

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS SOCIAIS

**ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE A AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO PROFISSIONAL E COMPROMETIMENTO  
PESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS**

Dissertação de Mestrado

Juliana Batista Roque

MESTRADO EM DIREÇÃO E GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES DE INTERVENÇÃO  
SOCIAL

**Trabalho realizado sob a orientação de:**

Professor Doutor Ricardo Pocinho e Professora Silvia Silva

**Leiria, setembro**



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS SOCIAIS

**ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE A AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO PROFISSIONAL E COMPROMETIMENTO  
PESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS**

Juliana Batista Roque

MESTRADO EM DIREÇÃO E GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES DE INTERVENÇÃO  
SOCIAL

**Trabalho realizado sob a orientação de:**

Professor Doutor Ricardo Pocinho e Professora Silvia Silva

**Leiria, setembro**

## AGRADECIMENTOS

*O primeiro e mais profundo agradecimento é dedicado a dois seres humanos incríveis que me educaram sempre com amor, coragem e valores, os meus pais, Ana Margarida Caiado Batista e Vitor Manuel Nobre Marques Roque. A eles, que sempre estiveram do meu lado, que sempre acreditaram nos meus sonhos, expresso a minha sincera e enorme gratidão.*

*Aos meus amigos e ao meu namorado que sempre foram uma das minhas maiores forças, agradeço pelas palavras de apoio incondicional, por estarem sempre presentes e por acreditarem em mim, mesmo nos momentos mais desafiantes.*

*À minha colega e amiga de infância Beatriz Correia com quem tive o privilégio de partilhar este percurso, agradeço pela longa amizade e pelo companheirismo neste percurso tão marcante, por ter sempre uma palavra de conforto e motivação.*

*A todas as minhas companheiras de aventura por todos os momentos que passámos e por todas as aprendizagens que fomos fazendo ao longo de todo este percurso. Levo comigo laços que vão para além deste capítulo da minha vida.*

*Aos docentes do Mestrado Direção e Gestão de Organizações de Intervenção Social por todo o conhecimento transmitido e por todo o apoio prestado ao longo deste percurso.*

*Ao Professor Doutor Ricardo Pocinho e à Professora Silvia Silva por toda a dedicação, orientação e preocupação, a vossa ajuda foi crucial e inesquecível neste processo.*

*Com todo o amor, estar-vos-ei eternamente grata,  
Juliana Roque.*

# RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar a relação entre a Avaliação de Desempenho profissional e o comprometimento pessoal nas Organizações de Intervenção Social. Esta Investigação surge da necessidade e interesse em compreender de que forma o Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) influencia o funcionamento da Instituição e o comprometimento dos seus colaboradores.

A Dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado em Direção e Gestão de Organizações de Intervenção Social e teve como base a recolha de dados junto de Organizações de Intervenção Social a nível Nacional. Para a concretização do presente estudo, foi elaborado um enquadramento teórico, delineada uma metodologia e realizada uma análise e interpretação dos dados que foram recolhidos.

A Investigação adotou uma abordagem quantitativa, tendo sido aplicado um questionário estruturado, elaborado com base nos objetivos da Investigação e disponibilizado em formato digital, utilizando a plataforma *Google Forms*. A recolha de dados decorreu no período compreendido entre janeiro e março de 2025.

Os resultados obtidos evidenciam uma correlação positiva entre a implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho e o comprometimento pessoal dos colaboradores nas Organizações Sociais onde atuam. Estes dados reforçam a importância da Avaliação de Desempenho como uma ferramenta estratégica que providencia o desenvolvimento organizacional. Esta ferramenta, não pretende apenas medir o desempenho mas também alinhar os resultados individuais e coletivos aos objetivos da Instituição. Os resultados que foram obtidos, poderão servir de base para um maior envolvimento e alinhamento estratégico entre colaboradores e Instituições.

## **Palavras-chave**

Avaliação de Desempenho, Comprometimento Organizacional, Organizações de Intervenção Social, Economia Social.

# ABSTRACT

This study aims to analyze the relationship between professional performance appraisal and personal commitment within Social Intervention Organizations. The research arises from the need and interest in understanding how the Performance Appraisal System (PAS) influences institutional operations and employee commitment.

The dissertation was conducted within the framework of the Master's in Management and Leadership of Social Intervention Organizations and was grounded in data collection from Social Intervention Organizations at a national level. To carry out this study, a theoretical framework was developed, a research methodology was outlined, and an analysis and interpretation of the collected data were undertaken.

The research adopted a quantitative approach, using a structured questionnaire developed based on the research objectives and made available in digital format through the Google Forms platform. Data collection took place between January and March 2025.

The results show a positive correlation between the implementation of the Performance Appraisal System and the personal commitment of employees in the Social Organizations where they work. These findings reinforce the importance of performance appraisal as a strategic tool for organizational development. This tool not only aims to measure performance but also to align individual and collective results with the institution's objectives. The findings may serve as a foundation for promoting greater engagement and strategic alignment between employees and institutions.

## **Keywords**

Performance Appraisal, Organizational Commitment, Social Intervention Organizations, Social Economy.

# ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	iii
RESUMO.....	iv
ABSTRACT .....	v
ÍNDICE DE TABELAS .....	vii
ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS .....	ix
ÍNDICE DE ANEXOS .....	x
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1: ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	3
1.1 Economia Social.....	3
1.1.1 Conceito de Economia Social .....	3
1.1.2 Breve Evolução Histórica da Economia Social .....	6
1.1.3 Organizações da Economia Social.....	9
1.2 Avaliação de Desempenho .....	13
1.2.1 Conceito de Avaliação de Desempenho.....	13
1.2.2 Objetivos, Instrumentos e Procedimentos da Avaliação de Desempenho .....	15
1.2.3 Métodos e Técnicas de Avaliação.....	18
1.2.4 Limites e Implicações do Processo de Avaliação de Desempenho .....	22
1.3 Comprometimento Pessoal nas Organizações Sociais .....	25
CAPÍTULO 2: METODOLOGIA DO ESTUDO .....	28
2.1 Questão de Investigação e Objetivos .....	29
2.2 Procedimentos e Instrumentos de Recolha de Dados .....	30
2.3 Técnicas de Tratamento e Análise de Dados .....	33
CAPÍTULO 3: RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	34
3.1 Caracterização da Amostra .....	34
3.2 Teste de Hipóteses / Resultados.....	38
3.3 Discussão dos Resultados .....	48
CONCLUSÕES .....	54
Conclusões e implicações .....	54
Limitações do estudo .....	55
Sugestões para investigação futura .....	55
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	56
ANEXOS .....	61

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização pessoal da amostra.....	34
Tabela 2 - Enquadramento Profissional dos participantes.....	35
Tabela 3 - Clima Organizacional e Motivação dos profissionais.....	36
Tabela 4 - Implementação e Tempo de Aplicação do Sistema de Avaliação de Desempenho .....	37
Tabela 5 - Pontos de Corte de UWES para a população portuguesa.....	38
Tabela 6 - Resultados do Teste de Mann-Whitney para as Dimensões do UWES e a Implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD).....	38
Tabela 7 - Resultados do Teste de Interação entre o Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) e a Mudança de Profissão nas Dimensões do Comprometimento (UWES) .....	39
Tabela 8 - Resultados do Teste de Interação entre o Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) e a Percepção de apoio da chefias nas Dimensões do Comprometimento (UWES) .....	40
Tabela 9 - Resultados do Teste de Interação entre o Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) e a Satisfação com Salário nas Dimensões do Comprometimento (UWES) .....	41
Tabela 10 - Resultados do Teste de Interação entre o Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) e a Integração na Equipa nas Dimensões do Comprometimento (UWES) .....	42
Tabela 11 - Apresentação dos Resultados relativos ao Teste de Mann-Whitney entre as dimensões da escala UWES e a existência de um Sistema de Avaliação de Desempenho .....	43
Tabela 12 - Resultados do Teste de Kruskal-Wallis entre a média das dimensões da escala UWES e tempo de implementação do SAD .....	44
Tabela 13 - Apresentação dos resultados relativos ao teste Qui-Quadrado entre a satisfação com a vida e a existência de um SAD .....	45
Tabela 14 - Resultados descritivos da satisfação com a vida tendo em conta a existência ou não de um SAD.....	45
Tabela 15 - Apresentação dos resultados relativos ao teste Qui-Quadrado entre a Desejo de mudar de profissão e a existência de um SAD .....	46

Tabela 16 - Resultados descritivos do desejo de mudar de profissão tendo em conta a existência ou não de um SAD.....	46
Tabela 17 - Apresentação dos resultados relativos ao teste Qui-Quadrado entre a percepção de apoio das chefias e a existência de um SAD .....	47
Tabela 18 - Resultados descritivos da percepção de apoio das chefias tendo em conta a existência ou não de um SAD.....	47

## ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

IPSS - Instituições de Solidariedade Social

CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

ISS. IP - Instituto da Segurança Social

LBES - Lei de Bases da Economia Social

UWES - Utrecht Work Engagement Scale

SAD – Sistema de Avaliação de Desempenho

## ÍNDICE DE ANEXOS

**Anexo 1** - Questionário aplicado às Organizações de Intervenção Social

## INTRODUÇÃO

A presente dissertação de mestrado incide sobre o tema “Estudo da relação entre a Avaliação de Desempenho Profissional e Comprometimento Pessoal nas Organizações Sociais”. A escolha deste tema, surgiu do interesse desenvolvido ao longo deste percurso acadêmico pela Avaliação de Desempenho Profissional e pelo Comprometimento Pessoal dos colaboradores. Apesar de reconhecer a relevância destes conceitos no contexto das Organizações de Intervenção Social, surgiu o interesse e curiosidade e tornou-se pertinente aprofundar e compreender de que forma o Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) influencia o funcionamento da Instituição e o comprometimento dos seus colaboradores.

Este tema também se revela particularmente significativo perante a crescente exigência que é colocada às Organizações para demonstrarem eficácia no cumprimento dos seus objetivos e fomentarem o compromisso dos seus colaboradores com os valores organizacionais.

O presente estudo tem como principal objetivo analisar a relação entre a Avaliação de Desempenho profissional e o comprometimento pessoal nas Organizações de Intervenção Social. Assim, este objetivo define o foco da pesquisa e delimita o campo de estudo.

A Questão de Investigação que orienta o este estudo é “Qual é a relação entre a Avaliação de Desempenho Profissional e o Comprometimento dos colaboradores nas Organizações de Intervenção Social?”.

Deste modo, com o intuito de aprofundar esta questão central, foram definidos os seguintes objetivos específicos: verificar em que medida as Organizações de Intervenção Social que adotam sistemas de Avaliação de Desempenho conseguem definir e alcançar os seus objetivos de forma mais eficaz, comparativamente àquelas que não implementam esse sistema; perceber de que forma é que as práticas de Avaliação de Desempenho afetam o nível de comprometimento dos colaboradores com a Organização; analisar de que forma é que a Avaliação de Desempenho influencia o desempenho geral da Organização de Intervenção Social.

No que concerne à sua estrutura, esta Dissertação encontra-se subdividida em três capítulos principais.

O primeiro capítulo corresponde ao enquadramento teórico, abordando numa parte inicial a Economia Social, incluindo o seu conceito, a breve evolução história e as principais Organizações que a compõem. De seguida, é abordado o tema da Avaliação de Desempenho, analisando o seu conceito, objetivos, instrumentos, procedimentos, métodos e técnicas, bem como os seus limites e as suas implicações do processo de Avaliação de Desempenho. Ainda no enquadramento teórico é desenvolvida a temática do Comprometimento Pessoal nas Organizações Sociais, com base nas principais referências teóricas da área.

O segundo capítulo refere-se ao estudo empírico, descrevendo a metodologia de investigação adotada, os objetivos da Investigação, os procedimentos relativos à seleção e aplicação do questionário e as técnicas e instrumentos de tratamento de dados.

Por fim, o terceiro capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados, compreendendo a caracterização da amostra, os testes de hipóteses e a respetiva discussão dos resultados, comparando com as considerações teóricas apresentadas no primeiro capítulo.

Apesar da relação entre Avaliação de Desempenho e o Comprometimento Organizacional já ter sido amplamente estudada, no contexto das Organizações de Intervenção Social a literatura permanece escassa. Esta investigação procura, assim, colmatar parcialmente essa lacuna, explorando um setor ainda pouco analisado. Para além disso, os resultados permitem refletir sobre a aplicabilidade da Avaliação de Desempenho em Organizações de Intervenção Social e, oferecer um contributo com relevância para a literatura académica, servindo de referência para possíveis e futuros estudos na área.

# **CAPÍTULO 1: ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

## **1.1 Economia Social**

### **1.1.1 Conceito de Economia Social**

Segundo Caeiro (2008), o conceito de Economia Social tem sido, nos últimos anos, foco de um debate intenso e dinâmico, na tentativa de encontrar uma definição que seja objetiva e que permita compreender o conceito de forma adequada. Distinguir o conceito de Economia Social de outros conceitos que estão relacionados à Intervenção Social, como o conceito de “Terceiro Setor”, “Organizações sem fins lucrativos” e “Economia Solidária” tem sido um verdadeiro desafio, sendo que “em muitas circunstâncias a tentativa de separação que se pretende fazer não vai além de puro e pretense preciosismo linguístico” (Caeiro, 2008, p. 62).

De acordo com Caeiro (2008), o conceito de Economia Social tem origem na terminologia francesa e está ligado às práticas de solidariedade entre diferentes classes sociais, surgindo como uma resposta às mudanças a nível económico e social provocadas pela Revolução Industrial. Esse conceito foi influenciado pelas ideias dos socialistas utópicos do século XIX, dando origem a formas de organizações, como as associações, as cooperativas e as mutualidades.

Assim, Caeiro (2008), defende que a Economia Social é o conjunto de Organizações privadas sem fins lucrativos, que se sustentam financeiramente de maneira autónoma e que têm como principal objetivo responder a necessidades de carácter social que não são atendidas pelo setor público ou pelo setor privado. A Economia Social também contribui para a promoção da inclusão social, o desenvolvimento social e, a coesão dentro da sociedade.

Do ponto de vista operacional, podemos entender a Economia Social como o “grupo de empresas e instituições que para além da sua diversificação jurídica e heterogeneidade de funções, está ligado através de uma ética comum assente na solidariedade e na prestação de serviços aos seus membros e no interesse geral, sendo as cooperativas a sua representação mais genuína” (Barea & Monzón, 1992, como citado em Caeiro, 2008, p. 64).

A Economia Social centra-se num conjunto de valores que destacam o seu objetivo de promover o bem-estar social. Caracteriza-se pela ausência de fins lucrativos

e procura atender necessidades da sociedade que o mercado não consegue colmatar tendo foco, essencialmente, em pessoas ou áreas com menos recursos (Caeiro, 2008).

No setor privado, a Economia Social destaca-se pela participação dos seus trabalhadores na gestão e resultados das Organizações. As Cooperativas são exemplos de inovação social e partilha de poder e, as Associações destacam-se por oferecerem atividades que atendem às necessidades que não são suficientemente lucrativas para gerarem interesse a empresas tradicionais.

Relativamente ao setor público, a Economia Social considerando as suas três funções principais (produção, redistribuição e regulação), tem um papel complementar, atua como uma ponte entre o Estado e o mercado. A Economia Social contribui para a produção ao oferecer serviços que são úteis para a sociedade em áreas sociais e culturais com a prontidão e eficiência da iniciativa privada. No que concerne à redistribuição, ajuda na melhoria da distribuição de renda, com o apoio de políticas públicas e incentivos que aumentam a sua competitividade. Por outro lado, na regulação, tem um papel essencial em políticas de emprego e no combate ao desemprego, conseguindo revigorar setores que são mais frágeis e usando recursos que o Estado não conseguiria mobilizar sozinho. Assim, podemos concluir que o apoio do Estado é imprescindível visto que, a Economia Social ajuda a promover o desenvolvimento económico e social de forma inclusiva e imparcial (Caeiro, 2008).

De outra perspetiva, a Economia Social também é entendida como:

Conjunto de empresas privadas, organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de adesão, criadas para satisfazer as necessidades dos seus membros através do mercado, produzindo bens e serviços, assegurando o financiamento, onde o processo de tomada de decisão e distribuição de benefícios ou excedentes pelos membros não estão diretamente ligados ao capital ou quotizações de cada um, correspondendo a cada membro um voto (Instituto Nacional de Estatística (INE), 2013, p. 9).

A Economia Social para além de todas as Organizações que a constituem, representa:

Espaço conceptual e doutrinário sulcado por perspetivas por vezes contraditórias, lugar de conceções em amadurecimento, espaço de concorrência entre correntes de pensamento diferentes, mas no seio do qual se reforça a ideia de que estamos perante um campo fecundo, elemento de uma globalização diferente daquela que predomina hoje (Namorado, 2004, p. 7).

De acordo com o Artigo 2.º da Lei de Bases da Economia Social (LBES), Economia Social é o conjunto das atividades económico-sociais executadas por entidades, com o propósito de “prosseguir o interesse geral da sociedade, quer diretamente quer através da prossecução dos interesses dos seus membros, utilizadores e beneficiários, quando socialmente relevantes” (Assembleia da República, 2013).

De facto, um dos principais interesses da comunidade é compreender de que forma é que o Estado se relaciona com a Economia Social. Essa relação está definida na LBES (2013) e estabelece que o Estado tem o papel de apoiar e incentivar a criação dessas entidades. Para além disso, o Estado deve proporcionar a cooperação tanto no planeamento e desenvolvimento dos sistemas sociais públicos como também na partilha de recursos, conhecimentos e na integração dessas entidades na sociedade e na Economia. O Estado, também tem a responsabilidade de implementar mecanismos de supervisão que assegurem a transparência nas relações com essas entidades e os seus membros, tal como, garantir a estabilidade das relações com as entidades da Economia Social.

Em suma, de acordo com a Síntese do relatório elaborado a pedido do Comité Económico e Social Europeu pelo CIRIEC (Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre Economia Pública, Social e Cooperativa) (2007), para além da sua relevância em termos de dimensão, a Economia Social tem demonstrado, nas últimas décadas, a sua capacidade de contribuir eficazmente para a resolução de novos desafios sociais. Para além disso, tem consolidado o seu papel como um pilar crucial para um desenvolvimento económico equilibrado e sustentável, refletindo-se na adaptação dos serviços às necessidades da sociedade, na valorização das atividades económicas com impacto social, na luta por remunerações mais justas e por uma distribuição mais equitativa da riqueza, na correção das desigualdades do mercado de trabalho e, de maneira geral, no fortalecimento da democracia económica.

Observa-se que todos os autores reconhecem a Economia Social como um conjunto de Organizações com fins sociais, embora cada autor destaque aspetos diferentes do conceito. Caeiro (2008) salienta a função social e inclusiva, Barea e Monzón (1992) destacam a ética e a solidariedade que orientam as Organizações enquanto Namorado (2004), evidencia a dinâmica do setor. Esta diversidade de enfoques demonstra que a Economia Social é um conceito multidimensional, integrando objetivos a nível social, ético, económico e democrático. A Economia Social deve ser entendida como um campo complexo, no qual se cruzam valores de solidariedade, envolvimento democrático e

compromisso social, desempenhando um papel crucial na promoção de um desenvolvimento equilibrado e sustentável da sociedade.

Em conjunto, os diferentes autores reconhecem que a Economia Social deve ser entendido como um conceito multifacetado, que combina dimensões históricas, éticas e críticas, assumindo-se como um setor fundamental para a inclusão, coesão e o desenvolvimento sustentável da sociedade. Caeiro (2008), apresenta a vertente histórica e funcional da Economia Social, Barea e Monzón (1992, citados em Caeiro, 2008) destacam a ética e a solidariedade como elementos centrais, e Namorado (2004) sublinha o seu carácter dinâmico e conceptual.

Toda esta diversidade de perspetivas é particularmente relevante para o presente estudo, visto que evidencia que os Sistemas de Avaliação de Desempenho e o comprometimento dos colaboradores não podem ser analisados de forma isolada, mas sim pelos valores e as práticas da Economia Social que influenciam de forma direta a gestão Organizacional.

### 1.1.2 **Breve Evolução Histórica da Economia Social**

Monzón & Chaves (2012), afirmam que o termo Economia Social surgiu, provavelmente, pela primeira vez na literatura económica em 1830. Nesse ano, o economista liberal Francês Charles Dunoyer publicou um Tratado de Economia Social (Nouveau traité d'économie sociale), onde defendia uma visão moral e uma abordagem ética para a Economia.

Caeiro (2008), identifica uma delimitação temporal com cinco períodos distintos no desenvolvimento da Economia Social, concretamente, a génese da Economia Social entre 1791 e 1848; a questão social e o movimento operário entre 1850 e 1900; os regimes totalitários e a contestação ao liberalismo entre 1901 e 1945; o Estado-providência e os direitos sociais entre 1945 e 1975 e por fim, a crise do Estado-providência e o redimensionamento da Economia Social entre os anos de 1975 e 2006.

O período da “génese da Economia Social” (1791-1848) foi influenciado pela Revolução Francesa e pelos ideais de liberdade, fraternidade e igualdade, dando origem ao movimento associativo ligado ao proletariado e às organizações operárias. Foi também nessa época que as cooperativas começaram a surgir, com o intuito de gerar emprego e reduzir as desigualdades sociais que eram características do momento. O fim deste período, encerra-se com a Comuna de Paris, uma tentativa de estabelecer um governo que

se autogerisse baseado no poder proletário. Louis Blanc, tal como outros idealistas, defenderam a criação de associações de trabalhadores e cooperativas no sentido de fortalecer a classe operária (Caeiro, 2008, p. 62).

Entre 1850 e 1900 surgiu a fase da “questão social e o movimento operário”. Com o fim da Comuna de Paris, a repressão foi imediata e o Estado retomou o seu papel tradicional. Pela primeira vez, o Papa Leão XIII sentiu-se obrigado a intervir na esfera política e social, defendendo o retorno ao modelo associativo das profissões que existia antes da Revolução, designado como corporações. No contexto da Economia Social, surgiram e fortaleceram-se os movimentos associativos operários, motivados por ideologias que se opunham à ordem dominante da época, como o marxismo, o anarquismo e o socialismo revolucionário (Caeiro, 2008, p. 63).

O período dos “regimes totalitários e a contestação ao liberalismo” ocorreu entre 1901 e 1945. Os primeiros anos do século XX foram marcados por dois acontecimentos significativos e violentos, a Primeira Guerra Mundial e a Revolução Russa de 1917. Os movimentos totalitários que se baseavam na crítica ao liberalismo e defendiam a importância do Estado para governar a sociedade, assumiram uma posição importante. Antes da Segunda Guerra Mundial, existiu uma fragmentação dos movimento cooperativista e mutualista originado do movimento associativo. As cooperativas organizaram-se em setores específicos devido às dificuldades de continuidade do movimento operário e aos impactos das duas guerras mundiais. Essa divisão, juntamente com a falta de coesão entre as atividades cooperativas, mutualistas e associativas, fez com que o movimento associativo fosse dividido em várias direções (Caeiro, 2008, p.63).

Entre os anos de 1945 a 1975 surgiu o período do “Estado-providência e os direitos sociais”. Após a Segunda Guerra Mundial e com a implementação do Estado-providência, o conceito de Economia Social passou a ser considerado com menor importância. O Estado passou a intervir diretamente no mercado, corrigindo as suas falhas, sem intervenção de outras entidades. Ao mesmo tempo, o termo “Economia Social” começou a ser utilizado de forma mais ampla e diversificada, sendo também aplicado para se referir à análise da vida social, do indivíduo e dos grupos sociais, o que fez com que o conceito se dispersasse do conceito original. No entanto, a partir de 1970, devido à crise do Estado-providência, a questão da Economia Social voltou a ser discutida na França, com mais intensidade com o objetivo de aproximar os movimentos cooperativos e mutualistas franceses, incentivando a perceção da existência de interesses mútuos, originando a adesão ao movimento associativo (Caeiro, 2008, p.63).

O último período, designado “a crise do Estado-providência e o redimensionamento da Economia Social” deu-se entre 1975 e 2006. Assim, devido ao crescimento dos movimentos cooperativo, associativo e mutualista, a Economia Social volta a ganhar importância e relevância. Existiu um aumento no apoio financeiro à Economia Social e às suas Organizações, verifica-se um aumento do emprego e surgem novas cooperativas e associações locais, assim como, tentativas de inclusão social através do emprego e através da criação de associações voltadas para o bem-estar social. No ano de 1975, foi criado o Comité Nacional de Coordenação das Atividades Mutualistas, Cooperativas e Associativistas (Cnlamca), que em 1978, promoveu um debate europeu sobre Economia Social em Bruxelas. Em 1981, a Economia Social ganhou reconhecimento político com a criação da Delegação Interministerial para a Economia Social (DIES), pelo governo francês (Caeiro, 2008, p.63).

Concretamente em Portugal, a tradição da Economia Social está enraizada nas Misericórdias, que desde o século XVIII têm desenvolvido ações junto às populações mais desfavorecidas e, nas mutualidades que, ao longo do século XIX e início do século XX assumiram um papel de relevância na intervenção socioeconómica (Caeiro, 2008).

Assim, com base no que foi anteriormente exposto, Portugal é frequentemente associado ao modelo do Sul da Europa, juntamente com países como a Itália, a Espanha e a Grécia. A literatura Nacional tem descrito o caso português como um “quase Estado Providência”, resultado de um percurso de desenvolvimento lento e condicionado, marcado por especificidades de nível histórico e político. A consolidação das políticas sociais em Portugal, ocorreu de forma tardia após a Revolução do 25 de Abril, o impacto da Crise Petrolífera, os debates em torno da diminuição do papel do Estado nos anos 80, bem como a influência dos modelos de proteção social dos países Europeus mais desenvolvidos e os impactos da integração na Comunidade Europeia (Santos, 1993).

A trajetória histórica da Economia Social demonstra que este setor se foi adaptando a diferentes contextos políticos, sociais e económicos, oscilando entre períodos de maior e menor relevância. No caso português, o seu desenvolvimento foi mais lento e condicionado por fatores históricos, pela forte ligação ao Estado e por uma integração europeia tardia, originando um modelo misto que articula elementos tradicionais com influências mais recentes do contexto europeu. Assim, mais do que uma simples resposta às falhas do Estado ou do mercado, a Economia Social deve ser reconhecida como um setor autónomo, inovador e estruturante, com um papel estratégico na promoção da coesão social e no impulso ao desenvolvimento sustentável.

### 1.1.3 Organizações da Economia Social

Em concordância com Caeiro (2008), para classificar a tipologia das Organizações da Economia Social, vamos de encontro aos critérios estipulados a nível comunitário, mas também aos parâmetros adotados nos países onde esse setor é mais desenvolvido.

De um modo geral, as Organizações que constituem a Economia Social, são Organizações independentes do Estado no que concerne à Gestão, e possuem uma propriedade de caráter institucional que não é repartida entre os seus integrantes.

Além disso, o propósito dessas Organizações não é a maximização do lucro, podendo em alguns casos, estabelecer limites à distribuição dos excedentes, como a inexistência de vínculo entre a distribuição dos lucros e o capital investido.

As Organizações da Economia Social, caracterizam-se pela gestão participativa e democrática, com maior valorização do trabalho comparativamente ao capital, dando prioridade à qualidade no serviço prestado e ao crescimento profissional dos seus trabalhadores. O seu modelo organizacional é similar ao dos restantes setores contudo, apresenta uma grande diversidade nas suas formas estruturais, tendo como propósito a promoção do bem-estar e o equilíbrio social (Caeiro, 2008).

Com base neste conjunto de critérios, surgem diversos tipos de Organizações que integram a Economia Social.

Em Portugal, de acordo com o Artigo 4.º da Lei de Bases da Economia Social (2013), existem várias formas jurídicas que constituem a Economia Social:

- a) As cooperativas;
- b) As associações mutualistas;
- c) As misericórdias;
- d) As fundações;
- e) As instituições particulares de solidariedade social não abrangidas pelas alíneas anteriores;
- f) As associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local;
- g) As entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição no sector cooperativo e social;

h) Outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social previstos no artigo 5.º da presente lei e constem da base de dados da economia social.

Embora todas incorporem a Economia Social em Portugal, apresentam variadas formas jurídicas, cada uma com características representativas. Essas diferenças refletem-se no seu funcionamento e nos seus objetivos específicos. Cada uma dessas formas jurídicas é concebida para atender a necessidades específicas da sociedade, adaptando-se às realidades e desafios dos contextos em que atuam.

De modo a compreender melhor as Entidades integrantes da Economia Social, podemos caracterizá-las da seguinte forma:

#### **As Cooperativas:**

O Artigo n.º2 do Código Cooperativo, delineado na Lei n.º 119/2015, de 31 de agosto, define que:

As cooperativas são pessoas coletivas autónomas, de livre constituição, de capital e composição variáveis, que, através da cooperação e entreajuda dos seus membros, com obediência aos princípios cooperativos, visam, sem fins lucrativos, a satisfação das necessidades e aspirações económicas, sociais ou culturais daqueles (Assembleia da República, 2015).

De acordo com Rolo e Carvalho (2022), as Cooperativas de são organizações que, baseadas na cooperação e entreajuda dos membros que a compõem, têm como finalidade, seguindo os princípios cooperativos e sem fins lucrativos, atender às necessidades sociais dos seus integrantes. Estas, proporcionam a integração social, prestando auxílio, essencialmente, a grupos vulneráveis e a comunidades socialmente desfavorecidas ou com dificuldades económicas, conforme estabelecido no artigo 2º do Decreto-Lei n.º 7/98, de 15 de janeiro.

O Código Cooperativo define os ramos de atividade em que as Cooperativas podem atuar, sendo eles, a agricultura, o artesanato, a comercialização, o consumo, o crédito, a cultura, a educação, a habitação e construção, a pesca, a produção, o trabalho e a prestação de serviços e apoio social (Rolo & Carvalho, 2022).

#### **As Associações Mutualistas:**

Conforme o Artigo 1.º, da Secção I, do Código das Associações Mutualistas determinado no Decreto-Lei n. 59/2018, de 2 de agosto, as Associações Mutualistas são Organizações com número ilimitado de associados, património variável e duração por tempo indefinido. O seu principal propósito é através da cooperação mútua e das contribuições dos seus associados, disponibilizar apoio recíproco em proveito deles e das suas famílias. Estas Associações, são conduzidas pelos princípios do mutualismo promovendo proteção social e desenvolvimento humano, de acordo com o estabelecido na legislação. Para além disso, inserem-se no setor da Economia Social e são reconhecidas como Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). A sua missão, é promover a cooperação e o apoio entre os seus membros.

Entre os seus principais propósitos:

Conta-se a concessão de benefícios de segurança social, como por exemplo, prestações de invalidez, velhice e sobrevivência, por doença, maternidade, desemprego, acidentes de trabalho ou doenças profissionais, e de saúde, tais como a prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação, entre outros, ...” (Rolo & Carvalho, 2022, p. 153).

De modo a garantir a sustentabilidade na concessão desses benefícios, a Organização carece de contar com um número adequado de associados e um sistema de financiamento que assegure o equilíbrio a nível técnico e a nível financeiro.

Estas entidades, além de estarem obrigadas a cumprir a legislação em vigor sob a fiscalização do Estado, também se sujeitam ao controlo da sua gestão financeira (Rolo & Carvalho, 2022). Isso significa que o Estado não verifica apenas a legalidade das atividades que praticam mas também, acompanha a maneira como são aplicados os seus recursos financeiros.

### **As Misericórdias:**

Em conformidade com o Quadro Institucional da Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES),

As misericórdias ou irmandades da misericórdia ou santas casas da misericórdia são associações constituídas na ordem jurídica canónica, com o objetivo de satisfazer carências sociais e de praticar atos do culto católico, de harmonia com o seu espírito tradicional, informado pelos princípios de doutrina e moral cristã, nos termos dos respetivos estatutos, denominados compromissos.

As Misericórdias têm como finalidade servir as necessidades sociais e realizar práticas católicas, em harmonia com a sua tradição, conduzida pelos princípios da doutrina moral cristã.

Segundo Rolo & Carvalho (2022), as Misericórdias estão ligadas à Igreja Católica, por esse motivo, seguem as normas do direito civil mas também as do direito canónico. A sua principal finalidade é responder às carências sociais e realizar atos de culto católico, orientando-se pelo seu espírito tradicional, baseado nos princípios da doutrina social e moral cristã.

### **As Fundações:**

De acordo com o Decreto-Lei n.º 47344, de 25 de novembro de 1966, “A fundação é uma pessoa coletiva, sem fins lucrativos, dotada de um património suficiente e irrevogavelmente afetado à prossecução de um fim de interesse social.”

As Fundações são entidades sem fins lucrativos desenvolvidas por uma ou mais pessoas jurídicas (fundadores ou instituidores), com o objetivo de administrar um conjunto de bens destinados à execução de finalidades com interesses sociais significativos. São entidades criadas para prosseguir um fim duradouro, com um património dedicado somente a esse propósito.

Rolo e Carvalho (2022) defendem que uma Fundação é uma entidade coletiva, sem fins lucrativos, que possui um património próprio, destinado à realização de um objetivo que seja de interesse social. Os objetivos de interesse social são aqueles que visam beneficiar grupos de indivíduos, não incluindo o fundador, os seus familiares ou organizações e pessoas com quem tenha algum laço de amizade ou de negócio.

As Fundações são estabelecidas por iniciativa de particulares e o seu princípio primordial é organizar de forma estruturada o cumprimento do dever moral de justiça e de solidariedade, cooperando para a concretização dos direitos sociais dos cidadãos (Rolo & Carvalho, 2022).

### **Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS):**

Em concordância com o Instituto da Segurança Social (ISS. I.P) as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) são constituídas por iniciativa de particulares, sem fins lucrativos, com o intuito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, na condição de não serem dirigidas pelo Estado ou por um corpo autárquico. Estas Instituições visam, entre outros objetivos,

oferecer apoio social à família, crianças e jovens, idosos, pessoas com deficiência e incapacidade e integração social e comunitária, através da distribuição de recursos e prestação de serviços (ISS, I.P., n.d.).

Por outro lado, de acordo com o Artigo 1.º do Estatuto das IPSS, definido no Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro:

São instituições particulares de solidariedade social, adiante designadas apenas por instituições, as pessoas coletivas, sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público.

Ainda, de acordo com o artigo 1.º-A do mesmo Decreto-Lei:

Prosseguem os seus objetivos, mediante a concessão de bens, a prestação de serviços e de outras iniciativas de promoção do bem-estar e qualidade de vida das pessoas, famílias e comunidades, nomeadamente nos seguintes domínios:

a) Apoio à infância e juventude, incluindo as crianças e jovens em perigo; b) Apoio à família; c) Apoio às pessoas idosas; d) Apoio às pessoas com deficiência e incapacidade; e) Apoio à integração social e comunitária; f) Proteção social dos cidadãos nas eventualidades da doença, velhice, invalidez e morte, bem como em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho; g) Prevenção, promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação e assistência medicamentosa; h) Educação e formação profissional dos cidadãos; i) Resolução dos problemas habitacionais das populações; j) Outras respostas sociais não incluídas nas alíneas anteriores, desde que contribuam para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos.

O seu objetivo é organizar de forma estruturada o dever moral de solidariedade e justiça entre os indivíduos. Estas Instituições, ao adquirirem o estatuto de IPSS ficam comprometem-se a cumprir as cláusulas dos acordos de cooperação com o Estado (Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro).

## **1.2 Avaliação de Desempenho**

### **1.2.1 Conceito de Avaliação de Desempenho**

A Avaliação de Desempenho constitui componentes fundamentais da administração pública e privada, funcionando como um instrumento estratégico que visa otimizar a eficiência organizacional e promover o desenvolvimento dos colaboradores. Este processo, implica a definição de metas claras, a avaliação sistemática do desempenho individual ou coletivo relativamente às metas e a disponibilização de feedback construtivo, favorecendo a melhoria contínua das práticas e dos resultados organizacionais (Cardy & Leonard, 2023, como citado em Rolinha, S., 2024).

Diversos autores têm contribuído para a definição do conceito de Avaliação de Desempenho. A obra literária intitulada de *Avaliação de Desempenho*, de Sarmiento, Rosinha e Silva (2015), considera que a Avaliação de Desempenho é um processo complexo, com várias dimensões, e crucial em diversos contextos, particularmente no campo educacional e organizacional.

Sarmiento, Rosinha e Silva (2015), definem a Avaliação de Desempenho como uma ferramenta estratégica que providencia o desenvolvimento organizacional. Esta ferramenta, não pretende apenas medir o desempenho mas também, identificar e reconhecer potencialidades, corrigir desvios, ajustando os resultados individuais e coletivos aos objetivos da Instituição.

Assim, a Avaliação de Desempenho é descrita como um processo sistemático e contínuo de análise do comportamento, habilidades e os resultados individuais ou coletivos. Este processo, não só procura viabilizar melhorias como também, fortalecer o alinhamento entre os esforços dos colaboradores e as metas organizacionais, procurando que todos trabalhem em direção aos mesmos objetivos (Sarmiento et al., 2015).

A importância da Avaliação de Desempenho vai muito além de uma simples análise do trabalho realizado, e por isso, torna-se algo primordial para a Instituição. A utilização desta, pode ser imprescindível por diversos motivos, como por exemplo, a criação de um sistema de recompensas que seja adequado em relação ao desempenho individual; a oferta de planos de carreira atraentes; o acompanhamento e controlo do trabalho dos colaboradores e, o aproveitamento das competências e habilidades dos colaboradores (Sarmiento et al., 2015).

Rocha (2010, p. 199) descreve a Avaliação de Desempenho “como sistemática apreciação do comportamento do indivíduo na função que ocupa, suportada na análise objetiva do comportamento do homem no trabalho e comunicação ao mesmo do resultado da avaliação”. Além disso, afirma que a Avaliação de Desempenho envolve a observação

do comportamento a ser avaliado, a medição desse comportamento e a comunicação dos resultados, de modo a estimular e motivar o colaborador.

Por outro lado, Bilhim, (2004, como citado em Braga, 2014) afirma que a Avaliação de Desempenho deve, principalmente, reconhecer as habilidades do colaborador para que o mesmo, consiga melhorar o seu desempenho.

Por conseguinte, a Avaliação de Desempenho não é apenas crucial para aprimorar a gestão dos recursos humanos, como também pode ser considerada como uma das principais ferramentas da própria gestão (Sarmiento et al., 2015).

A Avaliação de Desempenho procura verificar se os objetivos estipulados foram atingidos, reconhecer formas de aprimorar o desempenho a nível individual e coletivo e, estabelecer novos resultados e metas a serem alcançados (Sarmiento et al., 2015).

A análise comparativa, evidencia pontos comuns e diferenças importantes entre os autores citados, nomeadamente Sarmiento, Rosinha e Silva (2015), Rocha (2010), Bilhim (2004, como citado em Braga, 2014) e Cardy & Leonard (2023, como citado em Rolinha, S., 2024). Todos estes autores afirmam que a Avaliação de Desempenho é um processo sistemático e estratégico, crucial para alinhar o desempenho dos colaboradores com os objetivos da Organização. Contudo, cada autor dá ênfase a diferentes aspetos do processo de Avaliação de Desempenho.

Sarmiento et al. (2015) destacam a necessidade de integrar os objetivos individuais dos colaboradores com os objetivos da Instituição. Rocha (2010), foca-se na aplicação prática do processo, com métodos claros de observação, medição e comunicação, garantindo a funcionalidade da Avaliação de Desempenho. Por sua vez, Bilhim (2004, como citado em Braga, 2014), valoriza o efeito motivacional e formativo para os colaboradores das Organizações de Intervenção Social.

Dessa forma, a Avaliação de Desempenho deve ser entendida simultaneamente como uma ferramenta estratégica para a Organização, um recurso para a gestão do dia a dia e um meio de reconhecer e posteriormente desenvolver as competências dos colaboradores. Nas Organizações de Intervenção Social, onde é necessário conciliar a eficácia Organizacional com a motivação com o envolvimento e motivação dos colaboradores, essa abordagem revela-se com bastante relevância.

## 1.2.2 Objetivos, Instrumentos e Procedimentos da Avaliação de Desempenho

### **Objetivos:**

Lopes (2016, p. 36), defende que os objetivos da Avaliação de Desempenho são da responsabilidade de cada Organização, cada uma deve estabelecer as suas próprias metas para a Avaliação de Desempenho dos colaboradores. Por norma, a Organização, os avaliadores e os avaliados assumem objetivos distintos ao implementar esse processo avaliativo, no entanto, podemos salientar alguns dos objetivos nomeadamente:

Comparação com os outros trabalhadores que ocupam o mesmo posto de trabalho; Ajuda os serviços de recursos humanos a definirem programas de formação para os trabalhadores e na tomada de decisões mais racionais e eficazes, relativamente às transferências, promoções, remunerações, etc.; Melhoria de comunicação entre os quadros e o pessoal, e permitir aos trabalhadores exprimirem o seu próprio ponto de vista sobre o trabalho que realizam no posto em que estão colocados; Atribuição às chefias de um método objetivo de apreciação dos trabalhadores que coordenam e orientam;” (Lopes, 2016, p. 36).

Subsequentemente, os resultados que são obtidos podem ser usados para reestruturar responsabilidades e tarefas dentro da Organização, conseguindo também corrigir falhas e atender às necessidades sentidas (Lopes, 2016)

Por outro lado, Almeida (1996), determina que os objetivos da Avaliação de Desempenho tencionam aumentar a produtividade, estimular a motivação, progredir as habilidades individuais, auxiliar as tomadas de decisões relativas à Organização e à gestão de recursos humanos e, identificar colaboradores com potencial para exercerem funções e assumirem cargos com maior responsabilidade.

Também Caetano (2008), defende que a Avaliação de Desempenho tem como propósito a análise do desempenho dos colaboradores de modo a promover a sua melhoria. Deve ser considerada como uma ferramenta para recolher informações que identifiquem as condições que possam estar a dificultar ou a impedir o adequado e completo aproveitamento dos seus recursos humanos dentro da Organização.

Sarmiento, Rosinha e Silva (2015) definem alguns objetivos da Avaliação de Desempenho que incluem, a melhoria da produtividade, identificando maneiras de potencializar o desempenho individual e coletivo para alcançar resultados melhores; o desenvolvimento das capacidades pessoais, possibilitando o crescimento e a qualificação dos colaboradores aperfeiçoando as suas competências e habilidades; a motivação dos colaboradores, impulsionando-os através do reconhecimento dos seus esforços e do feedback positivo e construtivo; a definição de decisões estratégicas, cooperando com a Organização e com a gestão de recursos humanos e, a descoberta de talentos,

reconhecendo colaboradores com capacidade de assumir cargos de maior responsabilidade, contribuindo para o crescimento da Organização. Todos os objetivos salientam que a Avaliação de Desempenho é imprescindível tanto para a gestão de recursos humanos como para a concretização de todas as metas estipuladas da Organização.

Chiavenato (2002), também apresenta diversos objetivos importantes para a Avaliação de Desempenho, dividindo-os em dois grupos: os objetivos intermediários e os objetivos fundamentais. Nesse sentido, os objetivos intermediários classificam-se como: a adaptação do indivíduo ao cargo; a formação; as promoções; o incentivo salarial de acordo com o bom desempenho; a melhoria das relações humanas entre superiores e subordinados; o auto aperfeiçoamento do colaborador; a informação básica para pesquisa de recursos humanos; a estimativa do potencial de desenvolvimento dos colaboradores; o estímulo à produtividade; o conhecimento dos padrões de desempenho da organização; o feedback da informação ao próprio indivíduo avaliado; as outras decisões de pessoal como transferências, dispensas, entre outras. Por outro lado, os objetivos fundamentais são: possibilitar condições de medição do potencial humano no sentido de determinar a sua plena aplicação; autorizar o tratamento dos recursos humanos como uma essencial vantagem competitiva da Organização, e cuja produtividade pode ser desenvolvida; proporcionar oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros tendo em conta os objetivos organizacionais.

De forma comparativa, é possível constatar que todos os autores reconhecem a Avaliação de Desempenho como um instrumento indispensável tanto para a gestão de pessoas como para a eficácia organizacional. As diferentes perspectivas analisadas evidenciam que a Avaliação de Desempenho ultrapassa a função meramente administrativa, devendo ser entendida como um processo abrangente, cuja eficácia depende da articulação entre a dimensão operacional, o desenvolvimento das pessoas e a orientação, fatores que se assumem significativos nas Organizações de Intervenção Social.

### **Instrumentos:**

De acordo com Lopes (2016), os instrumentos aplicados na Avaliação de Desempenho têm como intenção, retificar as falhas e limitações que foram identificadas nos modelos anteriores, concretamente no que remete às questões psicométricas, isto é, à maneira como os dados sobre o desempenho dos colaboradores são avaliados e

interpretados. Os instrumentos são concebidos para possibilitar uma análise mais exata e fidedigna. Desse modo, procura certificar que os resultados que foram obtidos representem de forma mais exata as contribuições e capacidades de cada um dos colaboradores, fomentando melhorias no alcance dos objetivos organizacionais mas também no desenvolvimento individual.

### **Procedimentos:**

No que diz respeito aos procedimentos que direcionam a aplicação da Avaliação de Desempenho, existem diversos pontos importantes relacionados à origem da avaliação, à formação que é dada aos participantes do processo e à entrevista que é produzida para fornecer feedback ao colaborador sobre o seu desempenho (Lopes, 2016)

Segundo Sarmento, Rosinha e Silva (2015), o êxito dos colaboradores está fortemente relacionado à forma como são geridos, avaliados e recompensados. Nesse sentido, o papel do gestor torna-se uma peça fundamental, uma vez que as suas decisões têm impacto direto na autonomia e no sentido de responsabilidade de todos os colaboradores. Para que o sistema de avaliação funcione eficazmente, é essencial que este seja pautado pela justiça e pela equidade, caso contrário, irão existir sentimentos de desmotivação e insatisfação nos colaboradores, comprometendo negativamente o seu desempenho.

### **1.2.3 Métodos e Técnicas de Avaliação**

Para a realização da Avaliação de Desempenho é essencial utilizar métodos e técnicas que sejam adequados.

Assim, Caetano (2008) defende que a medição do desempenho é um dos elementos mais fulcrais e desafiadores em qualquer Sistema de Avaliação de Desempenho.

De acordo com Gonçalves (2018), o desempenho pode ser avaliado de diversos métodos, sendo fundamental que a escolha desse método de avaliação tenha em conta os objetivos esperados, o contexto em que será realizada a avaliação, o público-alvo a que se remete e, por último, uma análise atenta das vantagens e desvantagens que se associam a cada método.

O autor Bilhim, (2004, como citado em Braga, 2014) defende que, as escalas de medição devem ser coerentes e aplicáveis a todo o conjunto de colaboradores, permitindo comparações entre indivíduos, grupos profissionais e departamentos. A Avaliação de

Desempenho deve ser assente numa combinação de resultados, metas e objetivos mas também em fatores comportamentais e características de personalidade.

Deste modo, conforme Gonçalves (2018), podemos distinguir os métodos em tradicionais e em modernos. Os métodos tradicionais centram-se nas características pessoas dos indivíduos (conhecimento, lealdade, iniciativa, entre outros), enquanto os métodos modernos abrangem abordagens como a gestão por objetivos, as escalas ancoradas em comportamento (BARS - Behaviorally Anchored Rating Scales), os assessment centres (centros de avaliação) e, por fim, a gestão fundamentada em competências.

Desenvolvendo com mais rigor, os métodos tradicionais englobam escalas fundamentadas em traços ou gráficos; incidentes críticos; ensaio narrativo e, ordenação simples. As escalas permitem ao avaliador classificar características singulares do desempenho. Por outro lado, os incidentes críticos mencionam os comportamentos tanto positivos como negativos do colaborador. O ensaio narrativo envolve uma descrição dos pontos fortes e pontos fracos da pessoa que está a ser avaliada, seguida de sugestões de melhoria. Por fim, de modo a concluir os métodos tradicionais, a ordenação simples, consiste na classificação dos colaboradores do melhor ao pior (Gonçalves, 2018).

Explorando em profundidade os métodos modernos, na gestão por objetivos, os colaboradores são avaliados segundo as metas que foram antecipadamente definidas e que devem seguir os critérios SMART (específicas, mensuráveis, alcançáveis e com prazos definidos). No que diz respeito às escalas ancoradas em comportamento (BARS - Behaviorally Anchored Rating Scales) resultam da junção do método de incidentes críticos com o método das escalas ancoradas em traços ou gráficos, o que permite uma descrição concreta e exata dos comportamentos dos colaboradores. Os assessment centres (centros de avaliação) compreendem uma avaliação intensiva que é realizada ao longo de dois ou três dias, incluindo a observação direta durante o desempenho das funções. Por último, a gestão de competências trouxe uma mudança relevante, visto que, a gestão de recursos humanos centrava-se essencialmente nas funções desempenhadas. Este método, pretende estabelecer formas de comunicar as expectativas da Organização e conduzir os colaboradores para os comportamentos essenciais para atingir os objetivos que foram determinados (Gonçalves, 2018).

Por outra perspetiva, Bilhim, (2004, como citado em Braga, 2014), classifica os métodos ou técnicas entre: Métodos absolutos de Classificação (Escalas Gráficas, Checklist, Escolha Forçada e Escalas Ancoradas em Comportamentos), Métodos

Comparativos (Método de Ordenação, Comparação e Distribuição Forçada) e, Métodos Escritos (Incidentes Críticos, Ensaio e Método de Pesquisa de Campo). Dentro dos Métodos Absolutos de Classificação, existem o Método das Escalas Gráficas, o Método de Checklist, o Método de Escolha Forçada e as Escalas Ancoradas em Comportamentos.

Relativamente ao **Método das Escalas Gráficas**, este, avalia o desempenho dos indivíduos baseando-se em fatores de avaliação que foram previamente definidos e classificados em diferentes níveis. Este método, possibilita ao avaliador uma escala que representa diferentes níveis de uma variável (Chiavenato, 1988). Dentro do Método das Escalas Gráficas, inserem-se as Escalas Gráficas Contínuas e as Escalas Gráficas Descontínuas. As **Escalas Gráficas Contínuas**, conforme Chiavenato (1988), são escalas que apenas os pontos extremos mínimo e máximo são definidos e o avaliador pode escolher qualquer ponto ao longo desse intervalo contínuo. As **Escalas Gráficas Descontínuas**, são as que tem marcações que estão antecipadamente definidas e, o avaliador deve escolher uma delas para retratar o desempenho do colaborador (Chiavenato, 1988).

O **Método Checklist** consiste numa listagem de frases, onde o avaliador deve reconhecer aquelas que melhor encaixam e descrevem as características dos trabalhadores. Os traços que são mais comuns são a determinação, a segurança e a lealdade. Assim, o avaliador deve marcar na escala qual é que é o nível que representa o desempenho do colaborador face às suas qualidades pessoais.

De acordo com Caetano (2002), o **Método de Escolha Forçada**, consiste num método que avalia o desempenho dos colaboradores por intermédio de frases que descrevem certos níveis de desempenho individual. Em cada um dos blocos de frases, o avaliador deve escolher uma que corresponda perfeitamente ao desempenho do colaborador.

Para concluir os Métodos Absolutos de Classificação, é necessário abordar as **Escalas Ancoradas em Comportamentos** que, segundo Caetano (2008), representam diversos níveis de competência em cada dimensão avaliada. O avaliador deve delimitar em qual nível cada um dos colaboradores manifestou esse comportamento na realização das suas tarefas.

Seguidamente, dentro dos Métodos Comparativos inserem-se o Método de Ordenação, o Método de Comparação e o Método da Distribuição Forçada (Chiavenato, 2002).

O **Método de Ordenação** classifica os trabalhadores quanto ao seu desempenho, organizando-os do mais destacada ao menos destacado (Dessler, 2020).

Perreti (2004), define o **Método de Comparação** e, acredita que este deve comparar o desempenho dos colaboradores que executam a mesma função, colocando-os por uma hierarquia, do melhor ao pior. Por esse motivo, essa abordagem faz com que os gestores façam distinções claras entre os colaboradores, impedindo decisões discriminatórias e vagas.

No **Método da Distribuição Forçada** (Sousa e Cunha, 2008), os colaboradores são classificados numa escala, sendo-lhes atribuída uma percentagem conforme o seu nível de desempenho.

De modo a concluir a perspetiva de Bilhim (2004), falta abordar os Métodos Escritos que abordam os Incidentes Críticos, Ensaio e o Método de Pesquisa de Campo.

O **Método de Incidentes Críticos** tenciona identificar, observar e registar factos positivos e negativos no que concerne ao desempenho de cada colaborador (Caetano, 2002). Bilhim, (2004, como citado em Braga, 2014), considera que este método envolve três etapas. A primeira etapa é a observação detalhada dos comportamentos dos colaboradores no desempenho das funções que lhes competem, a segunda etapa é o registo de incidentes críticos (positivos e negativos), por fim, a última etapa é a análise dos comportamentos e atitudes, onde o superior hierárquico procura perceber as causas do comportamento que observou.

No **Método de Ensaio**, o avaliador deve escrever uma descrição detalhada dos pontos fortes e pontos fracos dos colaboradores, incluindo as suas potencialidades e, sugestões de melhoria. Essas informações fornecem ao avaliado um feedback bastante valioso (Caetano, 2002).

Para concluir, o **Método de Pesquisa de Campo** o objetivo é reconhecer o potencial do colaborador e planear o seu desenvolvimento profissional, procurando investigar as causas e origens do seu desempenho. O gestor, ao trabalhar em equipa, é capaz de avaliar as competências dos membros que a integram através da observação direta do seu desempenho (Bilhim, 2004, como citado em Braga, 2014).

Ainda por outra perspetiva, os autores Sarmiento, Rosinha e Silva (2015), discutem diversos métodos e ferramentas de Avaliação de Desempenho que são cruciais para medir e melhorar o desempenho dos colaboradores nas Organizações. Assim, estes autores destacam a Avaliação por Objetivos (Management by Objectives), a Avaliação 360

Graus, a Autoavaliação e Feedback Contínuo e, os Indicadores de Desempenho Quantitativos e Qualitativos.

Na **Avaliação por Objetivos** (Management by Objectives) são determinadas metas específicas e claras alinhadas com os objetivos da Organização, para cada um dos colaboradores. Desse modo, o desempenho é avaliado consoante o cumprimento das metas que foram estabelecidas. O principal objetivo desta abordagem é o resultado, que facilita a avaliação da contribuição individual para os objetivos da Organização (Sarmiento et al., 2015).

A **Avaliação 360 Graus** é um método que compreende o feedback de diversas fontes (superiores, colegas, clientes ou parceiros) e a sua finalidade é alcançar uma visão completa e detalhada sobre o desempenho do colaborador, tendo em conta distintos pontos de vista sobre o seu comportamento e competências no trabalho (Sarmiento et al., 2015).

A **Autoavaliação** fornece ao colaborador a oportunidade de pensar sobre o seu desempenho, identificando os seus pontos fortes e aquilo que é necessário melhorar. Em contrapartida, o feedback contínuo procura fornecer ao colaborador informações regulares sobre o seu desempenho, em vez de esperar uma avaliação formal, o que beneficia o crescimento contínuo e a adaptação ao longo do tempo (Sarmiento et al., 2015).

Por fim, os **Indicadores Quantitativos** medem dados numéricos, como por exemplo, o volume de vendas, a produtividade e o cumprimento de objetivos, enquanto os Indicadores Qualitativos analisam aspetos que são mais subjetivos, como por exemplo, o comportamento, as competências interpessoais e as habilidades de liderança (Sarmiento et al., 2015).

Todas as ferramentas mencionadas permitem que as Organizações classifiquem o desempenho de forma mais eficiente, combinando os resultados concretos com aspetos comportamentais e de desenvolvimento, viabilizando o crescimento contínuo dos colaboradores (Sarmiento et al., 2015).

Os autores salientam que a Avaliação de Desempenho deve recorrer a métodos ajustados ao contexto e às metas da Organização, integrando a análise de resultados com a observação de comportamentos e de competências. Nas Organizações de Intervenção Social, a eficácia deste processo depende da conjugação entre rigor na avaliação, desenvolvimento dos colaboradores e alinhamento com os objetivos organizacionais.

#### 1.2.4 Limites e Implicações do Processo de Avaliação de Desempenho

Beach (1980, como citado em Braga, 2014), afirma que vários especialistas consideram que a Avaliação de Desempenho beneficia a Organização e o indivíduo, ainda assim, também apresentam limites e implicações. Deste modo, uma das implicações é a falta de dedicação do avaliador, o avaliador pode não estar a investir o tempo que é necessário ou a dar a adequada atenção às avaliações, o que compromete a credibilidade e confiança no processo. Os entrevistados, consideram que os avaliadores nem sempre despendem do tempo necessário para realizar uma avaliação justa e precisa do desempenho dos colaboradores. Para além disso, existe sempre o risco do favoritismo nas avaliações, pondo em causa a credibilidade da mesma.

De acordo com Sarmiento, Rosinha e Silva (2015), é fundamental que o processo de avaliação seja simples, válido e confiável, caso contrário irá surgir um clima de desconfiança e descrédito, o que fará com que os avaliados procurem formas de se protegerem de um processo cansativo e imposto por exigência da direção. Por este motivo, é imprescindível que os avaliadores estejam familiarizados e conscientes sobre as possíveis consequências que as avaliação podem ter sobre cada colaborador.

Dos erros mais comuns na Avaliação de Desempenho, destacam-se diversas alterações que podem afetar a objetividade do processo. Em primeiro lugar, o chamado “efeito contraste” acontece quando o avaliador se baseia em estereótipos ao lidar com as situações, persuadindo a sua compreensão do desempenho. Além disso, o “efeito semelhança” com o avaliador, faz com que o mesmo, faça um julgamento mais favorável aos colaboradores que possuam características idênticas às suas. O “efeito halo” leva o avaliador a generalizar a avaliação, dando a mesma classificação a todos os pontos de avaliação, independentemente do desempenho de cada um (Sarmiento et al., 2015).

Por outro lado, o “erro central” é definido pela tendência de evitar os extremos da escala, elegendo apenas as classificações neutras. Em contradição, o “erro dos extremos” é quando o avaliador tende a atribuir notas mais altas ou mais baixas do que o desempenho justifica (Sarmiento et al., 2015).

Outro erro bastante comum é o uso de padrões impróprios de avaliação, onde o avaliador utiliza critérios que são inadequados ou mal ajustados ao desempenho que é observado. O “efeito de fixação” em avaliações passadas ocorre quando o avaliador não reconhece qualquer tipo de evolução positiva ou negativa ao longo do tempo, relativamente ao desempenho. Contudo, o “efeito presente” acontece quando o avaliador só se baseia no último desempenho que observou, suprimindo todo o histórico do colaborador.

O “efeito de primazia ou de primeira impressão”, tal como o nome indica, é o erro em que o avaliador se baseia nas primeiras impressões, sem ter em consideração o desempenho posterior. Por fim, o “erro de má-fé” relaciona-se à avaliação feita sem ética, na qual o avaliador pode tomar decisões com base em comportamentos reprováveis ou preconceitos pessoais (Sarmiento et al., 2015).

Rocha (1997, como citado em Braga, 2014), aponta outras implicações no processo de Avaliação de Desempenho. Este autor, considera que as técnicas que são utilizadas, nem sempre são as mais adequadas aos avaliadores. Sintetizando, as fontes de problemas na Avaliação de Desempenho podem ser classificadas nas seguintes categorias: julgamento humano, avaliadores, processo de avaliação, política de organização, requisitos legais e inflexibilidade do método.

No que diz respeito ao julgamento humano, o autor argumenta que existem métodos de Avaliação de Desempenho que sejam totalmente objetivos e, por esse motivo, os avaliadores são, de certa forma, influenciados por fatores subjetivos.

Quanto aos avaliadores, os problemas existentes estão associados ao facto de os avaliadores possuírem informações incorretas sobre os avaliados. A impressão que o colaborador transmite ao avaliador, pode influenciar de forma direta na sua Avaliação de Desempenho.

O autor ainda argumenta que no processo de avaliação, são considerados problemas, a ambiguidade, o uso de métodos inadequados para mensurar o desempenho e, a falta de comunicação clara com os avaliados.

No que concerne à política de organização, Rocha (1997, como citado em Braga, 2014) defende que esta se refere ao facto de que, em inúmeras empresas, só existe o processo de Avaliação de Desempenho por uma questão de formalidade ou então para ser utilizada como um critério para determinar o sistema de remuneração.

Os requisitos legais no contexto da Avaliação de Desempenho, podem incluir regras sobre a forma como as avaliações devem ser seguidas, a transparência do processo, a igualdade no tratamento dos colaboradores, entre outros, de forma a garantir que as avaliações sejam éticas e justas e estejam em cumprimento com a legislação vigente (Rocha, 1997, como citado em Braga, 2014).

Em última análise, a inflexibilidade do método, pode comprometer os resultados, visto que não tem em consideração as mudanças constantes nas funções no ambiente de trabalho (Rocha, 1997, como citado em Braga, 2014).

Para além disso, se o sistema de Avaliação de Desempenho não estiver alinhado com a cultura organizacional, a estratégia e, outras políticas de recursos humanos da Organização, o impacto do processo pode ser negativo e prejudicar os objetivos da Organização (Cunha et al., 2008, como citado em Braga, 2014).

### **1.3 Comprometimento Pessoal nas Organizações Sociais**

De acordo com Shwu-Ru (2008), a relação entre a Organização e os seus colaboradores assenta numa lógica de reciprocidade e interdependência, onde ambos dependem um do outro para alcançar os seus objetivos. A Organização oferece ao colaborador suporte emocional, recompensas financeiras e oportunidades de crescimento a nível profissional, por outro lado, o colaborador, ao demonstrar comprometimento e envolvimento ativo, desempenha um papel fulcral no sucesso organizacional.

Os autores Meyer e Allen (1991), definem que o comprometimento organizacional pode ser entendido como uma condição psicológica que reflete o vínculo entre o colaborador e a Organização, influenciando a sua decisão de permanecer ou não permanecer na Organização.

De outra perspetiva, Becker (1960, como citado em Ramos, 2021) defende que o comprometimento organizacional corresponde à vontade do indivíduo se dedicar de forma contínua a determinadas atividades dentro da Organização. Essa dedicação surge da combinação de diversos interesses materiais que ligam o colaborador à Organização, ou seja, dos benefícios que o indivíduo reconhece nessa relação.

Os autores Shahnawaz e Juyal (2006, como citado em Ramos, 2021) afirmam que o comprometimento organizacional é uma motivação interna que leva o indivíduo a agir de forma consistente e orientada, realizando tarefas que são importantes com o intuito de alcançar determinados resultados dentro da Organização.

O'Reilly e Chatman (1986, como citado em Ramos, 2021) entendem o comprometimento organizacional como uma conexão psicológica entre o colaborador e a Organização, que reflete até que ponto é que o indivíduo aceita e incorpora os valores, as normas e a visão da própria Organização, como se fossem seus.

Meyer e Allen (1991) desenvolveram um modelo de comprometimento organizacional intitulado de “Modelo Tridimensional do Comprometimento Organizacional” com três componentes distintas. Estas dimensões não se excluem entre si, ou seja, o colaborador pode sentir mais do que uma ao mesmo tempo. Deste modo, as

três componentes são o Comprometimento Afetivo, o Comprometimento Calculativo e o Comprometimento Normativo.

No que concerne ao **Comprometimento Afetivo**, este representa o nível em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, envolvido e identificado com a Organização. Este tipo de comprometimento é caracterizado pela vontade de permanecer na Organização, resultando de uma forte ligação a nível emocional.

O desenvolvimento deste comprometimento acontece quando o colaborador se identifica com os objetivos da Organização e por esse motivo, adota os seus valores, as suas normas e a forma de funcionamento da Organização (Beck & Wilson, 2000, como citado em Ramos, 2021).

Deste modo, a decisão do indivíduo permanecer na Organização baseia-se na sua vontade pessoal, refletindo um sentimento de pertença e dedicação à mesma (Meyer & Allen, 1991). Esta ligação tem efeitos positivos na atitude e comportamento no trabalho, refletindo-se na assiduidade, no desempenho e na forma como se envolve com a Organização.

Por outro lado, o **Comprometimento Calculativo**, também conhecido como Comprometimento de Continuidade ou Instrumental, está relacionado com a “necessidade” do colaborador permanecer na Organização. Este tipo de vínculo surge quando o colaborador reconhece que ao abandonar o seu posto de trabalho pode perder benefícios, o que seria prejudicial. As perdas desses benefícios incluem, por exemplo, deixar para trás anos de experiência, perder benefícios ligados ao seu cargo ou sentir que as suas competências não servem para outro trabalho.

O **Comprometimento Normativo** refere-se ao sentimento de dever ou obrigação que leva o colaborador a permanecer na Organização (Meyer & Allen, 1991). Este tipo de compromisso pode surgir devido a experiências vivenciadas antes ou depois de entrar na Organização. Alguns exemplos são, quando a Organização dá oportunidade aos seus colaboradores e oferece apoios nas propinas escolares ou oportunidades de formações que fazem com que o colaborador sinta que tem uma dívida de gratidão e por esse motivo, sinta que deve retribuir, permanecendo na Organização.

De acordo com Meyer e Allen (1991), entre as três componentes do comprometimento organizacional, a componente afetiva destaca-se como a mais significativa do ponto de vista organizacional, visto que esta está associada aos efeitos mais benéficos para o desempenho e funcionamento da Organização. Este comprometimento, ao refletir uma ligação emocional e genuína entre o colaborador e a

Organização, promove níveis mais elevados de envolvimento, motivação e comprometimento proativos que contribuem para a sustentabilidade e eficácia da Organização a longo prazo (Benkarim & Imbeau, 2021, como citado em Ramos, 2021).

De facto, ao abordar o comprometimento pessoal nas Organizações de Intervenção Social, torna-se crucial considerar também o envolvimento no trabalho.

Segundo Borges (2018, como citado em Schaufeli et al. 2002b; p.74), o envolvimento no trabalho é definido como um “estado positivo e de plenitude relacionado com o trabalho, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção”.

O envolvimento no trabalho foi medido utilizando a versão da Utrecht Work Engagement Scale (UWES) desenvolvida por Schaufeli e Bakker em 2002, adaptada em português, sendo considerada a escala mais popular para medir o envolvimento no trabalho (Borges, 2018, como citado em Rich et al., 2010; Saks & Gruman, 2014).

Esta escala é utilizada para avaliar três dimensões fundamentais, o vigor, a dedicação e a absorção.

A primeira, o vigor, manifesta-se através de elevados níveis de energia e resistência mental no desempenho das tarefas, refletindo-se na persistência e no empenho no trabalho, mesmo perante todos os obstáculos ou desafios. O vigor também se expressa através de uma notável capacidade de resistir ao cansaço físico e mental (Silva, 2014, como citado em Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Salanova, 2007; Simpson, 2009).

A segunda dimensão, a dedicação, traduz-se num forte envolvimento com o trabalho, acompanhado por um sentimento de propósito, entusiasmo, inspiração, orgulho e gosto pelos desafios (Silva, 2014, como citado em Schaufeli et al., 2002).

Por fim, a absorção refere-se a um estado de total concentração no trabalho, tendo-se a sensação de que tempo parece passar rapidamente, sendo complicado distanciar-se do trabalho devido ao envolvimento positivo que ele gera (Borges, 2018).

O comprometimento organizacional e o envolvimento no trabalho são conceitos interligados mas também distintos. O sucesso das Organizações de Intervenção Social depende da articulação entre políticas de gestão e ações direcionadas aos colaboradores. É essencial que as Organizações ofereçam incentivos, oportunidades de crescimento e desenvolvimento, de forma a fomentar o comprometimento e o envolvimento dos colaboradores. A ausência dessa integração, pode afetar a motivação, a retenção de talentos e o desempenho geral, evidenciando a importância de estratégias que alinhem o desenvolvimento pessoal com os objetivos organizacionais.

## **CAPÍTULO 2: METODOLOGIA DO ESTUDO**

Após o enquadramento teórico, torna-se essencial detalhar o percurso metodológico adotado, possibilitando compreender de que forma os dados foram recolhidos, tratados e analisados. Este capítulo, tem como finalidade, apresentar o modelo metodológico da investigação, clarificando os objetivos da Investigação e a pergunta de partida, o tipo de estudo, os procedimentos adotados na seleção e aplicação do questionário e as técnicas e instrumentos do tratamento de dados.

De acordo com Saunders et al. (2012, citado por Teixeira, Mayr, Paisana & Vieira, 2014), a metodologia em investigação científica, deve ser entendida como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos que permitem ao investigador alcançar os objetivos definidos para o estudo. A metodologia escolhida numa investigação reflete a perspetiva do investigador sobre a realidade. Também Bisquerra (1989, citado por Lopes, 2023), reforça que os métodos de investigação representam o percurso necessário para a obtenção de conhecimento científico e consistem no conjunto de procedimentos utilizados como ferramentas para atingir os objetivos da Investigação.

O presente trabalho caracteriza-se como uma investigação de natureza quantitativa cujo objetivo é analisar a relação entre a Avaliação de Desempenho profissional e o comprometimento pessoal dos colaboradores em Organizações de Intervenção Social. De acordo com Carmo e Ferreira (1998), um dos objetivos do método quantitativo consiste em usar os resultados de uma amostra para representar a população em estudo, além de detetar relações de causa e efeito e prever acontecimentos futuros. A investigação quantitativa tem, assim, como função principal procurar estabelecer ligações entre variáveis, descrever situações a partir da análise estatística dos dados recolhidos e confirmar as teorias através da prática.

A população alvo do presente estudo corresponde aos colaboradores de distintas Organizações de Intervenção Social a nível Nacional. Na amostra, participaram 316 profissionais, representando diversas funções e diversos níveis hierárquicos dentro das Organizações.

Para a recolha de dados, foi construído um questionário estruturado, e sua aplicação decorreu no período compreendido entre janeiro e março de 2025, tendo sido garantida a confidencialidade e o anonimato dos participantes. A escolha de uma

abordagem quantitativa justifica-se pela intenção de medir, de forma objetiva, a percepção dos participantes no que concerne às práticas de avaliação de desempenho e ao seu próprio grau de comprometimento organizacional, permitindo a análise de correlações entre as variáveis.

O questionário encontra-se dividido em duas secções principais, a primeira secção corresponde os dados sociodemográficos que englobam algumas informações pessoais, de modo a caracterizar o grupo de resposta do questionário e, a segunda secção é composta por uma UWES - Escala de Comprometimento face ao Trabalho (UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE Adaptado de W. Schaufeli & A. Bakker, 2003).

Assim, a metodologia adotada permitiu obter dados empíricos bastante fundamentais para compreender de que forma é que a Avaliação de Desempenho influencia o comprometimento pessoal dos colaboradores nas Organizações de Intervenção Social.

## 2.1 Questão de Investigação e Objetivos

A formulação da questão de Investigação e a definição de objetivos claros assumem um papel central em qualquer investigação científica, visto que orientam o percurso metodológico e delimitam o campo de análise.

O presente estudo, tem como objetivo principal **analisar a relação entre a Avaliação de Desempenho profissional e o comprometimento pessoal nas Organizações de Intervenção Social**. Este tema revela-se particularmente relevante perante a crescente exigência colocada a estas Organizações para demonstrarem a sua eficácia no cumprimento dos objetivos e, ao mesmo tempo, promoverem o compromisso dos colaboradores com os valores organizacionais.

De acordo com Quivy e Campenhoudt (1998), o investigador deve formular a Investigação sob a forma de uma pergunta inicial, que expresse com a maior precisão possível aquilo que se pretende conhecer, esclarecer ou compreender. No entanto, os autores sublinham que uma boa questão de Investigação deve contribuir para uma compreensão mais completa dos fenómenos estudados, e não deve apenas descrevê-los.

Partindo deste pressuposto, define-se a seguinte questão de investigação:

- Qual é a relação entre a Avaliação de Desempenho Profissional e o Comprometimento dos colaboradores nas Organizações de Intervenção Social?

Os objetivos específicos subdividem o objetivo principal em etapas mais concretas, possibilitando uma análise mais rigorosa e fundamentada. Assim, de modo a aprofundar esta questão central, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- Verificar em que medida as Organizações de Intervenção Social que adotam sistemas de Avaliação de Desempenho conseguem definir e alcançar os seus objetivos de forma mais eficaz, comparativamente àquelas que não implementam esse sistema;
- Perceber de que forma é que as práticas de Avaliação de Desempenho afetam o nível de comprometimento dos colaboradores com a Organização;
- Analisar de que forma é que a Avaliação de Desempenho influencia o desempenho geral da Organização de Intervenção Social.

A questão de investigação, permite explorar de forma direta a relação entre Avaliação de Desempenho e o Comprometimento Pessoal (objetivo geral), bem como investigar diferenças entre Organizações que utilizam ou não o Sistema de Avaliação de Desempenho (1º objetivo específico), analisar o impacto da Avaliação sobre o nível de envolvimento dos profissionais (2º objetivo específico) e, ainda verificar de que forma é que estas práticas influenciam o desempenho geral das Organizações (3º objetivo específico).

## **2.2 Procedimentos e Instrumentos de Recolha de Dados**

A escolha do instrumento de recolha de dados depende diretamente dos objetivos que se pretendem alcançar, devendo estar alinhada com os objetivos do estudo. Após a definição da questão de investigação e dos objetivos torna-se possível escolher o método que melhor permite obter as informações necessárias (Lopes, 2023). Em estudos de orientação metodológica quantitativa, o investigador procura identificar a relação e a possível influencia de uma variável independente sobre uma variável dependente, alinhando esta análise com os objetivos da Investigação (Coutinho, 2020, citado por Lopes, 2023).

Para a recolha de dados do presente estudo, optou-se pela técnica do inquérito por questionário, por permitir recolher informação de forma eficiente junto de um número alargado de participantes. Esta metodologia permitiu obter dados objetivos, opiniões e perceções de profissionais que atuam em diversas Organizações Sociais a nível Nacional, abrangendo diversos cargos e níveis hierárquicos dentro das mesmas. Além disso, possibilitou analisar a relação entre os processos de Avaliação de Desempenho e o grau de envolvimento pessoal dos colaboradores nas Organizações Sociais.

O questionário foi elaborado com base nos objetivos da investigação e estruturado em formato digital, utilizando a plataforma *Google Forms*, devido ao seu alcance e facilidade de utilização. Foi estruturado com perguntas de escolha múltipla, caixas de verificação e com respostas curtas opcionais, garantindo a confidencialidade e o anonimato dos participantes. A aplicação decorreu no período compreendido entre janeiro e março de 2025, tendo sido divulgado através de plataformas digitais, como redes sociais e base de dados. Para tal, foram utilizados endereços eletrónicos obtidos a partir da Carta Social, bem como informações disponibilizadas nas páginas e redes sociais dos Municípios de Portugal, com o objetivo de alcançar profissionais de Organizações de Intervenção Social de diversas regiões do país.

No que diz respeito ao processo de amostragem, a participação no questionário dependeu exclusivamente do interesse e da disponibilidade dos profissionais. Ainda assim, foi assegurada uma certa diversidade na composição da amostra, contemplando Organizações de diferentes dimensões, setor de intervenção e localização geográfica. No total, foram recolhidos 316 questionários, onde todos foram considerados válidos para análise.

O questionário foi estruturado em duas secções principais. A primeira destinou-se à recolha de dados sociodemográficos, reunindo algumas informações pessoais e profissionais que permitiram caracterizar o perfil dos participantes. A segunda secção do questionário utilizado neste estudo é composta pela Escala de Comprometimento face ao Trabalho (UWES - UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE) adaptada de W. Schaufeli & A. Bakker, (2003). Esta escala inclui um total de 17 afirmações que se referem aos sentimentos que algumas pessoas têm em relação ao seu trabalho. Os participantes devem refletir sobre cada uma das afirmações e indicar com que frequência vivenciam as situações descritas nas afirmações, tendo em conta a sua experiência profissional. Para tal, é utilizada uma escala de frequência com sete pontos, variando entre: Nunca (0) – nenhuma vez; Quase nunca (1) – algumas vezes por ano; Algumas

vezes (2) – um vez ou menos por mês; Regularmente (3) – algumas vezes por mês; Quase sempre (4) – uma vez por semana; Bastantes vezes (5) – algumas vezes por semana e, Sempre (6) – todos os dias.

A amostra deste estudo é composta por participantes com perfis sociodemográficos e profissionais diversificados, o que permitiu uma análise ampla e representativa da realidade das Organizações de Intervenção Social em Portugal. Nesta investigação participaram profissionais com idades compreendidas entre os 20 anos e 60 anos ou mais, de ambos os sexos, com diferentes estados civis e situações familiares, nomeadamente, com ou sem filhos e com ou sem dependentes a cargo.

No que se refere ao nível de escolaridade, os participantes podiam ter formação académica variada, abrangendo escolaridade desde o 1º ciclo ao grau de doutoramento. Estes profissionais podiam exercer funções distintas em diferentes tipos de Instituições, nomeadamente Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), Misericórdias e Instituições Privadas. Relativamente ao setor de atuação, podiam intervir em diversas Respostas Sociais, como, a Infância e Juventude, Pessoas Idosas, Pessoas Adultas com Deficiência, Pessoas com Doença do Foro Mental ou Psiquiátrico, Pessoas Sem-Abrigo, Pessoas com VIH/SIDA e suas Famílias, Pessoas Toxicodependentes e Pessoas Vítimas de Violência Doméstica.

Quanto ao tempo de exercício das funções e tempo e à antiguidade na Organização, os inquiridos podiam encontrar-se nas funções há menos de 1 ano até 9 anos ou mais, com diversas cargas horárias (inferiores a 40 horas, iguais a 40 horas ou superiores a 40 horas semanais), incluindo ainda profissionais em regime por turnos. Os vínculos contratuais dos profissionais também podiam ser variados, abrangendo contratos efetivos/permanentes, contrato/termo ou outros.

Importa reconhecer que este procedimento pode implicar riscos de enviesamento decorrentes do método de recolha de dados, visto que existe uma maior probabilidade de resposta por parte de profissionais com maior motivação ou com um maior envolvimento no digital, assim, pode existir uma exclusão indireta de colaboradores com reduzida utilização dos meios digitais. Deve igualmente ser salientada a possibilidade de existir uma maior presença de Organizações de Intervenção Social com uma maior visibilidade nas plataformas digitais.

## 2.3 Técnicas de Tratamento e Análise de Dados

Após a conclusão do processo de recolha de dados, procedeu-se à sua codificação e análise, utilizando o software estatístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), amplamente utilizado em pesquisas quantitativas nas Ciências Sociais, por permitir uma aplicação de técnicas estatísticas adequadas às variáveis analisadas.

Numa primeira fase, realizou-se uma análise estatística descritiva, com o objetivo de caracterizar a amostra ao nível das variáveis sociodemográficas e profissionais dos participantes, incluindo idade, género, nível de escolaridade, funções desempenhadas, antiguidade na Organização, setor de atuação e vínculo contratual. A estatística descritiva é essencial para sintetizar e estruturar os dados, possibilitando identificar padrões gerais e as variações existentes dentro do conjunto de participantes, permitindo obter uma visão com detalhe do perfil da amostra (Lopes, 2023).

Em seguida, procedeu-se à análise estatística inferencial, com o intuito de testar as hipóteses de investigação formuladas tendo em conta os objetivos anteriormente definidos. Tendo em consideração que as variáveis foram medidas em escala ordinal (*Likert*) e que os resultados dos testes não seguiram uma distribuição normal, optou-se pela aplicação de testes não paramétricos, concretamente, os testes de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis, que se revelaram os mais adequados para examinar as diferenças e as associações entre as variáveis.

Paralelamente, foi aplicado o teste de independência do Qui-Quadrado ( $\chi^2$ ), que possibilitou avaliar a existência de associações estatisticamente significativas entre variáveis categóricas, concretamente entre a presença de sistemas de Avaliação de Desempenho e os níveis de comprometimento dos colaboradores com as Organizações de Intervenção Social onde trabalham.

Por fim, os resultados obtidos foram organizados através de tabelas, de maneira a facilitar a interpretação e a apresentação das associações identificadas. A sistematização da informação permitiu identificar diferenças, relações e tendências significativas, constituindo a base para a análise crítica sobre a forma como a Avaliação de Desempenho influencia o comprometimento pessoal dos colaboradores nas Organizações de Intervenção Social (Field, 2018).

## CAPÍTULO 3: RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 3.1 Caracterização da Amostra

De modo a facilitar a compreensão dos dados recolhidos ao longo do estudo, apresentam-se, seguidamente, as tabelas descritivas que permitem organizar e sintetizar a informação obtida. Assim, esta análise visa oferecer uma visão geral clara e estruturada das principais tendências observadas, facilitando a sua interpretação e posteriormente, a sua discussão.

Tabela 1 - Caracterização pessoal da amostra

		n	%
Faixa etária	20 a 29 anos	22	7.0
	30 a 39 anos	94	29.7
	40 a 49 anos	134	42.4
	50 a 59 anos	54	17.1
	Mais de 60 anos	12	3.8
Género	Feminino	287	90.8
	Masculino	29	9.2
Estado Civil	Solteiro/a	58	18.4
	Casado/a	193	61.1
	União de Facto	38	12.0
	Divorciado/a	21	6.6
	Separado/a	2	0.6
	Viúvo/a	4	1.3
Tem Filhos	Sim	235	74.4
	Não	81	25.6
Escolaridade	1º Ciclo	2	0.6
	2º Ciclo	1	0.3
	3º Ciclo	1	0.3
	Ensino Secundário	10	3.2
	Ensino Profissional	3	0.9
	Licenciatura	211	66.8
	Mestrado	85	26.9
	Doutoramento	3	0.9

Neste estudo participaram 316 pessoas, sendo que a maioria dos participantes se encontra na faixa etária dos 40 aos 49 anos (42.4%,  $n = 134$ ), seguida pelos 30 aos 39 anos (29.7%,  $n = 94$ ) e pelos 50 aos 59 anos (17.1%,  $n = 54$ ), apenas 7% da amostra ( $n = 22$ ) tem menos de 30 anos e apenas 3.8% tem mais de 60 anos.

Quanto ao género, a amostra é maioritariamente feminina (90.8%,  $n = 287$ ), com apenas cerca de 9% de participantes do género masculino (9.2%,  $n = 29$ ). Relativamente ao estado civil, a maioria dos respondentes é casado (61.1%,  $n = 193$ ), seguida dos participantes solteiros (18.4%,  $n = 58$ ), em união de facto (12%,  $n = 38$ ), divorciados (6.6%,  $n = 21$ ), viúvos (1.3%,  $n = 4$ ) e separados (0.6%,  $n = 2$ ). A maioria dos participantes refere que tem filhos, 74.4% ( $n = 235$ ), enquanto 25.6% ( $n = 81$ ) refere que não têm.

No que concerne ao nível de escolaridade, a maioria da amostra tem formação superior, sendo que cerca de 67% possui licenciatura (66.8%,  $n = 211$ ), 26.9% mestrado ( $n = 85$ ), 0.9% doutoramento ( $n = 3$ ).

Tabela 2 - Enquadramento Profissional dos participantes

		n	%
Chefia	Sim	242	76.6
	Não	74	23.4
Tipologia da instituição	IPSS	234	74.1
	Misericórdia	45	14.2
	Privada	37	11.7
Certificação Profissional para a Função	Sim	250	79.1
	Não	66	20.9
Anos de exercício de função	Inferior a 1 ano	18	5.7
	De 1 a 4 anos	79	25.0
	De 5 a 8 anos	44	13.9
	Mais de 9 anos	175	55.4
Anos na Organização	Inferior a 1 ano	17	5.4
	De 1 a 4 anos	68	21.5
	De 5 a 8 anos	41	13.0
	Mais de 9 anos	190	60.1
Carga Horária Semanal	Menos de 40 horas	191	60.4
	40 horas	56	17.7
	Mais de 40 horas	69	21.8
Trabalho por turnos	Sim	12	3.8
	Não	304	96.2
Tipos de turnos	Manhã	2	0.6
	Tarde	3	0.9
	Noite	0	0
	3 Turnos	7	2.2

Vínculo	Efectivo/Permanente	285	90.2
	Contrato/Termo	19	6.0
	Outro	12	3.8

Tendo em consideração o enquadramento profissional da amostra, cerca de 77% dos participantes faz parte da chefia da organização (76.7%,  $n = 242$ ) e, a maioria, trabalha em IPSS (74.1%,  $n = 234$ ), 45 (14.2%) trabalham em Misericórdias e 37 (11.7%) participantes trabalham em contextos privados.

A maioria dos participantes (79.1%,  $n = 250$ ) refere ter certificação profissional para desempenhar as suas funções e, 175 profissionais mencionam atuar nos seus contextos há mais de 9 anos (55.4%), 13.9% ( $n = 44$ ) entre 5 a 8 anos, 21.5% ( $n = 79$ ) entre 1 a 4 anos e, 5.7% começaram há menos de um ano.

Quanto ao tempo de serviço na organização cerca de 60% da amostra (60.1%,  $n = 190$ ) refere estar há mais de 9 anos na instituição, 21.5% ( $n = 68$ ) de 1 a 4 anos, 13% ( $n = 41$ ) de 5 a 8 anos, e 5.4% ( $n = 17$ ) estão há menos de 1 ano.

No que concerne à carga horária semanal, 191 (60.4%) participantes revelam trabalhar menos de 40 horas, 56 (17.7%) cumprem 40 horas semanais e, 69 (21.8%) ultrapassam esse limite. A maioria da amostra refere não trabalhar por turnos ( $n = 304$ , 96.2%), no entanto, dos que referem trabalhar por turno ( $n = 12$ , 3.8%), 2.2% atua em turnos rotativos, enquanto 0.6% trabalham exclusivamente no turno da manhã e 0.9% no turno da tarde.

Por fim, no que ao vínculo contratual diz respeito, 90.2% dos participantes possuem contrato efetivo/permanente, 6% têm contrato a termo e 3.8% indicaram outras formas de vínculo laboral como: “Sócia/Diretora”, “Dono da empresa”, “Sócio-Gerente”, entre outros.

Tabela 3 - Clima Organizacional e Motivação dos profissionais

		n	%
Satisfação com o Salário	Sim	69	21.8
	Não	247	78.3
Integração na equipa de trabalho	Sim	294	93.0
	Não	22	7.0
Gosto pela Profissão	Sim	313	99.1
	Não	3	0.9

Saúde Percebida	Boa	209	66.1
	Má	24	7.6
	Nem boa, nem má	83	26.3
Satisfação com a vida	Sim	279	88.3
	Não	37	11.7
Apoio das chefias	Sim	234	74.1
	Não	82	25.9
Mudança de Profissão	Sim	107	33.9
	Não	209	66.1

Ao analisar os dados referentes ao clima organizacional e motivação dos profissionais foi possível perceber que grande parte da amostra está insatisfeita com a sua remuneração ( $n = 247$ ; 78.3%). No que concerne à integração nas equipas de trabalho a resposta foi amplamente positiva, com 93% ( $n = 294$ ) dos participantes a afirmar que se sentem integrados a sua equipa, enquanto que apenas uma percentagem residual diz não se sentir integrado (7%;  $n = 22$ ). Quase toda a amostra demonstrou gosto pela profissão que exercem ( $n = 313$ ; 99.1%), onde apenas 0.9% ( $n = 3$ ) indicam o contrário.

No que concerne à saúde percebida, a maioria dos profissionais considera ter boa saúde ( $n = 209$ ; 66.1%), cerca de 26% (26.3%;  $n = 83$ ) classificou a sua saúde como “nem boa, nem má” e, 7.6% ( $n = 24$ ) consideram a sua saúde má. Em relação à satisfação com a vida, 279 participantes (88.3%) afirmaram estar satisfeitos com a sua vida, enquanto 11.7% ( $n = 37$ ) não estão satisfeitos.

Sobre o apoio das chefias, a maioria da amostra revela sentir apoio por parte dos seus chefes ( $n = 234$ ; 74.1%) e 25.9% ( $n = 82$ ) referiu não sentir esse apoio, o que ainda é uma percentagem considerável. Por fim, cerca de 34% (33.9%;  $n = 107$ ) dos inquiridos consideram mudar de profissão, enquanto cerca de 66% (66.1%;  $n = 209$ ) não pensam fazer essa mudança.

Tabela 4 - Implementação e Tempo de Aplicação do Sistema de Avaliação de Desempenho

N = 316

		n	%
Existe Sistema de Avaliação de Desempenho?	Sim	95	30.1

	Não	221	69.9
Tempo de Implementação do Sistema de Avaliação	Inferior a 1 ano	15	4.7
	De 1 a 4 anos	32	10.1
	De 5 a 8 anos	20	6.3
	Mais de 9 anos	28	8.9

Considerando os dados da implementação e tempo de aplicação do Sistema de Avaliação de Desempenho é possível verificar que a maioria dos profissionais chefes ( $n = 221$ ; 69.9%) referiu que na instituição onde trabalham não existe um sistema de avaliação de desempenho. Dos que responderam existir um Sistema de Avaliação de Desempenho ( $n = 95$ ; 30.1%), 28 (8.9%) referem que este sistema está em funcionamento há mais de 9 anos, 20 (6.3%) que foi implementado entre 5 a 8 anos, 32 (10.1%) relataram a sua implementação entre 1 anos e 4 anos e 15 (4.7%) informaram que este sistema é aplicado há menos de 1 ano.

### 3.2 Teste de Hipóteses / Resultados

#### Objetivo Geral:

Analisar a relação entre a Avaliação de Desempenho profissional e o comprometimento pessoal nas Organizações de Intervenção Social.

Tabela 5 - Pontos de Corte de UWES para a população portuguesa

	Vigor	Dedicação	Absorção
Muito Baixo	$\leq 2.17$	$\leq 1.60$	$\leq 1.60$
Baixo	2.18 – 3.20	1.61 – 3.00	1.61 – 2.75
Médio	3.21 – 4.80	3.01 – 4.90	2.76 – 4.40
Alto	4.81 – 5.65	4.91 – 5.79	4.41 – 5.35
Muito Alto	$\geq 5.61$	$\geq 5.80$	$\geq 5.36$

Tabela 6 - Resultados do Teste de Mann-Whitney para as Dimensões do UWES e a Implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD)

	Sim ( $n = 95$ )	Não ( $n = 221$ )		
	<i>Média (DP)</i>	<i>Média (DP)</i>	<i>U</i>	<i>p</i>

UWES Vigor * Implementação SAD	4.58 (0.99)	4.35 (1.06)	9211.00	.083
UWES Dedicção * Implementação SAD	5.01 (1.00)	4.65 (1.15)	8333.00	.004*
UWES Absorção * Implementação SAD	4.63 (1.04)	4.53 (1.09)	9950.50	.462

\*  $p < 0.005$

De forma a perceber se a existência de um sistema de avaliação de desempenho está positivamente associada às dimensões do comprometimento (medidas pela escala UWES) realizou-se o teste Mann-Whitney.

Neste sentido, os resultados mostram que apenas a dimensão Dedicção (UWES) apresentou diferenças estatisticamente significativas ( $U = 8333.00$ ;  $p = 0.004$ ) entre os dois grupos. O grupo que pertence a uma organização com SAD implementado obteve uma média de 5.01 ( $DP = 1.00$ ), enquanto que o grupo sem SAD obteve uma média de 4.65 ( $DP = 1.15$ ). De acordo com a tabela 1, que apresenta os pontos de corte para os resultados das dimensões de UWES, as médias da dimensão “Dedicção” observadas no grupo com SAD estão na faixa “Alto”, enquanto que os profissionais sem SAD encontram-se na faixa “Médio”. Estes resultados sugerem que o facto de haver um Sistema de Avaliação de Desempenho implementado na organização está associado a níveis mais elevados de comprometimento dos profissionais.

No que concerne às dimensões Vigor e Absorção, estas não demonstraram diferenças estatisticamente significativas. No entanto, importa referir que em ambas as dimensões valores médios mais elevados estão nas pessoas com SAD implementado na sua organização.

Tabela 7 - Resultados do Teste de Interação entre o Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) e a Mudança de Profissão nas Dimensões do Comprometimento (UWES)

	$\beta$	IC 95%	$U$	$p$
SAD → UWES Vigor	-.026	[-0.33; 0.22]	-0.423	.673
SAD * Mudança de Profissão → UWES Vigor	.151	[0.09; 1.15]	2.287	.023
SAD → UWES Dedicção	.021	[-0.24; 0.34]	.348	.728

SAD * Mudança de Profissão → UWES Dedicação	.143	[0.07; 1.18]	2.218	.027
SAD → UWES Absorção	-.069	[-0.45; 0.13]	-1.089	.277
SAD * Mudança de Profissão → UWES Absorção	.135	[0.08; 1.13]	1.993	.047

Os resultados do teste de interação entre o Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) e as dimensões do comprometimento (Vigor, Dedicação e Absorção - medidas pela escala UWES) mostram que a relação entre estas duas variáveis pode ser moderada pela intenção de mudar de profissão.

Ao analisar a tabela 7, é possível verificar que não foram encontradas associações significativas entre as dimensões do UWES quando analisadas isoladamente (Vigor:  $\beta = -0.026$ ,  $p = .673$ ; Dedicação:  $\beta = 0.021$ ,  $p = .728$ ; Absorção:  $\beta = -0.069$ ,  $p = .277$ ).

Contudo, observou-se um efeito de interação estatisticamente significativo entre o SAD e a intenção de mudar de profissão para todas as dimensões do comprometimento. Na dimensão Vigor, a interação foi significativa ( $\beta = 0.151$ , IC 95% = [0.09; 1.15],  $p = .023$ ) sugerindo que o impacto da implementação de um SAD no vigor pode depender do desejo de mudar de profissão. No que concerne à dimensão Dedicação ( $\beta = 0.143$ , IC 95% = [0.07; 1.18],  $p = .027$ ) e à dimensão Absorção ( $\beta = 0.135$ , IC 95% = [0.08; 1.13],  $p = .047$ ) foram encontrados resultados semelhantes, o que indica que a relação entre a implementação de um SAD e o comprometimento pode ser influenciada pela intenção de mudar de profissão.

Em termos gerais, estes resultados indicam que, profissionais que estejam a considerar mudar de profissão, a existência de um Sistema de Avaliação de Desempenho pode estar associada a maiores níveis de comprometimento nas três dimensões do UWES.

Tabela 8 - Resultados do Teste de Interação entre o Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) e a Percepção de apoio da chefias nas Dimensões do Comprometimento (UWES)

	$\beta$	IC 95%	<i>U</i>	<i>p</i>
SAD → UWES Vigor	-.018	[-0.59; 0.51]	-.142	.887
SAD * Apoio das Chefias → UWES Vigor	.061	[-0.47; 0.76]	.470	.639

SAD → UWES Dedicção	.159	[-0.21; 0.98]	1.277	.202
SAD * Apoio das Chefias → UWES Dedicção	-.083	[-0.87; 0.45]	-.637	.525
SAD → UWES Absorção	-.030	[-0.66; 0.52]	-.237	.813
SAD * Apoio das Chefias → UWES Absorção	.022	[-0.60; 0.71]	.166	.868

Os resultados da tabela 8 indicam que, com base na amostra, a presença de um SAD e o apoio percebido das chefias não parecem influenciar significativamente os níveis de comprometimento dos profissionais em nenhuma das suas dimensões (Vigor, Dedicção e Absorção).

Tabela 9 - Resultados do Teste de Interação entre o Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) e a Satisfação com Salário nas Dimensões do Comprometimento (UWES)

	$\beta$	IC 95%	<i>U</i>	<i>p</i>
SAD → UWES Vigor	.089	[-0.09; 0.49]	1.360	.175
SAD * Satisfação com Salário → UWES Vigor	-.037	[-0.70; 0.44]	-.453	.651
SAD → UWES Dedicção	.166	[0.09; 0.72]	2.542	.012
SAD * Satisfação com Salário → UWES Dedicção	-.089	[-0.95; 0.27]	-1.095	.274
SAD → UWES Absorção	.047	[-0.19; 0.42]	.717	.474
SAD * Satisfação com Salário → UWES Absorção	-.058	[-0.81; 0.38]	-.704	.482

Os resultados do teste de interação entre o SAD e a satisfação com o trabalho sobre as três dimensões do comprometimento (Vigor, Dedicção e Absorção), indicam

que a variável SAD apenas apresenta um efeito estatisticamente significativo sobre a dedicação.

Na dimensão Vigor e Absorção, ao analisar os dados da tabela 9, é possível verificar que estes não apresentam um efeito estatisticamente significativo.

No que concerne especificamente à dimensão Dedicação, a SAD revela um efeito estatisticamente significativo ( $\beta = 2.542$ ,  $p = .012$ ) o que indica que a presença de um sistema de avaliação de desempenho está positivamente associada à dedicação profissional. No entanto, a interação com a satisfação com o salário não é significativa ( $\beta = -1.095$ ,  $p = 0.274$ ) o que significa que a satisfação salarial não modera esta relação.

Tabela 10 - Resultados do Teste de Interação entre o Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) e a Integração na Equipa nas Dimensões do Comprometimento (UWES)

	$\beta$	IC 95%	<i>U</i>	<i>p</i>
SAD → UWES Vigor	.153	[-0.61; 1.30]	.716	.475
SAD * Integração na Equipa → UWES Vigor	-.272	[-1.12; 0.85]	-.272	.785
SAD → UWES Dedicação	.620	[0.49; 2.54]	2.911	.004
SAD * Integração na Equipa → UWES Dedicação	-.496	[-2.29; -0.18]	-2.298	.022
SAD → UWES Absorção	.339	[-0.21; 1.80]	1.565	.119
SAD * Integração na Equipa → UWES Absorção	-.315	[-1.79; 0.28]	-1.430	.154

Ao analisar a interação entre a existência de um SAD e o efeito de interação com a percepção de integração na equipa de trabalho nas três dimensões do comprometimento organizacional: Vigor, Dedicação e Absorção, foi possível verificar que:

Na dimensão Vigor, tanto o efeito direto do SAD ( $\beta = 0.153$ ;  $p = .475$ ) como a interação com a integração na equipa ( $\beta = -0.272$ ;  $p = .785$ ) não revelam resultados estatisticamente significativos, o que sugere que nem o SAD, nem a percepção de integração no trabalho influenciam significativamente os níveis de vigor.

No que à dimensão Dedicação diz respeito, os resultados mostram um efeito direto significativo e positivo do SAD ( $\beta = 0.620$ ;  $p = .004$ ), o que indica que a existência de

um SAD está associado a níveis mais elevados de dedicação profissional. É Também possível verificar que existe um efeito de interação negativo e estatisticamente significativo entre o SAD e a integração na equipa ( $\beta = -0.496$ ;  $p = .022$ ).

Quanto à dimensão Absorção, não foram observados resultados estatisticamente significativos, nem para o efeito direto do SAD ( $\beta = 0.339$ ;  $p = .119$ ), nem a interação com a integração na equipa de trabalho ( $\beta = -0.315$ ;  $p = .154$ ).

### Objetivos Específicos:

- **Verificar em que medida as Organizações de Intervenção Social que adotam sistemas de Avaliação de Desempenho conseguem definir e alcançar os seus objetivos de forma mais eficaz, comparativamente àquelas que não implementam esse sistema;**

Tabela 11 - Apresentação dos Resultados relativos ao Teste de Mann-Whitney entre as dimensões da escala UWES e a existência de um Sistema de Avaliação de Desempenho

	Sim ( $n = 95$ )	Não ( $n = 221$ )			
	<i>Média (DP)</i>	<i>Média (DP)</i>	<i>U</i>	<i>p</i>	<i>d</i>
UWES Vigor * SAD	4.58 (.99)	4.35 (1.06)	9211.00	.083	
UWES Dedicção * SAD	5.01 (1.00)	4.65 (1.15)	8333.00	.004*	-2.916
UWES Absorção * SAD	4.63 (1.04)	4.53 (1.09)	9950.50	.462	

\*  $p < .005$

A tabela apresenta os resultados relativos ao teste de Mann-Whitney entre as dimensões da escala UWES e a existência ou não de um Sistema de Avaliação de Desempenho na organização.

No que concerne à dimensão Vigor, as diferenças entre as médias não são estatisticamente significativas ( $U = 9211.00$ ,  $p = 0.083$ ) o que indica que a presença ou ausência de um sistema de avaliação de desempenho não parece ter impacto significativo no vigor dos profissionais.

Os resultados relativos à dimensão Dedicção indicam que a diferença entre as médias é estatisticamente significativa ( $U = 8333.00$ ,  $p = 0.004$ ). Profissionais que trabalham em organizações com SAD apresentam maior dedicação ao trabalho ( $M = 5.01$ ,

$DP = 1.00$ ) do que aqueles em organizações sem esse sistema ( $M = 4.65$ ,  $DP = 1.15$ ). O tamanho do efeito ( $d = -2.916$ ) indica uma diferença bastante forte entre os grupos.

Relativamente à dimensão Absorção, esta também não revelou diferenças estatisticamente significativas ( $U = 9950.50$ ,  $p = 0.462$ ) entre o grupo de participantes que com SAD e sem SAD, o que sugere que o sistema de avaliação de desempenho não parece afetar a absorção dos profissionais no seu trabalho.

- **Perceber de que forma é que as práticas de Avaliação de Desempenho afetam o nível de comprometimento dos colaboradores com a Organização;**

Tabela 12 - Resultados do Teste de Kruskal-Wallis entre a média das dimensões da escala UWES e tempo de implementação do SAD

	< 1 ano ( $n = 15$ ) <i>Média</i> ( <i>DP</i> )	1 a 4 anos ( $n = 32$ ) <i>Média</i> ( <i>DP</i> )	5 a 8 anos ( $n = 20$ ) <i>Média</i> ( <i>DP</i> )	> 9 anos ( $n = 28$ ) <i>Média</i> ( <i>DP</i> )	$\chi^2$	$p$
UWES Vigor *	4.34 (1.39)	4.72 (.75)	4.26 (.95)	4.92 (.73)	4.909	.179
Tempo de SAD						
UWES Dedicção *	4.69 (1.39)	5.27 (.83)	4.63 (1.03)	5.19 (.83)	7.530	.057
Tempo de SAD						
UWES Absorção *	4.47 (1.42)	4.80 (.91)	4.22 (1.06)	4.95 (.82)	5.750	.124
Tempo de SAD						

A tabela 12 mostra os resultados do teste Kruskal-Wallis entre as médias das dimensões da escala UWES e o tempo de implementação do SAD, com o objectivo de perceber se existem diferenças estatisticamente significativas nas dimensões do comprometimento (Vigor, Dedicção e Absorção), tendo em conta o tempo de implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD).

Relativamente à dimensão Vigor, não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre os grupos ( $\chi^2 = 4.909$ ;  $p = .179$ ). No entanto, ao analisar os resultados

é possível verificar que existe uma tendência crescente da média da dimensão Vigor tendo em conta o tempo de implementação do SAD, sendo mais elevada nas organizações com SAD implementado há mais de 9 anos ( $M = 4.92$ ;  $DP = 0.73$ ).

No que concerne à dimensão Dedicção, embora o resultado não tenha alcançado significância estatística ( $\chi^2 = 7.530$ ;  $p = .057$ ), esta está muito próxima do limiar de significância ( $p < 0.05$ ). A tabela mostra que as médias mais elevadas verificam-se nos grupos com que implementaram o SAD entre o período de 1 e 4 anos ( $M = 5.27$ ;  $DP = 0.83$ ) e há mais de 9 anos ( $M = 5.19$ ;  $DP = 0.83$ ).

Na dimensão Absorção também não foram observadas diferenças estatisticamente significativas ( $\chi^2 = 5.750$ ;  $p = 0.124$ ). Ainda assim, ao verificar a tabela x é possível observar que as médias são mais altas no grupo com mais tempo de SAD (> 9 anos:  $M = 4.95$ ;  $DP = 0.82$ ).

- **Analisar de que forma é que a Avaliação de Desempenho influencia o desempenho geral da Organização de Intervenção Social.**

Tabela 13 - Apresentação dos resultados relativos ao teste Qui-Quadrado entre a satisfação com a vida e a existência de um SAD

	$\chi^2$	<i>df</i>	<i>p</i>
Satisfação com a vida * Existência de SAD			
$\chi^2$ Pearson	2.475	1	.116
Likelihood Ratio	2.675	1	.102

Tabela 14 - Resultados descritivos da satisfação com a vida tendo em conta a existência ou não de um SAD

	Com SAD ( <i>n</i> = 95)	Sem SAD ( <i>n</i> = 221)
Satisfação com a Vida	<i>n</i> / %	<i>n</i> / %
Sim ( <i>n</i> = 279)	88 (27.8)	191 (60.4)
Não ( <i>n</i> = 37)	7 (2.2)	30 (9.5)

O teste Qui-Quadrado foi usado para perceber se existia uma associação entre a implementação de um SAD e a satisfação com a vida dos colaboradores. Os resultados, apresentados na tabela 13 e 14, mostram que não há uma associação estatisticamente significativa entre as variáveis ( $\chi^2(1) = 2,475, p = .116$ ). No entanto, é possível observar que entre os participantes que referiram sentir-se satisfeitos com a vida, 31,5% pertencem a organizações com SAD implementado, enquanto que entre os participantes insatisfeitos, apenas 18,9% trabalham em instituições com este sistema. Os resultados sugerem que, apesar de não existir uma associação estatisticamente significativa, a presença de um Sistema de Avaliação de Desempenho pode estar relacionada com níveis de satisfação com a vida mais elevados.

Tabela 15 - Apresentação dos resultados relativos ao teste Qui-Quadrado entre a Desejo de mudar de profissão e a existência de um SAD

	$\chi^2$	df	p
Desejo de mudar de profissão * Existência de SAD			
$\chi^2$ Pearson	6.948	1	.008*
Likelihood Ratio	7.229	1	.007*

\*  $p < .01$

Tabela 16 - Resultados descritivos do desejo de mudar de profissão tendo em conta a existência ou não de um SAD

	Com SAD (n = 95)	Sem SAD (n = 221)
Desejo de Mudar de Profissão	n / %	n / %
Sim (n = 107)	22 (7.0)	85 (26.9)
Não (n = 209)	73 (23.1)	136 (43.0)

Para avaliar se existe alguma associação entre o desejo de mudar de profissão e a existência de um SAD, foi realizado o teste Qui-Quadrado. Neste sentido, e analisando os resultados obtidos na tabela 15 e 16, é possível verificar que há uma associação estatisticamente significativa entre as duas variáveis ( $\chi^2(1) = 6.948, p = .008$ ). Os dados

mostram-nos que a maioria dos participantes que pretendem mudar de profissão ( $n = 107$ ) estão em instituições sem SAD ( $n = 85$ , 79.4%).

Tabela 17 - Apresentação dos resultados relativos ao teste Qui-Quadrado entre a percepção de apoio das chefias e a existência de um SAD

	$\chi^2$	<i>df</i>	<i>p</i>
Percepção de apoio das chefias * Existência de SAD			
$\chi^2$ Pearson	8.887	1	.003*
Likelihood Ratio	9.574	1	.004*

\*  $p < .005$

Tabela 18 - Resultados descritivos da percepção de apoio das chefias tendo em conta a existência ou não de um SAD

	Com SAD ( $n = 95$ )	Sem SAD ( $n = 221$ )
Percepção de apoio das chefias	<i>n / %</i>	<i>n / %</i>
Sim ( $n = 234$ )	81 (25.6)	153 (48.4)
Não ( $n = 82$ )	14 (4.4)	68 (21.5)

Os resultados apresentados nas tabelas acima, tabela 17 e 18, mostram que existe uma associação estatisticamente significativa entre a percepção de apoio das chefias e a existência de um SAD ( $\chi^2(1) = 8.887$ ,  $p = .003$ ). Nos participantes que trabalham em organizações com Sistema de Avaliação de Desempenho ( $n = 95$ ), cerca de 85% (85.3%,  $n = 81$ ) apresenta uma percepção mais positiva do apoio por parte das chefias. É também possível verificar que a ausência de percepção de apoio é mais prevalente nos trabalhadores sem SAD (30.8%) do que entre os trabalhadores com SAD (14.7%).

### 3.3 Discussão dos Resultados

No presente tópico, procede-se à discussão dos dados obtidos, com o objetivo de analisar e refletir criticamente os principais resultados do estudo. Pretende-se compreender em que medida os dados recolhidos respondem à questão de investigação definida “Qual é a relação entre a Avaliação de Desempenho Profissional e o Comprometimento dos colaboradores nas Organizações de Intervenção Social?” –, bem como aos objetivos específicos previamente delineados. A discussão inclui uma análise comparativa entre os resultados alcançados e os pressupostos teóricos apresentados, permitindo verificar em que medida os dados empíricos confirmam ou contrariam as evidências e perspetivas já registadas na literatura.

É importante salientar que os resultados devem ser interpretados com cautela, tendo em consideração que algumas diferenças não atingiram significância estatística, limitando a generalização das conclusões. Ainda assim, os resultados obtidos neste estudo permitem uma reflexão aprofundada sobre a realidade das Organizações Sociais em Portugal, com especial foco na relação entre a Avaliação de Desempenho profissional e o comprometimento dos colaboradores nas Organizações.

A discussão que se segue, fundamenta-se nos objetivos específicos da presente investigação e nos dados obtidos. Procura-se compreender a relação entre a Avaliação de Desempenho Profissional (SAD) e o comprometimento pessoal nas Organizações de Intervenção Social, com base nas três dimensões do envolvimento no trabalho definidas na escala UWES desenvolvida por Schaufeli e Bakker em 2002: Vigor, Dedicção e Absorção, articulando-se com os diversos autores que sustentam o enquadramento teórico desta Dissertação.

Em relação à primeira hipótese/objetivo específico - Verificar em que medida as Organizações de Intervenção Social que adotam sistemas de Avaliação de Desempenho conseguem definir e alcançar os seus objetivos de forma mais eficaz, comparativamente àquelas que não implementam esse sistema – os resultados indicam tendências relevantes. As Organizações que implementam SAD apresentam maiores níveis de alinhamento entre os comportamentos dos colaboradores e os objetivos da Instituição. No entanto, convém salientar que o alinhamento não se manifestou de forma uniforme em todas as dimensões do envolvimento, sugerindo que a presença de um SAD, isoladamente, não assegura níveis elevados de motivação ou de desempenho, dependendo também da cultura organizacional e da perceção de justiça dos colaboradores.

Esta observação é especialmente significativa, visto que demonstra que a mera existência de instrumentos formais não garante resultados efetivos e pode, inclusive, criar resistência ou desmotivação se for percebida como ferramentas de controle em vez de instrumentos de desenvolvimento.

Na dimensão Vigor, não foram identificadas diferenças estatisticamente significativas entre Organizações com e sem SAD. Embora a média no grupo com SAD ( $M= 4.58$ ;  $DP =0.99$ ) seja ligeiramente superior, esta diferença não permite concluir um impacto direto no sistema. O mesmo se verificou na dimensão Absorção, em que os profissionais de Organizações com SAD implementado apresentam uma média ligeiramente superior ( $M= 4.63$ ;  $DP= 1.04$ ), mas que também não é estatisticamente relevante. Estes resultados, indicam que o SAD, isoladamente, não aumenta de forma significativa a energia ou a concentração, sendo necessária a sua integração em políticas de gestão de pessoas, nomeadamente no desenvolvimento de competências e na promoção de estilos de liderança mais participativos. Este ponto evidencia que um SAD, quando não é integrado numa política global de gestão de recursos humanos, pode revelar-se ineficaz, servindo mais como um procedimento burocrático do que como uma ferramenta transformadora.

Em contrapartida, profissionais de Organizações de Intervenção Social com SAD implementado, apresentam níveis mais elevados de Dedicção, refletindo um maior comprometimento com os valores e com a missão da Organização. Este efeito positivo pode ser condicionado pelo contexto Organizacional e pelo estilo de liderança, limitando a generalização do resultado. Reflete-se, assim, a importância de uma gestão estratégica do desempenho, capaz de favorecer o foco, orientação e eficiência Organizacional. Este resultado demonstra que o SAD pode estar associado a uma maior identificação e sentimento de entusiasmo por parte dos profissionais, estando este sistema a funcionar como um instrumento motivacional e de clarificação dos objetivos, contribuindo para o alinhamento dos objetivos individuais com os organizacionais.

Os resultados confirmam as evidências apresentadas na literatura nacional e internacional. Sarmiento et al. (2015) e Caetano (2008), defendem que a Avaliação de Desempenho funciona como uma ferramenta estratégica para alinhar os objetivos individuais com os organizacionais, sendo crucial para a melhoria contínua das Organizações de Intervenção Social. Pepple e Ambilichu (2023) demonstram que a Avaliação de Desempenho influencia de forma positiva o comprometimento, o que indica que o impacto do SAD não é direto, depende de fatores intermediários que condicionam

a experiência do colaborador. Alqahtani (2024) demonstrou que a eficácia do Sistema de Avaliação de Desempenho influencia a intenção de rotatividade dos colaboradores, sendo intermediado pelo comprometimento organizacional, destacando assim a importância entre os valores pessoais dos colaboradores e os valores da Instituição. De forma complementar, Gadzali (2023), mostrou que a combinação do Sistema de Avaliação de Desempenho com estratégias de planeamento de carreira e com a participação ativa dos colaboradores promove um aumento significativo do comprometimento organizacional.

Importa reconhecer que estes dados são correlacionais, não permitindo afirmar que o SAD provoca diretamente o aumento da Dedicção. É importante ainda destacar que, apesar de a Dedicção apresentar efeitos positivos, pode também gerar situações de sobrecarga ou autoexigência excessiva, que em contextos de recursos limitados, aumentam a vulnerabilidade ao *burnout*.

De forma geral, conclui-se que a implementação de SAD está associada a maiores níveis de Dedicção dos profissionais em Organizações de Intervenção Social. Contudo, a ausência de impacto significativo nas dimensões Vigor e Absorção demonstra que o sistema, por si só, não influencia todas as componentes do envolvimento no trabalho. Para que seja eficaz, o SAD deve ser articulado com políticas organizacionais integradas e práticas de gestão que reforcem o envolvimento dos colaboradores.

A segunda hipótese/objetivo específico – perceber de que forma é que as práticas de Avaliação de Desempenho afetam o nível de comprometimento dos colaboradores com a Organização – procurou compreender de que forma é que as práticas de Avaliação de Desempenho influenciam o comprometimento e o envolvimento dos colaboradores com o seu trabalho e com a Organização. Para tal, analisaram-se a relação das médias das três dimensões da escala UWES (Vigor, Dedicção e Absorção) em função do tempo de implementação do SAD.

Na dimensão Vigor, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre os grupos. Ainda assim, observamos uma tendência de crescimento à medida que aumenta o tempo de implementação de SAD, sendo as Organizações com SAD implementado há mais de 9 anos apresentam a média de Vigor mais elevada ( $M= 4.92$ ;  $DP =0.73$ ). Estes resultados sugerem que os efeitos positivos do SAD sobre o vigor do colaboradores não são imediatos, tornando-se mais evidentes à medida que o sistema é consolidado. Esta interpretação relaciona-se com os autores Sarmiento, Rosinha e Silva (2015) que defendem que a Avaliação de Desempenho é uma ferramenta estratégica que providencia o desenvolvimento organizacional que não se designa apenas a medir o

desempenho mas também ajustar os resultados individuais e coletivos aos objetivos da Instituição. Também podemos relacionar à componente afetiva do comprometimento organizacional, que Meyer e Allen (1991) defendem ser a mais relevante do ponto de vista organizacional. Esta componente traduz-se numa ligação emocional e genuína entre o colaborador e a Organização, promovendo níveis mais elevados de envolvimento, motivação e comportamento proativo.

Na dimensão Dedicção, embora os resultados não tenham atingido significância estatística, observou-se que os grupos com SAD implementado entre 1 e 4 anos e há mais de 9 anos apresentaram médias mais elevadas, indicando que nesses contextos os colaboradores apresentam maior entusiasmo e sentimento de utilidade no trabalho. Os colaboradores de Organizações com o SAD implementado, apresentam uma média de Dedicção superior face aqueles colaboradores que trabalham em Organizações sem esse sistema implementado. Estes resultados indicam que a durabilidade e a consistência do SAD contribuem de forma positiva ao fortalecimento do comprometimento dos colaboradores com a Organização, interpretação sustentada por Caetano (2008), que defende que a Avaliação de Desempenho deve ser entendida como uma ferramenta de melhoria contínua, orientada para identificar obstáculos e potenciar o desempenho individual dos colaboradores.

Quanto à dimensão Absorção, as médias mais elevadas foram registadas em Organizações com o SAD implementado há mais de 9 anos ( $M= 4.95$ ;  $DP=0.82$ ), indicando que, em contextos onde o SAD está consolidado, os colaboradores tendem a desenvolver níveis mais elevados de envolvimento na realização das suas tarefas, refletindo um maior compromisso com a Organização a que está vinculado e mais alinhado com os objetivos individuais e organizacionais. Esta ideia vai de encontro ao autor Borges (2018), que defende que a absorção é um estado de total concentração no trabalho.

De um modo geral, os resultados relativos à segunda hipótese indicam que os efeitos positivos do SAD sobre o comprometimento dos colaboradores não se manifestam de forma imediata, mas tendem a consolidar-se progressivamente ao longo do tempo..

Estes resultados sugerem que, embora o SAD contribua positivamente para o aumento da Dedicção e da Absorção dos colaboradores, a ausência de significância estatística em algumas dimensões, não é suficiente para garantir níveis uniformes de comprometimento. Assim, a eficácia do sistema parece depender da sua implementação

consistente e de políticas organizacionais integradas que reforcem o envolvimento emocional e profissional dos colaboradores.

Os resultados podem também ser relacionados com o *burnout*. A tendência de crescimento do Vigor e da Absorção em Organizações com SAD consolidado, indica que um sistema bem implementado pode funcionar como proteção contra a exaustão emocional, promovendo maior energia, dedicação e envolvimento. No entanto, a implementação inadequada de um sistema, pode potenciar o stress e aumentar o risco de *burnout*, sendo essencial assegurar um acompanhamento contínuo e ajustar as necessidades aos colaboradores.

A terceira hipótese/objetivo específico – analisar de que forma é que a Avaliação de Desempenho influencia o desempenho geral da Organização de Intervenção Social – considerou variáveis como a satisfação com a vida, o desejo de mudar de profissão e a perceção de apoio das chefias. Estes indicadores apesar de não traduzirem diretamente o desempenho operacional, refletem o clima organizacional, do bem-estar dos profissionais, a estabilidade das equipas e a qualidade das relações hierárquicas.

Relativamente à satisfação com a vida, não se verificou uma associação significativa a nível estatístico com a existência de um SAD ( $\chi^2 = 2.475$ ;  $p = .116$ ). Apesar disso, a análise descritiva dos dados revela que entre os colaboradores que referem estar satisfeitos com a vida, 31,5% pertencem a Organizações com SAD implementado, enquanto que os que se mostram insatisfeitos, apenas 18,9% trabalham em Organizações com este sistema. Embora não tenha sido encontrada uma associação estatisticamente significativa, os resultados indicam uma tendência que a presença de um SAD poderá estar associado a níveis mais elevados de satisfação com a vida.

Por outro lado, a análise do desejo de mudar de profissão, revelou uma associação estatística significativa com a existência de SAD ( $\chi^2 = 6.948$ ;  $p = 0.008$ ). De facto, a maioria dos profissionais que desejam mudar de profissão, pertencem a Organizações sem SAD implementado. Entre os participantes que trabalham em Organizações com SAD ( $n=95$ ), a maioria (85,3%,  $n=81$ ) revela uma perceção mais positiva relativamente ao apoio recebido por parte das chefias. Por outro lado, a ausência dessa perceção é mais frequente entre os colaboradores de Organizações sem SAD (30,8%) do que entre aqueles inseridos em Organizações com SAD (14,7%).

Estes resultados vão de encontro ao modelo de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991), que destaca a componente afetiva como a mais significativa para o desempenho e para o funcionamento organizacional. Esta dimensão traduz-se na

ligação emocional do colaborador com a Organização, manifestando-se pela vontade de permanecer na mesma por se identificar com os seus valores, os seu objetivos e com o seu funcionamento. Este vínculo promove atitudes e comportamentos positivos no trabalho como um melhor desempenho e um maior envolvimento. Desta forma, a existência de um SAD pode funcionar como um facilitador desta ligação afetiva, reforçando o compromisso do colaborador e reduzindo o desejo de abandono da profissão.

Relativamente à percepção de apoio das chefias mostrou associação significativa com a presença de SAD ( $\chi^2 = 8.887$ ;  $p= 0.003$ ), visto que os colaboradores de Organizações com SAD implementado referem sentir mais apoio por partes das suas chefias.

Pode-se concluir que os dados obtidos demonstram que a Avaliação de Desempenho, quando implementada de forma consistente, pode gerar efeitos positivos nas Organizações de Intervenção Social, fortalecendo a ligação emocional, aumentando a percepção de apoio das chefias e reduzindo a rotatividade. No entanto, a ausência de significância em algumas variáveis, como a satisfação com a vida, demonstra que o SAD isoladamente, não garante resultados uniformes e deve sempre ser complementado com estratégias de bem-estar, desenvolvimento de competências e alinhamento organizacional.

## CONCLUSÕES

### Conclusões e implicações

A presente dissertação teve como principal objetivo analisar a relação entre a Avaliação de Desempenho profissional e o comprometimento pessoal nas Organizações de Intervenção Social. Para isso, desenvolveu-se um enquadramento teórico que abordou numa primeira fase a Economia Social, desde o seu conceito e evolução histórica até às principais Organizações que a compõem, seguido de uma análise aprofundada sobre a Avaliação de Desempenho e o Comprometimento Pessoal no contexto das Organizações de Intervenção Social.

Foram definidos objetivos específicos que orientaram a Investigação, permitindo compreender em que medida as Organizações de Intervenção Social que adotam sistemas de Avaliação de Desempenho conseguem definir e alcançar os seus objetivos de forma mais eficaz, perceber de que forma é que as práticas de Avaliação de Desempenho afetam o nível de comprometimento dos colaboradores com a Organização e analisar a influência da Avaliação de Desempenho no desempenho geral das Organizações de Intervenção Social.

Com base nos dados recolhidos, foi possível identificar resultados bastante relevantes que permitiram responder à questão de investigação, como também a refletir criticamente sobre os objetivos delineados. Os resultados demonstram que a implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho está associada a níveis mais elevados de Dedicção por partes dos colaboradores, sendo que é um claro indicador de comprometimento com os valores e com a missão da Organização. Embora as dimensões Vigor e Absorção não tenham evidenciado diferenças estatisticamente significativas, verificou-se uma tendência de melhoria ao longo do tempo, sugerindo que os efeitos positivos do SAD se vão fortalecendo com a sua consolidação nas práticas institucionais.

Os resultados obtidos indicam que IPSS, Fundações e Misericórdias devem apostar em Sistemas de Avaliação de Desempenho, que favoreçam a oferta de feedback contínuo, valorizem o desempenho dos colaboradores e promovam oportunidades de desenvolvimento a nível profissional. A implementação desse sistema, poderá contribuir para diminuir a rotatividade, aumentar a motivação e alinhar os objetivos individuais com a missão da Instituição, reforçando a continuidade e a capacidade de resposta das Organizações de Intervenção Social.

### **Limitações do estudo**

Apesar dos resultados obtidos fornecerem informações relevantes, o estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. A amostra pode não representar todas as Organizações de Intervenção Social em Portugal, limitando a generalização dos resultados. Além disso, a recolha de dados baseou-se num questionário sujeito a perceções pessoais, o que pode afetar a fiabilidade das respostas. Destaca-se, ainda, a dificuldade em encontrar bibliografia atualizada e específica sobre Avaliação de Desempenho e sobre o Comprometimento Pessoal no contexto das Organizações de Intervenção Social.

### **Sugestões para investigação futura**

De modo a aprofundar a compreensão sobre a relação entre Avaliações de Desempenho e Comprometimento Pessoal nas Organizações de Intervenção Social, recomenda-se que as investigações futuras adotem metodologias diversificadas, incluindo abordagens quantitativas e qualitativas. Estudos qualitativos, como as entrevistas, conseguiriam fornecer uma visão mais aprofundada sobre as perceções e experiências dos colaboradores, complementando os resultados obtidos através de questionários. Por outro lado, investigações longitudinais possibilitariam acompanhar a evolução do comprometimento e do desempenho ao longo do tempo, identificando os efeitos mais duradouros da implementação de Sistemas de Avaliação de Desempenho.

Será ainda pertinente que futuros estudos explorem a influência de fatores contextuais, como políticas de gestão de recursos humanos, cultura organizacional e estratégias de apoio aos colaboradores, permitindo clarificar os mecanismos que impactam a relação entre Avaliação de Desempenho e Comprometimento. A integração de políticas organizacionais coerentes, que estejam alinhadas com o desenvolvimento pessoal e profissional, pode potenciar os efeitos do SAD, favorecendo de forma simultânea, o bem-estar, a produtividade e a sustentabilidade das Organizações de Intervenção Social.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, F. N. (1996). *Avaliação de desempenho para gestores*. McGraw-Hill.
- Alqahtani, M. (2024). Person-organization fit and organizational commitment: Mediating role between performance appraisal effectiveness and employee turnover intention. *Business Ethics and Leadership*, 8(3), 55–70. [https://doi.org/10.61093/bel.8\(3\).55-70.2024](https://doi.org/10.61093/bel.8(3).55-70.2024)
- Ambilichu, C. A., Akaighe, G. O., Pepple, D. G. (2024). *Performance appraisal and employee commitment: The mediating role of job satisfaction*. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 10(2), 123–145. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2023-0273>
- Assembleia da República. (2013). *Lei n.º 30/2013: Lei de bases da economia social*. Diário da República: I Série, n.º 88/2013. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/30-2013-260892>
- Assembleia da República. (2015). *Lei n.º 119/2015: Aprova o código cooperativo e revoga a Lei n.º 51/96, de 7 de setembro*. Diário da República: I Série, n.º 169/2015. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/119-2015-70139955>
- Borges, J. da G. M. M. (2018). *O papel do comprometimento organizacional e do envolvimento no trabalho na relação entre a justiça organizacional e a satisfação*. [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão]. Repositório da Universidade de Lisboa. <https://repositorio.ulisboa.pt/bitstream/10400.5/16333/1/DM-JGMMB-2018.pdf>
- Braga, M. C. G. (2014). *Avaliação de desempenho: processo e práticas*. [Dissertação de mestrado em Sociologia, Universidade do Minho, Instituto de Ciências Sociais]. Repositório da Universidade do Minho. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/30460>

- Caeiro, J. M. C. (2008). *Economia social: conceitos, fundamentos e tipologia*. Revista Katálysis. <https://doi.org/10.1590/S1414-49802008000100012>
- Caetano, A. (2008). *A avaliação de desempenho: Metáforas, conceitos e práticas*. (2 ed.). Editora RH.
- Caetano, A., & Vala, J. (2002). *Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas* (3.ª ed.). Editora RH
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia da investigação: Guia para auto-aprendizagem* (2ª ed.). Universidade Aberta.
- Chiavenato, I. (1988). *Administração de recursos humanos* (Ed. compacta). Atlas
- Chiavenato, I. (2002). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4.ª ed.). Manole
- CIRIEC - Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre Economia Pública, Social e Cooperativa & Comité Económico e Social Europeu. (2007). *A economia social na União Europeia* [Relatório de síntese]. <https://www.uc.pt/feuc/cces/recursos/CESE2007>
- Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. (n.d.). *Quadro Institucional*. <https://cases.pt/quadro-institucional/>
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). Sage.
- Gadzali, S. S. (2023). The review of organizational commitment: The effects of performance assessment, career planning, and employee's participation. *Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia*, 9(3), 1457–1464. <https://doi.org/10.29210/020232177>

- Gonçalves, J. P. (2018). *Sistema de gestão e avaliação de desempenho: O caso da empresa inCentea*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Leiria]. Repositório Institucional de Informação Científica do Instituto Politécnico de Leiria. <http://hdl.handle.net/10400.8/3296>
- Instituto Nacional de Estatística. (2013). *Sessão de apresentação*. [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=157543613&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=157543613&PUBLICACOESmodo=2)
- Lopes, A. (2023). *Estatística aplicada às ciências sociais*. Lisboa: Editora Universitária.
- Lopes, C. S. M. (2023). *Competência digital de estudantes e diplomados no ensino superior: Um estudo na área das Ciências Económicas e Empresariais* [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. [https://repositorio.ulisboa.pt/jspui/bitstream/10451/63330/1/ulfpie057347\\_tm.pdf](https://repositorio.ulisboa.pt/jspui/bitstream/10451/63330/1/ulfpie057347_tm.pdf)
- Lopes, S. E. P. S. (2016). *A gestão dos recursos humanos (GRH): Estudo de caso: Avaliação de desempenho no ISEC*. [Relatório de estágio, 2º ciclo de estudos em Administração Pública, Faculdade de Direito, Universidade de Coimbra]. Repositório Científico da Universidade de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/42519>
- Martins, A., & Lisboa, J. (2004). *Introdução à gestão de organizações*. (3.ª ed.). Porto: Vida Económica.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

- Ministério da Justiça – Gabinete do Ministro. (1996). *Decreto-Lei n.º 47 344: Aprova o Código Civil e regula a sua aplicação*. Diário da República: I Série, n.º 274/1966. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/47344-1966-477358>
- Monzón, J. L. C., & Chaves, R. A. (2012). *A economia social na União Europeia: Síntese do relatório elaborado a pedido do Comité Económico e Social Europeu*. CIRIEC. [https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/resources/docs/a\\_ces1104\\_2-2012\\_00\\_00\\_tra\\_etu\\_pt.pdf](https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/resources/docs/a_ces1104_2-2012_00_00_tra_etu_pt.pdf)
- Namorado, R. (2004). *A economia social – uma constelação de esperanças*. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Centro de Estudos Sociais. <https://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/ficheiros/213.pdf>
- Perreti, J. M. (2004). *Recursos humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Presidência do Conselho de Ministros. (2018). *Decreto-Lei n.º 59/2018: Aprova o Código das Associações Mutualistas*. Diário da República: I Série, n.º 148/2018. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/59-2018-115879178>
- Quivy, R., & Van Campenhout, L. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais* (4.ª ed.). Gradiva.
- Ramos, S. M. O. (2021). *A Responsabilidade social percebida e as virtudes individuais: Impacto no comprometimento afetivo e no desempenho individual dos colaboradores* [Tese de doutoramento, Universidade de Coimbra]. [https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/100422/2/Tese%20Final\\_Sara%20Ramos.pdf](https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/100422/2/Tese%20Final_Sara%20Ramos.pdf)
- Rocha, J. A. O. (2010). *Gestão de recursos humanos na administração pública*. (3.ª ed.). Escolar Editora.
- Rolinha, S. A. G. (2024). *Sobre a gestão e avaliação de desempenho na Administração Pública: Implicações na liderança, na motivação e na retenção dos trabalhadores* [Dissertação de mestrado, Universidade Europeia]. Repositório Comum RCAAP.

<https://comum.rcaap.pt/bitstreams/38993355-b4a2-4aeb-a888-df4d02cfcae6/download>

- Rolo, A., & Carvalho, L. C. (2022). *Gestão das organizações sociais*. Edições Sílabo, Lda
- Santos, B. S. (1993). *O Estado, as relações salariais e o bem estar social na semiperiferia: O caso português*. Edições Afrontamento.
- Sarmiento, M., Rosinha, A., & Silva, J. (2015). *Avaliação do desempenho*. Escolar Editora.
- Sousa, M. J., & Cunha, M. P. (2008). *Comportamento organizacional e gestão* (5.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: RH Editora.
- Shwu-Ru , L. (2008). *An Analysis of the concept of organizational commitment*. Nursing Forum, 43(3), 116-125.
- Silva, M. C. (2014). *Engagement ou compromisso organizacional: conceitos iguais ou diferentes?* [Dissertação de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa (ISPA), Psicologia Social e das Organizações]. Repositório do ISPA. <https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/3661/1/19333.pdf>
- Teixeira, F. R., Mayr, L. R., Paisana, A. V., & Vieira, F. D. (2014). Escolhas metodológicas em investigação científica: Aplicação da abordagem de Saunders no estudo da influência da cultura na competitividade de clusters. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, (E2), 85–98. [https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/36905/1/Teixeira\\_Mayr\\_Paisana\\_Vieira\\_2014\\_metodologia\\_RISTI%20docx.pdf](https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/36905/1/Teixeira_Mayr_Paisana_Vieira_2014_metodologia_RISTI%20docx.pdf)

## ANEXOS

Anexo 1 – Questionário aplicado às Organizações de Intervenção Social

# **Gestão de Desempenho e Comprometimento Organizacional nas Organizações de Intervenção Social**

Exmo(a). Senhor(a),

O meu nome é, Juliana Batista Roque, e no âmbito do Mestrado em Direção e Gestão de Organizações de Intervenção Social, da Escola Superior de Educação e Ciências Sociais, encontro-me a realizar um estudo que visa avaliar o Estudo da relação entre a avaliação de desempenho profissional e comprometimento pessoal nas Organizações Sociais, sob a orientação do Professor Doutor Ricardo Filipe da Silva Pocinho e da Professora Silvia Clara Laurido da Silva.

O objetivo deste questionário para o qual pedimos a sua colaboração, destina-se a recolher dados que permitam aumentar o conhecimento e a compreensão acerca da relação entre a avaliação de desempenho profissional e comprometimento pessoal nas Organizações de Intervenção Social.

Este questionário é anónimo (não terá de se identificar) e destina-se exclusivamente a fins de investigação científica. As respostas são totalmente confidenciais e serão tratadas para fins estatísticos.

Para qualquer dúvida relacionada com este questionário pode contactar o responsável através do email: [juuroque0@gmail.com](mailto:juuroque0@gmail.com).

A sua participação na realização deste questionário é muito importante.

Ao continuar o preenchimento do questionário, está a confirmar o seu consentimento em participar neste estudo.

Muito obrigada pela sua colaboração!

## Dados Sociodemográficos

Com o objetivo de caracterizar o grupo que respondeu a este questionários e fazer comparações estatísticas, peço-lhe algumas informações pessoais. Lembro, mais uma vez, que toda a informação recolhida é confidencial, não havendo qualquer identificação pessoal.

### 1. Qual é a sua idade? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 20 a 29 anos
- 30 a 39 anos
- 40 a 49 anos
- 50 a 59 anos
- Mais de 60 anos

### 2. Qual é o seu género? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Masculino
- Feminino

### 3. Qual é o seu estado civil? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Solteiro
- Casado
- União de facto
- Divorciado
- Separado
- Viúvo
- Outro

4. Tem filhos? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

5. Qual a idade dos seus filhos? (filho 1)

*Marcar apenas uma oval.*

0/5 anos

6/10 anos

11/15 anos

16/20 anos

21/25 anos

Mais de 25 anos

6. Qual a idade dos seus filhos? (filho 2)

*Marcar apenas uma oval.*

0/5 anos

6/10 anos

11/15 anos

16/20 anos

21/25 anos

Mais de 25 anos

7. Qual a idade dos seus filhos? (filho 3)

*Marcar apenas uma oval.*

- 0/5 anos
- 6/10 anos
- 11/15 anos
- 16/20 anos
- 21/25 anos
- Mais de 25 anos

8. Qual a idade dos seus filhos? (filho 4)

*Marcar apenas uma oval.*

- 0/5 anos
- 6/10 anos
- 11/15 anos
- 16/20 anos
- 21/25 anos
- Mais de 25 anos

9. Tem outros dependentes a cargo? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

10. Se respondeu afirmativamente na questão anterior, qual a idade do/s dependente/s?

\_\_\_\_\_

11. Qual a escolaridade mais elevada que alcançou? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 1º Ciclo
- 2º Ciclo
- 3º Ciclo
- Ensino Secundário
- Ensino Profissional
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

12. Qual a Função/Profissão que exerce? \*

\_\_\_\_\_

13. Exerce funções de chefia? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

14. Frequentou formação profissional certificada para a função que exerce? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

15. Qual é o tipo de Instituição onde trabalha? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- IPSS
- Misericórdia
- Privada

16. Qual a Resposta Social em que trabalha? \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Infância e juventude
- Pessoas Idosas
- Pessoas Adultas com Deficiência
- Pessoas com Doença do Foro Mental ou Psiquiátrico
- Pessoas Sem-Abrigo
- Pessoas com VIH/SIDA e suas Famílias
- Pessoas Toxicodependentes
- Pessoas Vítimas de Violência Doméstica

17. Há quantos anos está nessa função? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Inferior a 1 ano
- De 1 a 4 anos
- De 5 a 8 anos
- Mais de 9 anos

18. Há quantos anos está na Organização? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Inferior a 1 ano
- De 1 a 4 anos
- De 5 a 8 anos
- Mais de 9 anos

19. Quantas horas trabalha semanalmente? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Menos de 40 horas
- 40 horas
- Mais de 40 horas

20. Trabalha por turnos? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

21. Se respondeu afirmativamente na questão anterior, quais são os turnos?

*Marcar apenas uma oval.*

Manhãs

Tarde

Noite

3 Turnos

22. Qual é o seu tipo de vínculo? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Efetivo/permanente

Contrato/termo

Outro

Outra: \_\_\_\_\_

23. Se respondeu "outro" na questão anterior, qual?

\_\_\_\_\_

24. Sente que o seu salário é justo pela função que desempenha? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

25. Sente-se integrado/a na sua equipa de trabalho? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

26. Gosta da sua profissão? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

27. Como define a sua saúde em geral? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Boa

Má

Nem boa, nem má

28. No geral, sente-se satisfeito/a com a sua vida? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

29. Sente que as suas chefias o apoiam? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

30. Se pudesse mudava de profissão? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

31. A sua Organização tem implementado um Sistema de Avaliação de Desempenho? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

32. Se respondeu afirmativamente na pergunta anterior, há quantos anos tem implementado o Sistema de Avaliação de Desempenho?

*Marcar apenas uma oval.*

Inferior a 1 ano

De 1 a 4 anos

De 5 a 8 anos

Mais de 9 anos

**UWES – Escala de Comprometimento face ao Trabalho (UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE Adaptado de W. Schaufeli & A. Bakker, 2003)**

As seguintes afirmações referem-se aos sentimentos que algumas pessoas têm em relação ao seu trabalho. Por favor, leia atentamente cada um dos itens a seguir e responda se já experimentou o que é relatado, em relação a seu trabalho. Caso nunca tenha tido tal sentimento, responda "0" (nunca) na coluna ao lado. Em caso afirmativo, indique a frequência que descreveria melhor os seus sentimentos, conforme a seguinte escala:

Nunca - 0 - Nenhuma vez

Quase nunca - 1 - Algumas vezes por ano

Algumas vezes - 2 - Uma vez ou menos por mês

Regularmente - 3 - Algumas vezes por mês

Quase sempre - 4 - Uma vez por semana

Bastantes vezes - 5 - Algumas vezes por semana

Sempre - 6 - Todos os dias

	0	1	2	3	4	5	6
1. No meu trabalho sinto-me pleno de energia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. A meu ver, o meu trabalho é pleno de significado e propósito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. O "tempo voa" quando estou a trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Sinto-me com força e energia quando estou no meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Estou entusiasmado com o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se passa ao meu redor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. O meu trabalho inspira-me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Sou feliz quando estou envolvido no meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Estou orgulhoso com o trabalho que faço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Estou imerso no meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Posso continuar a trabalhar durante longos períodos de tempo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Para mim, o meu trabalho é desafiador.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. "Deixo-me levar" pelo meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Sou muito persistente no meu trabalho.

       

16. É difícil para mim, desligar-me do meu trabalho.

       

17. Continuo a trabalhar, mesmo quando as coisas não vão bem.