na Intenção de Saída ($B=,432$; $p=0,00$), validando a hipótese H6, mas, as PPOAD com Objetivos Motivacionais têm efeito significativo na Intenção de Saída ($B=-,086$; $p>0,05$), não validando a hipótese H7. Já o Comportamento de *Coaching* tem um efeito negativo significativo na Intenção de Saída ($B=-,465$; $p=0,00$), validando assim a hipótese H8. O modelo explica 42,0% da variância na Intenção de Saída.

Tabela 12 - Coeficientes da Análise de Regressão Linear (Intenção de Saída)

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	3,599	,483		7,459	,000
	Objetivos Motivacionais	-,086	,111	-,070	-,781	,437
	Objetivos Punição/Envies.Pes.	,432	,111	,380	3,903	,000
	Comportamento de <i>Coaching</i>	-,465	,089	-,416	-5,228	,000

a. Variável Dependente: Intenção de Saída

Fonte: SPSS

3.4. Análise Comparativa entre Grupos

Procedeu-se à realização do teste *t-Student* para testar se existem diferenças de género nas diferentes variáveis em estudo, tendo-se concluído que apenas existem diferenças estatisticamente significativas no que respeita às PPOAD com Objetivos Motivacionais (Tabela 13). À semelhança do estudo de Russo *et al.* (2017), os homens percecionam mais a existência dessas políticas do que as mulheres (Tabela 14). Adicionalmente, Ferris, Frinck, Galang, Zhou, Kacmar e Howaed (1996) explicam que os homens têm uma maior predisposição para se envolverem em comportamentos políticos, podendo percecioná-los como algo intrínseco na vida das organizações.

Tabela 13 - Teste t para Amostras Independentes (Variável Género)

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	Df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Objetivos Motivacionais	Variâncias iguais assumidas	,916	,341	-3,42	118	,001	-,51107	,14933	-,80678	-,21536
	Variâncias iguais não assumidas			-3,44	117,963	,001	-,51107	,14870	-,80555	-,21659
Objetivos Punição/Envi.Pes.	Variâncias iguais assumidas	,360	,550	-1,42	118	,159	-,23926	,16898	-,57388	,09536
	Variâncias iguais não assumidas			-1,41	114,986	,161	-,23926	,16950	-,57501	,09648
Intenção de Saída	Variâncias iguais assumidas	,618	,433	-,059	118	,953	-,01142	,19383	-,39525	,37241
	Variâncias iguais não assumidas			-,059	115,503	,953	-,01142	,19428	-,39623	,37340
Comportamento de Coaching	Variâncias iguais assumidas	1,044	,309	,187	118	,852	,03241	,17330	-,31078	,37561
	Variâncias iguais não assumidas			,186	111,997	,853	,03241	,17446	-,31325	,37808
Comprometimento Afetivo	Variâncias iguais assumidas	,576	,449	-,281	118	,779	-,04943	,17608	-,39811	,29925
	Variâncias iguais não assumidas			-,281	117,688	,779	-,04943	,17564	-,39725	,29839

Fonte: SPSS

Tabela 14 - Estatísticas Descritivas de Grupo (Variável Género)

	Género	N	Média	Erro Desvio	Erro padrão da média
Objetivos Motivacionais	Feminino	57	2,0504	,78057	,10339
	Masculino	63	2,5615	,84835	,10688
Objetivos Punição/Envies.Pes.	Feminino	57	2,4211	,95370	,12632
	Masculino	63	2,6603	,89705	,11302
Intenção de Saída	Feminino	57	2,8246	1,08581	,14382
	Masculino	63	2,8360	1,03673	,13062
Comportamento de <i>Coaching</i>	Feminino	57	3,6070	1,01187	,13403
	Masculino	63	3,5746	,88645	,11168
Comprometimento Afetivo	Feminino	57	3,2310	,93793	,12423
	Masculino	63	3,2804	,98548	,12416

Fonte: SPSS

De seguida procedeu-se à ANOVA para testar as diferenças entre diferentes escalões etários, níveis de antiguidade e níveis de escolaridade nas diferentes variáveis em estudo, tendo-se verificado que não existiam diferenças estatisticamente significativas em nenhuma das variáveis demográficas (Anexo II). A ausência de diferenças nestas variáveis pode dever-se ao facto de se tratar de uma amostra muito homogénea em termos demográficos.

IV - CONCLUSÕES

Foi aplicado um inquérito a uma amostra de 120 colaboradores de diversas entidades públicas e privadas, tendo em vista identificar as suas perceções sobre o enviesamento da avaliação de desempenho e o impacto dessas perceções nas respostas face à organização. O estudo permitiu verificar, à semelhança do estudo de Poon (2004), que os inquiridos apresentam respostas diferentes consoante os motivos subjacentes ao enviesamento das avaliações, evidenciando a necessidade de se distinguir os motivos subjacentes ao enviesamento das avaliações de desempenho. Assim, quando os inquiridos percecionam que os avaliadores enviesam as avaliações para servir os seus próprios interesses e não para os motivar, respondem com menor comprometimento afetivo, à semelhança do estudo de Sogra *et al.* (2009), e maior intenção de saída, tal como verificado em estudos anteriores (*e.g.* Ahmad *et al.* (2010); Longenecker *et al.* (1987); Poon (2004)). Estes resultados vão, também, ao encontro do preconizado pela teoria da expectativa de que as pessoas adotarão comportamentos que lhes poderão trazer benefícios (Lee, 2019). Em contrapartida, quando percecionam que os enviesamentos têm subjacentes objetivos motivacionais, o impacto, no comprometimento afetivo é negativo e na intenção de saída é positivo, podendo dever-se ao facto de os colaboradores não percecionarem que os avaliadores são capazes de utilizar adequadamente as políticas organizacionais como ferramenta de apoio à avaliação (Poon, 2004; Suliman, 2007). Apenas se encontrou diferenças de género no que respeita às perceções POAD com objetivos motivacionais, sendo que os homens percecionam mais este tipo de enviesamento, podendo dever-se à sua maior predisposição para envolvimento em comportamentos políticos (Ferris *et al.*, 1996).

Procurou-se ainda identificar o papel do comportamento de *coaching* nas POAD e verificou-se que este influencia as POAD independentemente dos motivos subjacentes, podendo ser explicado à luz da teoria da expectativa que defende que o *coach* pode alterar as perceções de políticas organizacionais (Raza *et al.*, 2018). Porém, os avaliadores que adotam um comportamento de *coaching* são percecionados como menos manipuladores na avaliação conforme concluem Russo *et al.* (2017). Verificou-se ainda que o comportamento de *coaching* afeta positivamente o comprometimento afetivo e negativamente a intenção de saída. Quando os colaboradores percecionam que o avaliador adota um comportamento de *coaching*, respondem com altos níveis de comprometimento (Sonenshein *et al.*, 2013; Woo, 2017) e baixos de intenção de saída (Kim *et al.*, 2015; Ladegard *et al.*, 2014; Slatten *et al.*, 2011).

Uma das maiores limitações do presente estudo passa por se usar uma amostra de conveniência, não probabilística, o que condiciona a possibilidade de extrapolação dos dados recolhidos. No entanto, considera-se adequada para estudos exploratórios como este (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009).

Outra limitação que pode ser apontada tem a ver com o facto de o método de recolha de dados ser um inquérito suportado em autorrelatos sujeitos, muitos deles, a enviesamentos (Podsakoff, MacKenzie, Lee e Podsakoff, 2003) apesar das estratégias adotadas para os atenuar. Tendo em conta que um dos objetivos do estudo era identificar as perceções dos inquiridos, pode-se considerar, no entanto que o método é adequado (Froman, 2014). Sugere-se, no entanto, que em pesquisas futuras se recorra a mais fontes ou se utilizem metodologias longitudinais complementares.

Outra das limitações do estudo decorre da baixa taxa de respostas, o que ameaça a validade das conclusões e a sua possibilidade de generalização para a população inquirida. No entanto, vários autores referem que são frequentes e toleráveis taxas de resposta baixas em estudos conduzidos em contexto organizacional (Paxson, 1995), desde que se tenha os devidos cuidados em não fazer extrapolações ou generalizações abusivas.

Considera-se que um dos contributos deste trabalho foi distinguir as motivações subjacentes às POAD em motivações egoístas (as que visam servir os interesses do avaliador) e motivações altruístas (as que têm objetivos motivacionais). O modelo de pesquisa permitiu ainda alargar o âmbito de pesquisas anteriores ao incluir respostas face à organização que têm sido menos associadas às POAD, nomeadamente, comprometimento afetivo e intenção de saída.

Um contributo adicional do estudo consistiu em realçar a importância do comportamento de *coaching* da chefia para reduzir as perceções das POAD e consequentemente os seus impactos negativos nas atitudes dos colaboradores. Tendo em consideração o papel cada vez mais valorizado desse comportamento no processo de avaliação de desempenho, evidenciado também no presente trabalho, sugere-se que em pesquisas futuras se inclua esta variável para maior validação empírica, bem como, o clima organizacional já que a existência de um clima organizacional político influencia o processo de avaliação de desempenho (Poon, 2004) ou, por vezes, não é propício à adoção do comportamento de *coaching* (Ellinger, 2003). Sugere-se ainda que estudos futuros incluam outras respostas face à organização (*e.g.* desempenho profissional, outras componentes do comprometimento que não apenas a afetiva, *etc.*).

Sendo que as políticas organizacionais na avaliação de desempenho podem ser percebidas de diferentes maneiras pelas diferentes partes envolvidas (Dhiman *et al.*, 2013) seria igualmente interessante, para pesquisas futuras, recolher as percepções dos avaliadores, para além das dos colaboradores com o intuito de comparar ambas.

Os resultados deste estudo reforçam a importância de uma boa definição dos objetivos e critérios de avaliação, do reconhecimento do processo através de uma clara ligação aos sistemas de recompensas e punições, do respeito pelas normas de avaliação, bem como, da adoção do comportamento de *coaching*. Embora não esteja isenta de limitações, a avaliação de desempenho traz benefícios claros para as organizações. Fornecer *feedback* sobre o desempenho e contribuir para a definição de objetivos individuais pode levar ao crescente desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, sendo estes aspetos importantes para o crescente comprometimento e para a construção de boas relações interpessoais no trabalho. Como refere Murphy (2019) se o processo de avaliação não respeitar e cumprir estes propósitos, o melhor será eliminá-lo.

BIBLIOGRAFIA

- Afsar, B., Umrani, W. e Khan, A. (2019). The impact of perceived calling on work outcomes in a nursing context: The role of career commitment and living one's calling. *Journal of Applied Behavioral Research*, 24(1), 1-18. doi: 10.1111/jabr.12154
- Ahmad, R., Lemba, R. e Ismail, W. (2010). Performance appraisal politics and employee turnover intention. *Journal Kemanusiaan*, 8(2), 99-109. Retirado a 26/11/2019 de <https://jurnalkemanusiaan.utm.my/index.php/kemanusiaan/article/view/12>
- Allen, N. e Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Altman, S., Valenzi, E. e Hodgetts, R. (1985). *Organizational behaviour: Theory and practice*. Orlando, FL: Academic Press
- Armstrong, M. e Baron, A. (1998). *Performance Management: The New Realities*. Institute of Personnel and Development, London
- Arshad, M., Masood, M. e Amin, G. (2013). Effects of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction, Turnover Intention and Loyalty to Supervisor. *International Review of Management and Business Research*, 2(3), 653-673. Retirado a 26/11/2019 de <http://www.irmbrjournal.com/papers/1379412617.pdf>
- Boswell, W. e Boudreau, J. (2002). Separating the developmental and evaluative performance appraisal uses. *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 391-412. doi: 10.1023/A:1012872907525
- Brites, R. (2015). *Análise de dados com IBM SPSS. Mix essencial para relatórios profissionais e teses académicas. Módulo I-Básico*. Centro de Estudos de Gestão, Lisbon School of Economics and Management, Portugal
- Brown, M., Hyatt, D. e Benson, J. (2010). Consequences of performance appraisal experience. *Personnel Review*, 39(3), 375-396. doi: 10.1108/00483481011030557
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. e Klesh, J. (1979). *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. Unpublished Manuscript, University of Michigan, Ann Arbor, MI
- Conde, M. (2016). Os Efeitos das Perceções de Instrumentalização da Avaliação de Desempenho nas Respostas face à Organização. Published Manuscript, Lisbon School of Economics and Management, Portugal

- Chang, W., Wang, Y. e Huang, T. (2013). Work design–related antecedents of turnover intention: a multilevel approach. *Human Resource Management*, 52(1), 1–26. doi:10.1002/hrm.21515
- Chen, Y. e Fang, W. (2008). The moderating effect of impression management on the organizational politics-performance relationship. *Journal of Business Ethics*, 79(3), 263-277. doi: 10.1007/s10551-007-9379-3
- Charoensap, A., Virakul, B., Senasu, K. e Ayman, R. (2018). Effect of Ethical Leadership and Interactional Justice on Employee Work Attitudes. *Journal of Leadership Studies*, 12(4), 7-26. doi: 10.1002/jls.21574
- Deepa, E., Palaniswamy, R. e Kuppusamy, S. (2014). Effect of Performance Appraisal System in Organizational Commitment, Job Satisfaction and Productivity. *The Journal Contemporary Management Research*, 8(1), 72-82. doi: 10.5171/2012.159467
- Dhar, R. (2011). Living with organizational politics: An exploration of employees' behaviour. *IOS Press*, 40(2), 153-164. doi: 10.3233/WOR-2011-1216
- Dhiman, A. e Singh, M. (2007). Appraisal Politics: Revisiting from Assessors' Perspective. *Vikalpa*, 32(1), 75-87. doi: 10.1177/0256090920070106
- Dhiman, A. e Maheshwari, S. (2013). Performance appraisal politics from appraisee perspective: a study of antecedents in the Indian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1202–1235. doi: 10.1080/09585192.2012.706816
- Eldor, L. (2017). Looking on the Bright Side: The Positive Role of Organisational Politics in the Relationship between Employee Engagement and Performance at Work. *Applied Psychology: An International Review*, 66(2), 233-259. doi: 10.1111/apps.12090
- Ellinger, A.D., Ellinger, A.E. e Keller, S.B. (2003). Supervisory Coaching Behaviour, Employee Satisfaction, and Warehouse Employee Performance: A Dyadic Perspective in the Distribution Industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435-458. doi: 10.1002/hrdq.1078
- Ellinger, A.D. (2003). Antecedents and Consequences of Coaching Behaviour. *Performance Improvement Quarterly*, 16(1), 5-28. doi: 10.1111/j.1937-8327.2003.tb00269.x

- Ferris, R., Frinck, D., Galang, M., Zhou, J., Kacmar, K. e Howaed, J. (1996). Perceptions of organizational politics: prediction, stress-related implications, and outcomes. *Human Relations*, 49(2), 233-266
- Fahmi, M., Wibowo e Purwana, D. (2019). The Effect of Coach Leadership, Team Cooperation, and Achievement Motivation on The Performance of The Depok City Athlete. *International Journal of Human Capital Management*, 3(1), 27-38. doi: 10.21009/IJHCM.03.01.03
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(1), 473-487. doi: 10.1348/096317901167488
- Froman, D. (2014). The ins and outs of self-report response options and scales. *Research in Nursing e Health*, 37, 447-451. doi: 10.1002/nur.21626
- Hagen, M. (2012). Managerial coaching: A review of the literature. *Performance Improvement Quarterly*, 24(4), 17–39. doi: 10.1002/piq.20123
- Heslin, P., Vandewalle, D. e Latham, G. (2006). Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology*, 59(4), 871–902. doi: 10.1111/j.1744-6570.2006.00057.x
- Hill, M. e Hill, R. (2008). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo
- Hippel, C., Brener, L., Rose, G. e Hippel, W. (2019). Perceived inability to help is associated with client-related burnout and negative work outcomes among community mental health workers. *Health Social Care Community*, 27(6), 1507–1514. doi: 10.1111/hsc.12821
- Hsieh, H. e Huang, J. (2018). Exploring factors influencing employees' impression management feedback-seeking behaviour: The role of managerial coaching skills and affective trust. *Human Resource Development Quarterly*, 29(2), 163–180. doi: 10.1002/hrdq.21311
- Huang, J. e Hsieh, H. (2014). Supervisors as good coaches: Influences of coaching on employees' in-role behaviours and proactive career behaviours. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(1), 42–58. doi: 10.1080/09585192.2014.940993
- Hui, R., Sue-Chan, C. e Wood, R. (2013). The Contrasting Effects of Coaching Style on Task Performance: The Mediating Roles of Subjective Task Complexity and Self-Set Goal. *Human Resource Development Quarterly*, 24(4), 429-458. doi: 10.1002/hrdq.21170

- Ibrahim, Z., Ismail, A., Mohamed, N. e Raduan, N. (2016). Association of Managers' Political Interests towards Employees' Feelings of Distributive Justice and Job Satisfaction in Performance Appraisal System. *Procedia - Social and Behavioural Sciences*, 224, 523-530. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.05.429
- Imran, M., Haque, U. e Rebilas, R. (2018). Performance Appraisal Politics and Employees' Performance in Distinctive Economies. *Polish Journal of Management Studies*, 18(2), 135-150. doi: 10.17512/pjms.2018.18.2.11
- Ismail, A., Najib, A. e Arshad, M. (2012). Linking Political Behaviour in Performance Appraisals to Distributive Justice as a Determinant of Job Satisfaction. *International Business Management*, 6(2), 109-118. doi: 10.3923/ibm.2012.109.118
- Ismail, A., Zainol, N. e Najib, A. (2011). An Empirical Study of the Relationship between Performance Appraisal Politics and Job Satisfaction. *Business Administration and Business Economics*, 7(1), 5-19. Retirado a 26/11/2019 de https://www.researchgate.net/publication/241755938_An_Empirical_Study_of_the_Relationship_between_Performance_Appraisal_Politics_and_Job_Satisfaction
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7-25. Retirado a 22/12/2019 de <https://pdfs.semanticscholar.org/7546/2d9094b420466ad68c404527c7b6cb38d040.pdf>
- Javidmehr, M. e Ebrahimpour, M. (2015). Performance appraisal bias and errors: The influences and consequences. *International Journal of Organizational Leadership*, 4(3), 286-302. doi: 10.33844/ijol.2015.60464
- Kim, J., Eom, T., Kim, S. e Youn, M. (2015). Effects of ethical management on job satisfaction and turnover in the South Korean service industry. *International Journal of Industrial Distribution and Business*, 6(1), 17-26. doi: 10.13106/ijidb.2015.vol6.no1.17
- Kunst, E., Woerkom, M., Kollenburg, G. e Poell, R. (2018). Stability and change in teachers' goal orientation profiles over time: Managerial coaching behavior as a predictor of profile change. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 115-127. doi: 10.1016/j.jvb.2017.10.003

- Kwon, H. (2019). Performance Appraisal Politics in the Public Sector: The Effects of Political Skill and Social Similarity on Performance Rating. *Public Personnel Management, 49*(2), 1–23. doi: org/10.1177/0091026019859906
- Ladegard, G. e Gjerde, S. (2014). Leadership coaching, leader role-efficacy, and trust in subordinates. A mixed methods study assessing leadership coaching as a leadership development tool. *The Leadership Quarterly, 25*(4), 631-646. doi: 10.1016/j.leaqua.2014.02.002
- Latham, G., Almost, J., Mann, S. e Moore, C. (2005). New developments in performance management. *Organizational Dynamics, 34*(1), 77–87. doi: 10.1016/j.orgdyn.2004.11.001
- Lee, H. (2019). Moderators of the Motivational Effects of Performance Management: A Comprehensive Exploration Based on Expectancy Theory. *Public Personnel Management, 48*(1), 27-55. doi: 10.1177/0091026018783003
- Lefkowitz, J. (2000). The role of interpersonal affective regard in supervisory performance ratings: a literature review and proposed causal model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*(1), 67-85. doi: 10.1348/096317900166886
- Longenecker, C. e Gioia, D. (1988). Neglected at the top: Executives talk about executive appraisal. *Sloan Management Review, 41-47*
- Longenecker, C. e Gioia, D. (2001). Confronting the Politics in Performance Appraisal. *Business Forum, 25*(3), 17-23
- Longenecker, C., Sims, H. e Gioia, D. (1987). Behind the Mask: The Politics of Employee Appraisal. *Academy of Management Executive, 1*(3), 183-193. doi: 10.5465/AME.1987.4275731
- Maroco, J. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? in AAVV. *Laboratório de Psicologia, 1*(4), 65-90. Retirado a 27/09/2020 de <http://publicacoes.ispa.pt/index.php/lp/article/viewFile/763/706>
- Marrelli, A. (2011). Problems and remedies in performance management: A federal-sector perspective. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice, 4*(2), 169–172. doi: 10.1111/j.1754-9434.2011.01317.x
- Martins, M. (2014). *Coeficiente de correlação amostral*. Revista de Ciência Elementar, Portugal

- McCarthy, G. e Milner, J. (2013). Managerial coaching: challenges, opportunities and training. *Journal of Management Development*, 32(7), 768-779. doi: 10.1108/JMD-11-2011-0113
- Moen, F. e Skaalvik, E. (2009). The effect from executive coaching on performance psychology. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7(2), 31-49. doi: 10.1037/t71065-000
- Munyon, T., Summers, J., Thompson, K. e Ferris, G. (2015). Political skill and work outcomes: A theoretical extension, meta-analytic investigation, and agenda for the future. *Personnel Psychology*, 68(1), 143-184. doi: 10.1111/peps.12066
- Murphy, K. (2019). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 1-19. doi: 10.1111/1748-8583.12259
- Murphy, K. e Cleveland, J. (1991). *Performance appraisal: an organizational perspective*. Allyn and Bacon, Boston, MA
- Nasurdin, A., Ling, T. e Khan, S. (2018). The relation between turnover intention, high performance work practices (HPWPS), and organisational commitment: A study among private hospital nurses in Malaysia. *Asian Academy of Management Journal*, 23(1), 23-51. doi: 10.21315/aamj2018.23.1.2
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill Inc
- Ogbonnaya, C. e Messersmith, J. (2018). Employee performance, well-being, and differential effects of human resource management subdimensions: Mutual gains or conflicting outcomes? *Human Resource Management Journal*, 29(3), 509-526. doi: 10.1111/1748-8583.12203
- Ozduran, A. e Tanova, C. (2017). Coaching and employee organizational citizenship behaviours: The role of procedural justice climate. *International Journal of Hospitality management*, 60, 58-66. doi: 10.1016/j.ijhm.2016.10.004
- Paxson, C. (1995). Increasing survey response rates: practical instructions from the totaldesign method. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(4), 66-73. doi: 10.1016/0010-8804(95)91140-B
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J. e Podsakoff, N.P. (2003). Common method bias in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879

- Poon, J. (2003). Situational Antecedents and Outcomes of Organizational Politics Perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 18(2), 138-155. doi: 10.1108/02683940310465036
- Poon, J. (2004). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. *Personnel Review*, 33(3), 322-334. doi: 10.1108/00483480410528850
- Pulakos, E., Hanson, L., Arad, S. e Moye, N. (2015). Performance management can be fixed: An on-the-job experiential learning approach for complex behaviour change. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 8(1), 51–76. doi: doi.org/10.1017/iop.2014.2
- Pulakos, E. e O’Leary, R. (2011). Why is performance management broken? *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 4(2), 146–164. doi: 10.1111/j.1754-9434.2011.01315.x
- Raza, B., Ali, M., Ahmed, S. e Ahmad, J. (2018). Impact of Managerial Coaching on Organizational Citizenship Behaviour: The Mediation and Moderation Model. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(1), 27-46. doi: 10.33844/ijol.2018.60360
- Rosen, C., Kacmar, K., Harris, K., Gavin, M. e Hochwarter, W. (2017). Workplace politics and performance appraisal: A two-study, multilevel field investigation. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 24(1), 20-38. doi: 10.1177/1548051816661480
- Russo, S., Miraglia, M. e Borgogni, L. (2017). Reducing Organizational Politics in Performance Appraisal: The Role of Coaching Leaders for Age-diverse Employees. *Human Resource Management Journal*, 56(5), 769-783. doi: 10.1002/hrm.21799
- Saunders, M., Lewis, P. e Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. England: Pearson Education Limited
- She, Z., Li, B., Li, Q., London, M. e Yang, B. (2019). The double-edged sword of coaching: Relationships between managers' coaching and their feelings of personal accomplishment and role overload. *Human Resource Development Quarterly*, 30(2), 245–266. doi: 10.1002/hrdq.21342
- Sheikh, A. e Aghaz, A. (2019). The challenges of the faculty members’ commitment: The role of university brand. *Higher Education Quarterly*, 73(3), 312-327. doi: 10.1111/hequ.12207

- Slatten, T., Svensson, G. e Svaeri, S. (2011). Service quality and turnover intentions as perceived by employees: antecedents and consequences. *Personnel Review*, 40(2), 205-221. doi: 10.1108/00483481111106084
- Sogra, K., Shahid, A. e Najibullah, S. (2009). Organizational Outcomes of the Employees' Perceptions of Performance Appraisal Politics: A Study on Executive MBA Students in Bangladesh. *South Asian Journal of Management*, 16(3), 43-60. Retirado a 26/11/2019 de https://www.researchgate.net/publication/325450755_Organizational_Outcomes_of_the_Employees'_Perceptions_of_Performance_Appraisal_Politics_A_Study_on_Executive_MBA_Students_in_Bangladesh
- Sonenshein, S., Dutton, J., Grant, A., Spreitzer, G. e Sutcliffe, K. (2013). Growing at work: Employees' interpretations of progressive self-change in organizations. *Organization Science*, 24(2), 552-570. doi: 10.1287/orsc.1120.0749
- Suliman, A. (2007). Links between justice, satisfaction and performance in the workplace: A survey in the UAE and Arabic context. *Journal of Management Development*, 26(4), 294-311. doi: 10.1108/02621710710740075
- Sumayya, U. e Raziq, A. (2019). Fair performance appraisal system and employee satisfaction: the mediating role of trust in supervisor and perceived organizational politics. *Polish Journal of Management Studies*, 19(1), 404-420. doi: 10.17512/pjms.2019.19.1.31
- Taylor, S., Passarelli, A. e Oosten, E. (2019). Leadership coach effectiveness as fostering self-determined, sustained change. *The Leadership Quarterly*, 30(6), 101-313. doi: 10.1016/j.leaqua.2019.101313
- Thurston, W., Jr. e McNall, L. (2010). Justice perceptions of performance appraisal practices. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (3), 201-228. doi: 10.1108/02683941011023712
- Tziner, A. (1999). The relationship between distal and proximal factors and the use of political considerations in performance appraisal. *Journal of Business and Psychology*, 14(1), 217-231. doi: 10.1023/A:1022931106379
- Tziner, A., Murphy, K. e Cleveland, J. (2005). Contextual and Ratter Factors Affecting Rating Behaviour. *Group and Organization Management*, 30(1), 89-98. doi: 10.1177/1059601104267920
- Tziner, A., Prine, B. e Murphy, R. (1997). PCPAQ - The questionnaire for measuring perceived political considerations in performance appraisal: some new evidence

- regarding its psychometric qualities. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12 (1), 189-199. Retirado a 27/09/2020 de <https://psycnet.apa.org/record/1997-03744-015>
- Vigoda, E. (2000). Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behaviour*, 57(3), 326-347. doi: 10.1006/jvbe.1999.1742
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. Wiley and Sons, New York
- Wahba, L. (1975). Expectancy Theory as a Predictor of Work Motivation, Effort Expenditure, and Job Performance. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 520-537. Retirado a 20/04/2020 de <https://www.jstor.org/stable/pdf/255682.pdf?refreqid=excelsior%3Abdc446538388a2928ce81fd3f46e3f1e>
- Woo, H. (2017). Exploratory study examining the joint impacts of mentoring and managerial coaching on organizational commitment. *Sustainability*, 9(2), 181–196. doi: 10.3390/su9020181
- Zhang, T. e Li, B. (2020). Job crafting and turnover intention: The mediating role of work engagement and job satisfaction. *Social Behaviour and Personality: An international journal*, 48(2), 1-9. doi: 10.2224/sbp.8759

ANEXOS

Anexo I - Questionário



QUESTIONÁRIO

Caro participante,

O presente estudo insere-se no âmbito da minha tese de mestrado em Gestão de Recursos Humanos no ISEG e tem como principal objetivo identificar o que pensam os colaboradores sobre o modo como são avaliados nas organizações onde trabalham e o estilo de liderança adotado pelo avaliador e qual o impacto dessas perceções nas suas atitudes face à organização.

Este questionário é anónimo e os resultados serão analisados de forma agregada para garantir a total confidencialidade das suas fontes. O seu preenchimento levará cerca de 7 minutos.

Responda por favor a **todas** as questões do questionário.

Agradeço desde já a sua colaboração.

Rafaela Soares

Parte I

Secção I – Indique por favor em que medida considera que cada uma das frases descreve o modo como a sua chefia atual avalia o desempenho dos colaboradores. Classifique as frases abaixo entre **(1) Discordo Completamente** e **(5) Concordo Completamente**, de modo a que tal classificação expresse o seu sentimento sobre cada afirmação. Assinale com uma cruz (X) a opção pretendida.

	Discordo Completamente (1)	Discordo (2)	Não Concordo, Nem Discordo (3)	Concordo (4)	Concordo Completamente (5)
<i>A minha chefia dá avaliações...</i>					
equivalentes a todos os colaboradores para evitar ressentimentos e rivalidades entre eles.					
que refletem, em parte, se simpatiza ou não com os colaboradores.					
que são influenciadas pela qualidade da relação pessoal.					
baixas para dar uma lição aos colaboradores rebeldes.					
baixas para encorajar um colaborador a deixar a organização.					

A minha chefia inflaciona as avaliações para...

maximizar as recompensas dos colaboradores.					
retribuir favores aos seus colaboradores.					
evitar confrontos desconfortáveis com os colaboradores.					
ganhar o apoio ou a colaboração dos seus colaboradores.					
ganhar serviços especiais ou favores dos colaboradores.					
evitar consequências negativas para os colaboradores.					
evitar registos escritos de fraco desempenho.					
não hostilizar os colaboradores.					

A minha chefia...

procura avaliar em conformidade com as normas para evitar a desaprovação das outras chefias.					
só dá avaliações rigorosas se souber que será recompensada ou penalizada por isso.					
fornece orientações sobre as expectativas de desempenho.					
ajuda os colaboradores a analisar o seu desempenho.					

	Discordo Completamente (1)	Discordo (2)	Não Concordo, Nem Discordo (3)	Concordo (4)	Concordo Completamente (5)
<i>A minha chefia...</i>					
fornece <i>feedback</i> construtivo sobre as áreas dos colaboradores a melhorar.					
oferece sugestões úteis sobre como os colaboradores podem melhorar o seu desempenho.					
está disponível para discutir as ideias dos colaboradores.					
facilita o pensamento criativo para ajudar a resolver problemas.					
encoraja os colaboradores a explorar e a experimentar novas alternativas.					
transmite confiança para que os colaboradores possam desenvolver-se e melhorar.					
encoraja continuamente os colaboradores a desenvolverem-se e a melhorar.					
ajuda os colaboradores a enfrentar novos desafios.					

Secção II – Avalie p.f. a forma como se vê no seu contexto profissional atual. Classifique as frases abaixo entre **(1) Discordo Completamente** e **(5) Concordo Completamente**, de modo a que tal classificação expresse o seu sentimento sobre cada afirmação. Assinale com uma cruz (X) a opção pretendida.

	Discordo Completamente (1)	Discordo (2)	Não Concordo, Nem Discordo (3)	Concordo (4)	Concordo Completamente (5)
Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa.					
Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.					
Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa.					
Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.					
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.					
Não me sinto como fazendo parte desta empresa.					
Penso muitas vezes em deixar a organização onde atualmente trabalho.					
É bastante provável que procure um novo emprego no próximo ano.					
Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na organização onde atualmente trabalho.					

Parte II

Indique p.f. alguns dados pessoais.

1. Idade: _____ Anos

2. Género:

Feminino

Masculino

3. Antiguidade na empresa atual: _____ Anos

4. Função atual: _____

5. Tem responsabilidades de supervisão de outras pessoas?

Sim

Não

6. Nível de Escolaridade (o mais alto que concluiu):

Inferior ao 9º ano

9º ano completo

12º ano completo

Bacharelato

Licenciatura

Mestrado

Outro (indique qual): _____

Muito obrigada pela sua colaboração!

Anexo II - Análises Comparativas entre Subgrupos

ANOVA - Variável Escalão Etário

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Objetivos Motivacionais	Entre Grupos	,206	2	,103	,139	,870
	Nos grupos	86,352	117	,738		
	Total	86,558	119			
Objetivos Punição/Envies.Pes.	Entre Grupos	,581	2	,290	,333	,717
	Nos grupos	101,958	117	,871		
	Total	102,539	119			
Intenção de Saída	Entre Grupos	,025	2	,013	,011	,989
	Nos grupos	132,640	117	1,134		
	Total	132,666	119			
Comportamento de <i>Coaching</i>	Entre Grupos	2,329	2	1,165	1,313	,273
	Nos grupos	103,759	117	,887		
	Total	106,088	119			
Comprometimento Afetivo	Entre Grupos	,234	2	,117	,125	,883
	Nos grupos	109,316	117	,934		
	Total	109,550	119			

Fonte: SPSS

ANOVA - Variável Nível de Antiguidade

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Objetivos Motivacionais	Entre Grupos	,130	2	,065	,088	,916
	Nos grupos	86,428	117	,739		
	Total	86,558	119			
Objetivos Punição/Envies.Pes.	Entre Grupos	3,945	2	1,973	2,341	,101
	Nos grupos	98,593	117	,843		
	Total	102,539	119			
Intenção de Saída	Entre Grupos	,484	2	,242	,214	,807
	Nos grupos	132,182	117	1,130		
	Total	132,666	119			
Comportamento de <i>Coaching</i>	Entre Grupos	1,864	2	,932	1,046	,355
	Nos grupos	104,224	117	,891		
	Total	106,088	119			
Comprometimento Afetivo	Entre Grupos	4,131	2	2,066	2,293	,106
	Nos grupos	105,418	117	,901		
	Total	109,550	119			

Fonte: SPSS

ANOVA - Variável Nível de Escolaridade

		Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Objetivos Motivacionais	Entre Grupos	4,906	5	,981	1,370	,241
	Nos grupos	81,652	114	,716		
	Total	86,558	119			
Objetivos Punição/Envies.Pes.	Entre Grupos	6,849	5	1,370	1,632	,157
	Nos grupos	95,689	114	,839		
	Total	102,539	119			
Intenção de Saída	Entre Grupos	6,050	5	1,210	1,089	,370
	Nos grupos	126,616	114	1,111		
	Total	132,666	119			
Comportamento de <i>Coaching</i>	Entre Grupos	7,968	5	1,594	1,852	,108
	Nos grupos	98,120	114	,861		
	Total	106,088	119			
Comprometimento Afetivo	Entre Grupos	4,916	5	,983	1,071	,380
	Nos grupos	104,634	114	,918		
	Total	109,550	119			

Fonte: SPSS