



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Ana Catarina Lima Rodrigues

**DETERMINANTES DO DESEMPENHO DA TAREFA: UM
ESTUDO COM EMPREGADOS DO SETOR BANCÁRIO**

**Relatório de Estágio no âmbito do 2º Ciclo de Estudos em Administração
Público-Privada, orientada pela Professora Doutora Maria do Céu Colaço
Santos e apresentada à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra**

Julho de 2019



FACULDADE DE DIREITO
UNIVERSIDADE DE
COIMBRA

Ana Catarina Lima Rodrigues

**Determinantes do desempenho da tarefa: um estudo com
empregados do setor bancário**

Determinants of task performance: a study with employees in the
banking sector

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Direito da
Universidade de Coimbra no âmbito do 2º Ciclo de Estudos em
Administração Público-Privada

Orientadora de Estágio: Doutora Maria do Céu Colaço dos Santos

Coimbra 2018

AGRADECIMENTOS

O culminar desta importante etapa não teria sido possível sem a ajuda, apoio e carinho dos que me rodeiam.

Gostaria de expressar, primeiramente, os meus agradecimentos à minha orientadora, Professora Doutora Maria do Céu Colaço Santos, por todo o seu saber, a ajuda, os seus conselhos que foram imprescindíveis e à sua disponibilidade que sempre demonstrou durante a execução do presente relatório.

A realização do estágio foi a minha primeira experiência profissional nesta área de estudo e não poderia ter sido mais gratificante, pois tive a oportunidade de realizar o meu estágio numa entidade dotada de uma equipa excecional que me apoiou desde a minha chegada e me deu todas as explicações necessárias para que pudesse desenvolver as atividades propostas sem erros. Tive o privilégio também de ter como orientadora uma pessoa de elevada competência e conhecimento, que desde o início da minha jornada me fez sentir completamente integrada na equipa. Um agradecimento à Doutora Cristina Coelho pelo seu apoio diário e conhecimentos transmitidos durante os cinco meses de estágio.

Um especial agradecimento à minha mãe, que é para mim um enorme exemplo de força e coragem, bem como pela sua dedicação e educação que me proporcionou. Ao meu pai que mesmo longe, sempre demonstrou que estava presente em todas as etapas da minha vida. Grata por todos os valores que me transmitiram.

Por fim, mas não menos importante, ao meu namorado e melhor amigo, João, por toda a sua paciência, amor e apoio incondicional prestado durante a elaboração do presente relatório.

A Coimbra.

RESUMO

A produção deste relatório repercute-se num estudo de caso, com recurso a uma amostra recolhida no local de estágio. O estudo analisa as relações de trabalho com impacto no desempenho da tarefa.

A obtenção de um elevado grau de compromisso dos colaboradores para com a organização em causa tem sido considerada por imensas organizações como um dos objetivos mais importantes a atingir, pois esta questão tem um forte impacto positivo sobre o desempenho da organização. Perceber a importância de alguns fatores que condicionam as relações entre os membros de uma entidade foi o fator-chave desta investigação. Assim, o estudo conclui que os colaboradores satisfeitos com o seu trabalho, orientados para objetivos de aprendizagem e com forte sentimento de compromisso organizacional desempenham melhor as tarefas que lhes estão incumbidas.

Palavras-Chave: Desempenho da Tarefa; Satisfação; Compromisso Organizacional Afetivo; Orientação para os Objetivos de Aprendizagem

ABSTRACT

The assembly of this report is reflected in a case study using a sample collected during the internship. This study analyzes labour relations with an impact on the performance of a task.

Obtaining a high degree of commitment from employees to the organization has been considered as one of the most important goals to achieve, as this issue has a strong positive impact on the organization's performance. The key factor of this research was understanding the importance of some factors that condition the relationships among the members of an organization. Thus, this study concludes that satisfied employees with their work, oriented towards learning objectives and with a strong sense of organizational commitment, perform better the tasks assigned to them.

Keywords: Task Performance; Satisfaction; Affective Organizational Commitment; Learning Goal Orientation

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	1
RESUMO	2
ABSTRACT.....	3
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....	6
ÍNDICE DE FIGURAS	7
ÍNDICE DE TABELAS.....	8
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....	9
1.1 Contexto da Investigação	9
1.2 Objetivo da Investigação	10
1.3 Estrutura do trabalho.....	10
CAPÍTULO 2 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	11
2.1 Introdução	11
2.2 Gestão da Qualidade	11
2.2.1 Evolução Histórica.....	11
2.2.2 Conceitos e Gurus da Qualidade.....	12
2.2.3 Princípios da Gestão da Qualidade	17
2.2.4 Norma ISO 9001:2015	18
2.2.5 Abordagem por Processos	19
2.2.6 Pensamento baseado em risco.....	20
2.2.7 Modelo de Excelência da EFQM e Excelência RADAR	21
2.2.8 COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK (CAF)	24
2.3 Desempenho e Satisfação no Trabalho – Qualidade de vida e o Bem-Estar no Trabalho	25
2.3.1 Origem e Evolução da Qualidade de Vida no Trabalho	26
2.3.2 O Bem-Estar no Trabalho	28
CAPÍTULO 3 – ESTUDO DE CASO REALIZADO DURANTE O ESTÁGIO	31
3.1 Introdução	31
3.2 Apresentação da entidade e das atividades desenvolvidas na entidade de acolhimento	31
3.3 Estudo de Caso.....	33
3.3.1 Objetivos e hipóteses de trabalho	33
3.4 Metodologia.....	38

3.4.1 Caraterização da Amostra.....	39
3.5 Recolha de dados	41
3.5.1 Questionário.....	42
3.6 Variáveis de estudo.....	42
3.6.1 Variável Satisfação	43
3.6.2 Variável Compromisso Organizacional Afetivo.....	43
3.6.3 Variável Orientação para os Objetivos de Aprendizagem.....	44
3.7 Análise Descritiva das variáveis	44
3.8 Análise das qualidades psicométricas do instrumento de medida	45
3.8.1 Análise do alfa de cronbach.....	46
3.8.2 Análise Fatorial.....	47
3.9 Especificação do modelo de pesquisa.....	47
3.9.1 Análise das Correlações.....	48
3.9.2 Análise de Regressão Linear Múltipla.....	49
3.10 Discussão e Resultados.....	51
3.11 Conclusão.....	52
CAPÍTULO 4 – CONCLUSÕES.....	53
4.1 Conclusão Geral.....	53
4.2 Implicações para os gestores.....	53
4.3 Limitações do Estudo.....	54
BIBLIOGRAFIA	55
ANEXOS.....	60

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

SGQ – Sistemas de Gestão da Qualidade

ISSO - International Organization for Standardization

PDCA - Plan Do Check Act

EFQM - European Foundation for Quality Management

RADAR - Results, Approaches, Deploy, Access and Refine

CAF - Common Assessment Framework

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

BET – Bem-Estar no Trabalho

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução das formas de controlo da qualidade, desde a 2ª Guerra Mundial	12
Figura 2 - Princípios da Gestão da Qualidade	17
Figura 3- Síntese histórica da ISO 9001	18
Figura 4 - Estrutura do Ciclo PDCA.....	21
Figura 5 - Modelo RADAR	24
Figura 6 - Estrutura da CAF	25
Figura 7 - Modelo Concetual de Análise	38

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Conceitos de Qualidade	13
Tabela 2 - Evolução do conceito de QVT.....	27
Tabela 3- Caraterização da amostra.....	40
Tabela 4 - Itens que compõem a variável Satisfação.....	43
Tabela 5 - Itens que compõem a variável Compromisso Organizacional Afetivo	43
Tabela 6 - Itens que compõem a variável Orientação para os Objetivos de Aprendizagem	44
Tabela 8 - Análise Descritiva das Variáveis	45
Tabela 7 - Consistência Interna	46
Tabela 10 - Matriz de Componente ^a	47
Tabela 9 - Correlações das variáveis de estudo	49
Tabela 11 - Análise de regressão linear múltipla.....	50

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1 Contexto da Investigação

No dia 1 de outubro de 2018 iniciei o meu estágio na entidade bancária onde tive a oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos nestes últimos dois anos e meio no Mestrado de Administração Público-Privada na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra e por outro lado também foi possível alargar os meus conhecimentos a praticamente todas as áreas que formam a instituição.

Este relatório tem como objetivo relatar algumas das funções que me foram propostas a desempenhar e fundamentalmente apresentar um estudo de caso elaborado através de dados recolhidos na instituição de acolhimento.

Este estudo teve como missão analisar um conjunto de questões relacionadas com as características do trabalho e o seu impacto no desempenho dos colaboradores.

A satisfação e o compromisso organizacional dos colaboradores têm um importante impacto nas organizações, particularmente na produtividade e na satisfação dos clientes. A perceção de que um funcionário satisfeito é um colaborador comprometido com a organização e que esta relação tem diversos benefícios para a organização tem sido cada vez mais objeto de estudos por investigadores.

Claro está que este objetivo só pode ser levado a cabo se as estratégias e práticas de recursos humanos tiverem eficácia para influenciar o desenvolvimento dos elementos do compromisso organizacional. Significa que neste processo se torna importante analisar as variáveis antecedentes que podem realizar algum impacto sobre o desenvolvimento de cada uma dessas componentes.

1.2 Objetivo da Investigação

Este estudo tem como objetivo estudar a influência da satisfação, do compromisso organizacional afetivo e da orientação para os objetivos de aprendizagem na variável dependente desempenho da tarefa. Este propósito foi conduzido através de um questionário aplicado a uma amostra recolhida no local de estágio.

1.3 Estrutura do trabalho

No que respeita à estruturação, o presente trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos.

O presente capítulo trata a introdução e define os objetivos do trabalho.

No segundo capítulo procede-se ao enquadramento teórico, começando por abordar a evolução histórica e conceitos de Gestão da Qualidade. Faz-se também a contextualização da ISO 9001:2015 com a abordagem por processos e a estrutura do ciclo PDCA.

Aborda-se a origem e evolução da qualidade de vida no trabalho e o papel que assume nas organizações, igualmente com o bem-estar no trabalho.

O terceiro capítulo é dedicado a descrever algumas atividades desenvolvidas na entidade acolhedora do estágio e o quadro concetual de investigação, a metodologia utilizada e as suas qualidades.

Apresenta-se, de seguida, os resultados da análise de dados e a sua discussão. Procede-se a uma análise descritiva e fatorial das variáveis e à análise das correlações que mede o grau de relacionamento entre as variáveis em estudo com o principal objetivo de testar as hipóteses formuladas no capítulo anterior. Por último, apresenta-se a análise de regressão linear.

Posteriormente, o quarto capítulo, sistematiza as conclusões do trabalho desenvolvido juntamente com a apresentação das implicações para os gestores e as limitações do estudo.

CAPÍTULO 2 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 Introdução

No presente capítulo é concretizada a revisão da literatura. É realizado um breve contexto histórico de Gestão da Qualidade, bem como de conceitos associados.

2.2 Gestão da Qualidade

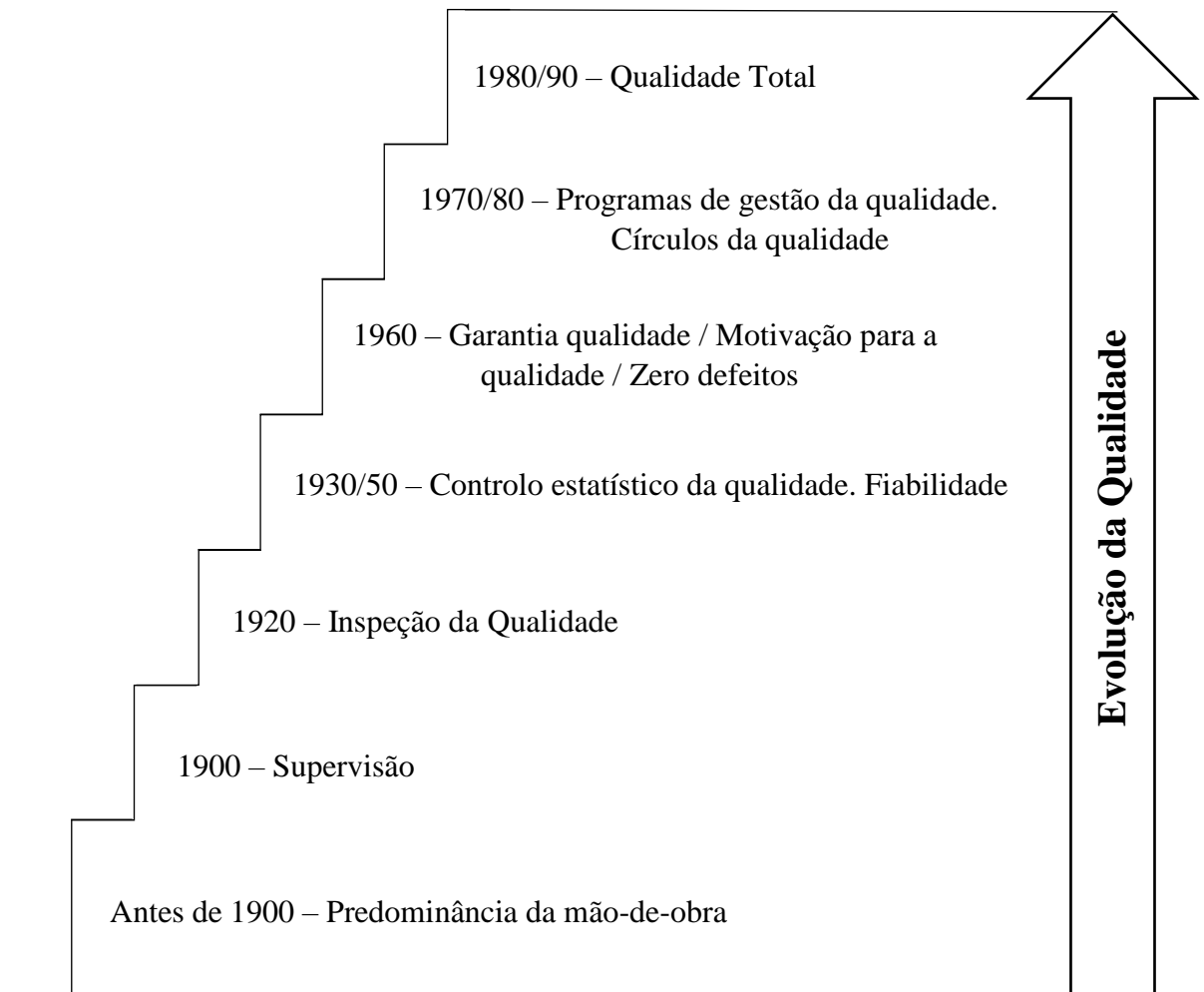
No atual mundo globalizado marcado pelas rápidas mudanças tecnológicas e culturais e pela exploração de recursos cada vez mais diminutos, as organizações são obrigadas a adotar um processo contínuo de melhoria nos seus processos para que consigam assegurar, de maneira viável, a sua competitividade no mercado e satisfazer os seus clientes e stakeholders.

De acordo com Poças (2015), a utilização eficiente de recursos aliada à capacidade de investigação, desenvolvimento e inovação em todos os setores da economia pode favorecer a competitividade entre as organizações e impulsionar a criação de emprego, promovendo-se desta forma um crescimento sustentável. As organizações devem estar abertas à mudança e ter a capacidade de criar as condições propícias à implementação da inovação pelos seus recursos humanos, potenciando e otimizando desta forma os recursos que possui.

2.2.1 Evolução Histórica

A preocupação com a qualidade teve início na década de 20 com W.A. Shewhart. O autor desenvolveu um sistema de medição de variabilidades encontrada na produção de bens e serviços e ficou conhecido como Controlo Estatístico de Processo. Criou também o ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act), método fundamental da gestão da qualidade que ficou conhecido como Ciclo Deming da Qualidade.

Figura 1 - Evolução das formas de controlo da qualidade, desde a 2ª Guerra Mundial



Fonte: PIRES, Sistemas de Gestão da Qualidade

2.2.2 Conceitos e Gurus da Qualidade

O conceito de qualidade deriva do latim *qualitate*. Faz parte do nosso vocabulário comum, e apresenta ser subjetiva, complexa, multifacetada e por isso mensurável. Duma estratégia quantitativa em meados dos anos 60 passou-se para uma estratégia qualitativa, nos anos 80, o que resultou numa tendência crescente para se acompanhar a qualidade desde a fase de contrato até à utilização do produto/serviço (Silva, 2009).

Peter Drucker (1985) define inovação como sendo a “ferramenta específica dos empresários, o meio através do qual eles exploram a mudança como oportunidade para um

negócio ou serviço diferente. É possível apresentá-la sob forma de disciplina, aprendê-la e praticá-la”.

Para o autor Deming (1992), “as necessidades e expectativas dos consumidores são o ponto de partida para a melhoria da qualidade”.

Qualidade é, segundo a ISO 9000:2015, o “grau de satisfação de requisitos dados por um conjunto de características intrínsecas”.

Em suma, vários autores têm definido qualidade como um instrumento que visa promulgar a eficácia e eficiência dos serviços, destacando-se os seguintes pensamentos (Silva, 2009):

Tabela 1 - Conceitos de Qualidade

Especialista da qualidade	Pensamento
Joseph Juran	“Qualidade é adequação ao uso”
Philip Crosby	“Qualidade é conformidade com os requisitos”
Taguchi e Wu	“Perda para a sociedade, causada pelo produto após a sua expedição”
Edwards Deming	“Qualidade é um grau previsível de uniformidade e fiabilidade, a custo reduzido e adequado ao mercado”
Walter Shewart	“A qualidade tem duas facetas: - Subjetiva: o que o cliente quer; - Objetiva: propriedades de um produto, independentes daquilo que o cliente quer; A medida subjetiva é que tem interesse comercial”

Fonte: Silva, 2009

No entanto, este conceito, apesar de conhecido por todos, é definido de forma diferente por diferentes grupos de indivíduos. Este valor depende da percepção de cada indivíduo em relação aos mesmos produtos/serviços, tendo em conta as suas necessidades e expectativas.

A preocupação com a qualidade, como referenciado anteriormente não é recente, no entanto os aspetos relacionados com o tema têm evoluído e como consequência do mesmo as empresas têm vindo a implementar os Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ).

Estes SGQ têm como principal objetivo a aplicação de métodos e mecanismos de garantia da conformidade dos seus produtos e processos com padrões de qualidade pré-estabelecidos, que acabam por demonstrar o compromisso das organizações para com a satisfação dos seus clientes, reforçar a sua imagem e acompanhar a evolução dos mercados (Silva, 2009 apud Lopes, 2014).

Deming foi um dos mais valorizados autores devido ao seu contributo para a evolução da indústria Japonesa e apresentou também a sua teoria da qualidade enunciando catorze pontos:

1. Estabelecer objetivos estáveis, com vista à melhoria dos produtos e serviços;
2. Adotar a nova filosofia (de gestão da qualidade);
3. Não depender exclusivamente da inspeção para aceitar a qualidade;
4. Não utilizar apenas o preço para conduzir o negócio. Em vez disso, minimizar os custos totais, trabalhando com um único fornecedor;
5. Melhorar constantemente os processos de planeamento, produção e fornecimento do serviço;
6. Instituir a formação no posto de trabalho;
7. Adotar e instituir a liderança da direção;
8. Eliminar o medo (de cometer erros);
9. Eliminar as barreiras funcionais entre áreas;
10. Eliminar slogans, exortações e cartazes dirigidos aos trabalhadores dos níveis mais baixos;
11. Eliminar indicadores monetários para os trabalhadores e numéricos para a gestão;
12. Eliminar as barreiras que dificultam o orgulho pelo trabalho realizado. Eliminar sistemas de pontuações anuais, ou sistemas de mérito;
13. Instituir um sistema de formação e auto melhoria para toda a gente;
14. Envolver toda a gente no trabalho de alcançar os objetivos de mudança.

Em cada um destes princípios de qualidade podemos subentender, por um lado a necessidade de motivar os trabalhadores da empresa para o esforço de melhoria da qualidade, por outro, a responsabilidade da gestão em assegurar as condições que permitam que esforços individuais resultem em melhorias efetivas ao nível do sistema (Silva, 2009). Em suma, a qualidade de um produto/serviço fornecido por uma organização passa pela satisfação das necessidades de todos os clientes.

Para Joseph Juran, a gestão da Qualidade Total desenvolve-se à volta de dez pontos:

1. Criar a consciência da necessidade e possibilidade de melhoria;
2. Estabelecer as metas;
3. Organizar os recursos para as atingir;
4. Fornecer formação;
5. Desenvolver projetos para resolver os problemas;
6. Dar conta dos progressos alcançados;
7. Reconhecer as conquistas feitas;
8. Comunicar os resultados;
9. Acompanhar os resultados;
10. Manter um registo dos êxitos.

A principal mensagem de Juran aos gestores é que o controlo de qualidade faz parte integrante da gestão a todos os níveis, não sendo apenas o trabalho de especialistas de departamentos de controlo de qualidade (Monteiro, Tiago 2014).

Philip Crosby, por sua vez, acredita que o problema da qualidade pertence à gestão e a prevenção é o caminho para a alcançar. O autor tem o objetivo de zero defeitos como algo prático, razoável e realizável.

Crosby apresenta quatro novos pontos essenciais absolutos de gestão de qualidade:

1. Qualidade define-se como conformidade aos requisitos, não como excelência;
2. Qualidade atinge-se por prevenção não avaliação;
3. O padrão de execução de qualidade é zero de defeitos e é mais conhecido por nenhuns níveis de qualidade aceitáveis;
4. Qualidade mede-se pelo preço da não-conformidade, não por índices.

A definição de Crosby de qualidade é “conformidade aos requisitos”. Ele discute conformidade e não-conformidade em vez de baixa e alta qualidade.

2.2.3 Princípios da Gestão da Qualidade

A gestão da qualidade assenta em sete princípios, segundo a norma ISO 9001:2015:

Figura 2 - Princípios da Gestão da Qualidade

Foco no cliente	O foco primordial da gestão da qualidade é posto na satisfação dos requisitos dos clientes e no esforço por exceder as suas expectativas.
Liderança (decisão estratégica)	Os líderes instituem, a todos os níveis, unidade no propósito e na orientação e criam as condições para que os indivíduos se empenhem no atingir dos objetivos da organização.
Envolvimento (Comprometimento das pessoas)	É fundamental para o melhoramento da capacidade da organização que haja em toda a organização pessoas competentes, a quem tenham sido conferidos poderes e que estejam comprometidas.
Abordagem por processos (valor acrescentado)	Resultados consistentes e previsíveis podem ser mais eficazes e eficientemente atingidos quando as atividades são compreendidas e geridas como processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente.
Melhoria Contínua (baseada na medição dos objetivos)	A organização deve melhorar de forma contínua a pertinência, a adequação e a eficácia do sistema de gestão da qualidade.
Tomada de decisão baseada em factos	As decisões baseadas na análise e na avaliação de dados e de informação são mais suscetíveis de produzir os resultados desejados.
Gestão das relações	Para terem um sucesso sustentado, as organizações gerem as suas relações com partes interessadas, tais como os fornecedores

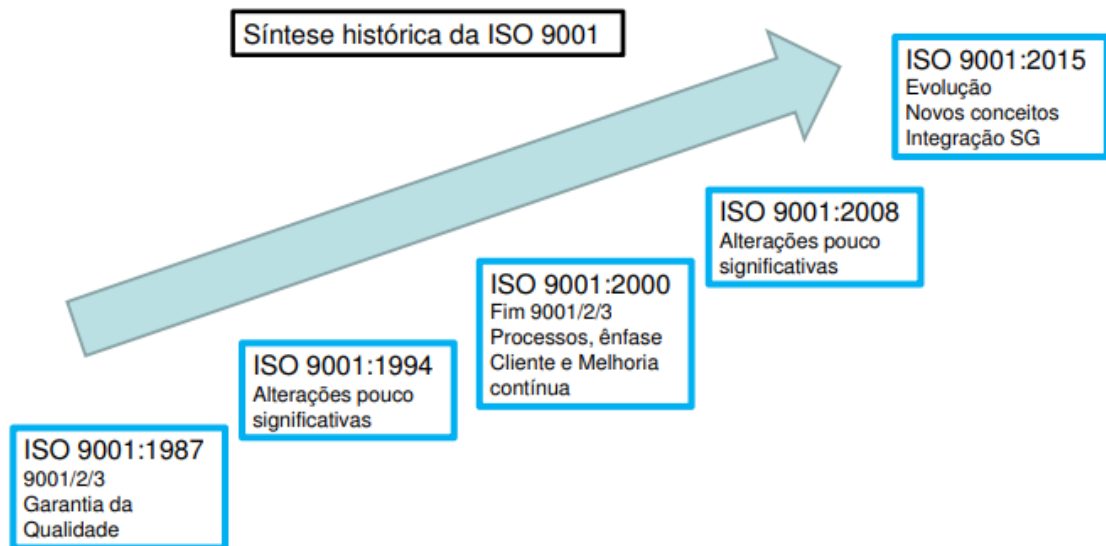
Fonte: ISO 9001:2015

2.2.4 Norma ISO 9001:2015

A necessidade de padrões internacionais de engenharia no período pós-guerra, levou à criação em 1947 de um organismo capaz de facilitar a coordenação e a unificação dos padrões internacionais denominado ISO – International Organization for Standardization. O propósito fundamental da ISO é promover normas que traduzam o consenso dos diferentes países no mundo, facilitando dessa forma o comércio internacional (Pinto J.).

Os padrões de sistema de gestão ISO ajudam as organizações a melhorar o seu desempenho, especificando etapas repetíveis que as organizações implementam conscientemente para atingir as suas metas e objetivos e a criar uma cultura organizacional que se envolve ativamente num ciclo contínuo de autoavaliação, correção e aperfeiçoamento das operações e processos através de maior conscientização e liderança de gestão e comprometimento dos funcionários (<https://www.iso.org/management-system-standards.html>).

Figura 3- Síntese histórica da ISO 9001



Fonte: (Fonseca, 2015).

A norma ISO 9001 teve um sucesso inegável com cerca de um milhão e duzentas mil organizações com o seu sistema de gestão da qualidade certificado e a visão que predomina

sobre esta norma é que tem mais benefícios se combinada com uma motivação interna de melhoria (Fonseca, Luis 2015).

A família ISO (International Standard Organization) inclui várias normas que se distinguem pelos seus objetivos. No entanto, todas elas abordam aspetos da gestão da qualidade e fornecem orientações e ferramentas para as organizações que querem garantir que a qualidade seja melhorada continuamente e que os seus clientes vejam os seus requisitos serem atendidos.

Benefícios internos da ISO 9001:

- Melhorias internas da organização;
- Sensibilização acrescida para a qualidade;
- Definição das responsabilidades e competências das pessoas;
- Maior motivação dos colaboradores;
- Gestão de processos mais eficiente;
- Melhoria da produtividade;
- Melhoria da qualidade do produto;
- Diminuição da taxa de defeitos;
- Diminuição do número e criticidade das não conformidades e das reclamações.

2.2.5 Abordagem por Processos

A implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade leva à aplicação do conceito de abordagem por processos para uma gestão mais eficiente de uma organização. Uma abordagem por processos consiste na identificação e gestão dos processos de uma organização e das suas interações e contribui para a eficácia e a eficiência da organização em atingir os resultados pretendidos (ISO 9001:2015).

Associado a esta abordagem, surge a recomendação de aplicação da metodologia PDCA (Plan-Do-Check-Act) para a gestão dos processos de uma organização, com um foco global no pensamento baseado em risco que vise tirar vantagem das oportunidades e prevenir resultados indesejados (ISO 9001:2015).

O ciclo PDCA pode ser aplicado a todos os processos e ao sistema de gestão de qualidade como um todo (ISO 9001:2015):

- Planear (plan): Estabelecer os objetivos do sistema e os seus processos, bem como os recursos necessários para obter resultados de acordo com os requisitos do cliente e as políticas da organização e identificar, tratar riscos e oportunidades;
- Executar (do): Implementar o que foi planeado;
- Verificar (check): Monitorizar e (onde aplicável) medir os processos e os produtos e serviços resultados por comparação com políticas, objetivos, requisitos e atividades planeadas e reportar os resultados;
- Atuar (act): Empreender ações para melhorar o desempenho, conforme necessário.

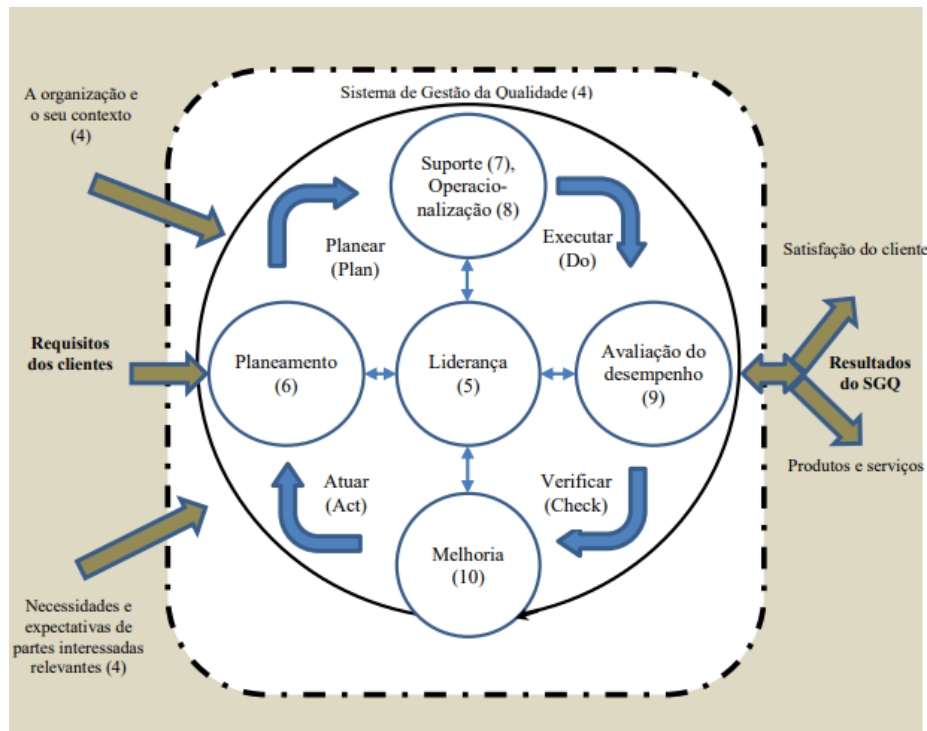
2.2.6 Pensamento baseado em risco

Este pensamento é essencial para se obter um sistema de gestão da qualidade eficaz, o que significa a aplicação deste pensamento baseado em risco ao planeamento e à implementação dos processos dos sistemas de gestão da qualidade. A aplicação deste pensamento irá ajudar a determinar a extensão da informação documentada.

Segundo a norma ISO 9001:2015, risco é o efeito da incerteza e qualquer incerteza pode ter efeitos positivos ou negativos. Um desvio positivo que resulte de um risco pode proporcionar uma oportunidade (e.g. atrair clientes, novos produtos), mas nem todos os efeitos positivos do risco resultam em oportunidades.

Uma organização deve planejar e implementar ações para tratar os riscos e as oportunidades pois assim estabelece-se uma base para aumentar a eficácia do sistema de gestão da qualidade, obter melhores resultados e prevenir efeitos negativos.

Figura 4 - Estrutura do Ciclo PDCA



Fonte: NP ISO 9001:2015

2.2.7 Modelo de Excelência da EFQM e Excelência RADAR

Em 1991, criou-se o Modelo de Excelência desenvolvido pela EFQM (European Foundation for Quality Management), que serve de base à atribuição do Prémio Europeu da Qualidade e, em Portugal, do correspondente Prémio de Excelência (PEX) no âmbito do Sistema Português da Qualidade.

As bases deste modelo de Excelência da EFQM são um conjunto de valores europeus, os quais foram expressos, pela primeira vez, na Convenção Europeia dos Direitos Humanos (1953) e na Carta Social Europeia (revista em 1996). Este tratado foi ratificado pelos 47 Estados-Membros do Conselho da Europa e os seus princípios encontram-se incorporados nas legislações nacionais (efqm.pt).

Com cerca de trinta subcritérios, agrupados por nove critérios, este modelo possibilita realizar o diagnóstico e avaliação do grau de Excelência obtido por uma organização e despertar, a partir daí, a sua melhoria constante.

Estes nove critérios estão fundamentados em oito conceitos fundamentais da excelência, e pontuada através do RADAR (Resultados, Abordagens, Desdobrar, Avaliar e Refinar).

Segundo fonte da EFQM, os conceitos fundamentais da excelência são:

- Acrescentar valor para os clientes;
- Contruir um Futuro Sustentável;
- Desenvolver a Capacidade Organizacional;
- Aproveitar a Criatividade e a Inovação;
- Liderar com Visão, Inspiração e Integridade;
- Gerir com Agilidade;
- Ter êxito através do Talento das Pessoas;
- Sustentar Resultados Notáveis.

Os critérios do modelo EFQM assentam em nove pilares:

- Liderança;
- Estratégia;
- Pessoas;
- Parcerias e Recursos;
- Processos;
- Pessoas;

- Clientes;
- Sociedade;
- Desempenho.

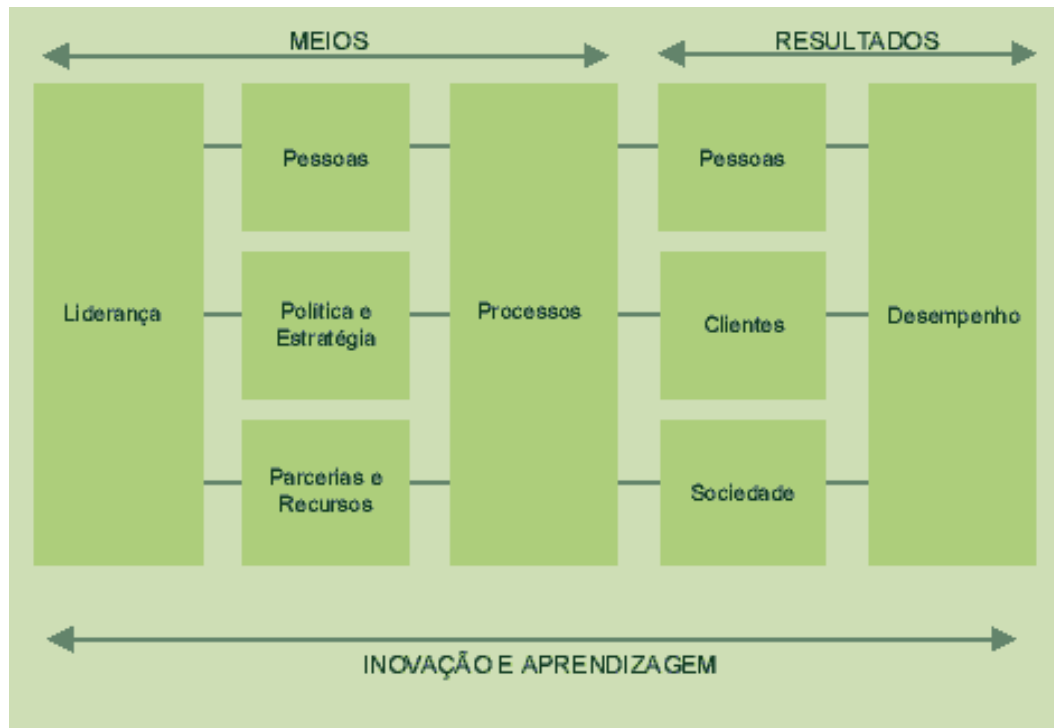
A lógica do RADAR forma uma estrutura de avaliação dinâmica e uma importante ferramenta de gestão que proporciona uma abordagem estruturada para questionar o desempenho de uma organização.

Resumidamente, a lógica do RADAR institui que uma organização precisa de:

- Determinar os Resultados que espera alcançar como parte da sua estratégia;
- Planear e desenvolver um conjunto integrado de Abordagens sólidas para alcançar os resultados requeridos, tanto no presente como no futuro;
- Desdobrar as abordagens de uma forma planeada para garantir a sua implementação;
- Avaliar e refinar as abordagens implementadas, através da monitorização e análise dos resultados alcançados e das atividades de aprendizagem realizadas.

Quando utilizado adequadamente, o Modelo de Excelência, associado à lógica do RADAR e aos Conceitos Fundamentais, assegura que todas as práticas de gestão de uma organização formam um sistema coerente, que é melhorado continuamente, e que suporta a execução da estratégia pretendida para a organização.

Figura 5 - Modelo RADAR



Fonte: *European Foundation for Quality Management (EFQM)*

2.2.8 COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK (CAF)

A CAF (Common Assessment Framework) é um modelo de Gestão da Qualidade Total inspirado no Modelo de Excelência da EFQM (European Foundation for Quality Management).

A CAF assenta na ideia de que os resultados excelentes no desempenho organizacional, na satisfação dos indivíduos, pessoas e sociedade são atingidos através da liderança que conduz a estratégia, o planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos.

Este modelo permite uma análise holística do desempenho da organização, segundo diferentes perspetivas que representam os aspetos principais da gestão de uma organização.

O objetivo principal da CAF é ajudar as organizações do setor público dos países europeus a empregar as práticas da Gestão da Qualidade com uma ferramenta simples e fácil de usar, adaptado à autoavaliação das organizações públicas. Baseia-se no pressuposto de que as organizações atingem resultados excelentes ao nível do desempenho, na perspetiva dos cidadãos/ clientes, colaboradores e sociedade quando têm lideranças que conduzem a estratégia, o planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos.

Similarmente ao modelo EFQM, também a CAF se encontra organizada em nove critérios, conforme a figura seguinte, que nomeiam os principais aspetos a ter em conta numa análise organizacional. Também à semelhança do modelo EFQM assenta na lógica RADAR.

Figura 6 - Estrutura da CAF



Fonte: Estrutura da CAF (DGAEP)

2.3 Desempenho e Satisfação no Trabalho – Qualidade de vida e o Bem-Estar no Trabalho

A qualidade de vida no trabalho é um tema que merece cada vez mais atenção devido à sua enorme importância e impacto na satisfação e no bem-estar dos indivíduos no meio laboral.

O bom desempenho de uma organização passa não só pela produção/prestação de um produto/serviço, como também pela motivação dos seus funcionários, pelo reconhecimento e valorização por parte do gestor.

Um indivíduo que veja as suas necessidades satisfeitas tende a produzir mais e melhor, ficando conseqüentemente mais motivado e menos exposto ao stress e às diversas doenças do trabalho (Duarte, Borin, & Almeida, 2010).

2.3.1 Origem e Evolução da Qualidade de Vida no Trabalho

Segundo RODRIGUES (1999), com outros títulos e em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução das suas tarefas, a qualidade de vida foi sempre objeto de preocupação da raça humana, desde a invenção das técnicas aliadas à produção do fogo para que o homem se pudesse proteger do frio e cozinhar alimentos, aumentando assim a sua qualidade de vida. No entanto, a origem da qualidade de vida no seio do trabalho remonta a 1950 (Vasconcelos, 2011).

Segundo a autora Búrigo (1997), QVT procura humanizar as relações de trabalho na organização mantendo uma relação estreita com a produtividade e, principalmente, com a satisfação do trabalhador no seu ambiente de trabalho. Constitui-se, ainda, em condição de vida no trabalho as questões associadas ao bem-estar, à saúde e à segurança do trabalhador.

Tabela 2 - Evolução do conceito de QVT

Conceções Evolutivas do QVT	Caraterísticas
1. QVT como variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investigava-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, procurava-se trazer melhorias tanto para o empregado como à direção.
3. QTV como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório.
4. QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	Como solução contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6. QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de WVT fracassarem no futuro, não passará de uma moda passageira.

Fonte: Nadler e Lawler (1983 apud Nascimento 2013)

Observa-se que não existe unanimidade nem um padrão que possa definir qualidade de vida, pois cada indivíduo tem necessidades diferentes. O que se torna imprescindível e um ponto em comum entre todas as ideologias é que investir na QVT é essencial para o sucesso e evolução de uma organização e para isso é importante que os gestores procurem identificar as necessidades dos trabalhadores, de forma a melhorar a produtividade e consequentemente melhorar também a satisfação e motivação dos funcionários.

Segundo Massolla & Calderari (2011), a Estratégica da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é motivada por diversos fatores: aumentar a produtividade, garantir a

competitividade, modernizar a gestão de pessoas e trabalhar a imagem institucional em face da exigência da responsabilidade social, cobrada dos clientes e da comunidade.

2.3.2 O Bem-Estar no Trabalho

O interesse pelo bem-estar dos trabalhadores remonta para os anos vinte do século passado ao revelar o papel das variáveis sócio afetivas e da satisfação dos trabalhadores no seu desempenho. Segundo Paschoal e Tameyo (2008), inúmeros estudiosos nos últimos anos (e.g., Warr, 1990; Daniels, 2000; Van Horn, Taris, Schaufeli & Schreus, 2004; Cotton & Hart, 2003) têm-se dedicado a desenvolver pesquisas a respeito deste tema. Os autores acrescentam que embora seja um assunto relevante, os modelos teóricos e empíricos são escassos, além de também não existir consentimento sobre as definições do conceito de bem-estar.

O conceito de bem-estar apresenta-se, por inúmeras vezes, inseparável do conceito de qualidade de vida no trabalho (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Autores como Siqueira & Padovam (2008), defendem que o foco no bem-estar no trabalho (BET) reside nos sentimentos que o ser humano nutre ao estabelecer vínculos com o trabalho e com a organização.

Para Cotton e Hart (2003), o BET é o estudo do bem-estar social no trabalho, sendo representado por dois domínios específicos: componente emocional, que inclui a afetividade positiva e a afetividade negativa, e a componente cognitiva, que inclui a satisfação no trabalho (apud Gaspar, 2011).

Para Paschoal e Tamayo (2008), o bem-estar no trabalho pode ser conceituado como o predomínio de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve os seus potenciais/habilidades e avança no alcance das suas metas de vida.

Vários autores (e.g., Danna & Griffin, 1999), salientaram que a satisfação no trabalho foi considerada, durante muito tempo, a principal manifestação da saúde e do bem-estar no trabalho, tratando-a como um antecedente de bem-estar. Segundo estes autores, os

trabalhadores que manifestem baixos índices de bem-estar no contexto de trabalho, espera-se que sejam menos produtivos, que tomem decisões de menor qualidade, aumentando o absentismo e diminuindo os contributos e o próprio empenho para o crescimento e desenvolvimento da organização.

Para Tamayo (2004), o tempo dedicado ao trabalho, que representa uma parte significativa da vida do indivíduo, consiste num componente fundamental para a construção e o desenvolvimento do bem-estar pessoal e da felicidade. Esta felicidade no contexto de trabalho torna-se benéfica não só para os trabalhadores, mas também para as organizações (Warr P. , 2007). Assim, é fundamental o estudo do bem-estar no trabalho.

Warr apresenta-se como um dos autores que mais contribuiu para o estudo sobre o BET, pois foi um dos primeiros a estudar este conceito num contexto mais particular. Nesta linha, Warr (1979), elabora o modelo vitamínico. O autor considera que a saúde mental do indivíduo é influenciada pela situação vivida no seu trabalho e depende de quatro fatores principais: competência, que consiste na capacidade do indivíduo em lidar com os problemas e atuar no meio envolvente com sucesso; autonomia, que consiste na capacidade do indivíduo em resistir a pressões externas ou sociais e manter-se fiel às opiniões e ações; aspiração, que se refere à tendência do indivíduo para estabelecer objetivos realistas e a tendência para dirigir a sua energia para outros objetivos, tendo em vista o seu crescimento e desenvolvimento pessoal; e bem-estar afetivo, que se refere aos afetos positivos e negativos associados ao trabalho. Todos estes fatores estão articulados entre si e refletem a pessoa como um todo (Gaspar, 2011).

Outro modelo surge mais tarde, por Van Horn et al., (2004), com base no modelo de Ryff (1989) e no modelo vitamínico de Warr (1979).

O modelo proposto por Van Horn et al., (2004) sugere que o BET é, igualmente, um constructo multidimensional e pode ser definido como a avaliação positiva das diversas características presentes no contexto de trabalho do indivíduo, sendo representadas por cinco principais dimensões: dimensão afetiva, que inclui a exaustão emocional, satisfação no trabalho e dedicação organizacional; dimensão profissional ou motivacional, que engloba os conceitos de autonomia, aspiração e competência profissional; dimensão comportamental,

também designada por bem-estar social; dimensão cognitiva, que se refere ao cansaço ou fadiga cognitiva e reflete a capacidade do indivíduo em processar nova informação e conseguir concentrar-se no seu trabalho; e dimensão psicossomática, que se refere à presença ou ausência de queixas ou sintomas psicossomáticos (e.g., dores de cabeça e dores músculo-esqueléticas), (Gaspar, Sónia, 2011).

Apesar das diferenças existentes entre as abordagens, existem vários aspetos em comum: o BET é um construto multidimensional e a variável afeto apresenta ser a dimensão mais representativa tal como a referência aos aspetos cognitivos (Van Horn; Cotton & Hart).

CAPÍTULO 3 – ESTUDO DE CASO REALIZADO DURANTE O ESTÁGIO

3.1 Introdução

Este capítulo inicia-se pela descrição do local de estágio e de todas as atividades desenvolvidas. Em particular, este capítulo apresenta o estudo de caso, os objetivos de estudo, a amostra recolhida e o tratamento da informação.

Expõe-se os temas desempenho e satisfação no trabalho e como esta questão se tem tornado fulcral na gestão das organizações. Aborda-se também a Orientação para os Objetivos de Aprendizagem e o Compromisso Organizacional Afetivo, que constituem as variáveis em estudo.

De seguida, apresentam-se e discutem-se os resultados dos testes das hipóteses formuladas.

Procedeu-se à análise descritiva das variáveis, passando de seguida à realização da validação do instrumento de medição através da análise dos alfas de cronbach e análise fatorial testando as qualidades psicométricas do instrumento de medida.

Posteriormente, especifica-se o modelo testando as hipóteses de trabalho. Numa primeira fase procede-se à análise correlacional e de seguida à regressão linear múltipla.

3.2 Apresentação da entidade e das atividades desenvolvidas na entidade de acolhimento

O estágio curricular desenvolvido no âmbito do Mestrado de Administração Público-Privada, teve início a dia 01 de outubro de 2018 e findou a 28 de fevereiro de 2019.

A entidade escolhida para a realização do estágio foi uma organização privada do setor da banca. Por razões de proteção de dados, e por determinação da direção desta organização, optou-se por não se identificar a entidade em causa.

A história desta entidade remonta ao ano de 1911, aquando da sua criação. Com uma das maiores redes de agências do país, marcada pela elevada capilaridade e interioridade, à data de junho de 2018, esta banca conta já com mais de 350.000 associados e mais de 1.000.000 clientes.

Apresenta como objetivo ser o motor de desenvolvimento das comunidades locais através da relação de proximidade com os clientes, contribuindo para dar resposta às suas ambições e projetos financeiros e ser reconhecido pelas autoridades e pelo público em geral como o “Melhor Grupo Financeiro” nos mercados em que opera (Site Oficial da Entidade Bancária, 2018).

Disponibiliza uma oferta de produtos e serviços aos seus clientes tais como: contas à ordem; contas a prazo; contas investimento; meios de pagamento eletrónico; leasing; crédito para empresas; negócio internacional; serviços de apoio a pagamentos e recebimentos; proteção (ramo vida e não vida); serviços financeiros especializados; assessoria financeira e gestão e capital de risco.

Tive a oportunidade de desempenhar tarefas em várias áreas da organização, assim como Marketing e Contabilidade, no entanto o meu contributo foi mais duradouro na área de Recursos Humanos.

Passo a enunciar algumas tarefas que desempenhei:

- Receção do correio interno e registo de entrada;
- Realização de propostas de admissão levadas a aprovação por parte do Conselho de Administração;
- Apoio na organização da comemoração do 40º aniversário da Organização;
- Organização do arquivo;
- Apoio na elaboração do Relatório de Contas referente ao ano 2018;
- Inicialização do processo de atualização de sócios da entidade;

- Endereçamento de cartas de devolução de livranças.

3.3 Estudo de Caso

O Estudo de Caso é considerado um tipo de análise qualitativa e visa compreender fenómenos sociais complexos, preservando as características holísticas e significativas dos eventos da vida real (Goode & Hatt, 1969, p.422 apud Bressan, 2000).

Este tipo de estudo tem como objetivos compreender o evento em estudo e ao mesmo tempo desenvolver teorias mais genéricas a respeito do fenómeno observado e vai além de descrever os factos/situações, pois procura estudar e comprovar as relações evidenciadas no caso (Yin, 1994).

3.3.1 Objetivos e hipóteses de trabalho

O objetivo geral deste estudo de caso consiste em analisar o desempenho da tarefa (*task performance*) dos funcionários através de um conjunto de variáveis determinantes tais como a satisfação, a orientação para os objetivos de aprendizagem e o compromisso organizacional afetivo.

Assim, formula-se a hipótese H1: O Desempenho da Tarefa (*task performance*) está positivamente relacionado com a Satisfação dos colaboradores, com a Orientação para os Objetivos de Aprendizagem (*learning goal orientation*) e com o Compromisso Organizacional Afetivo.

Tendo em conta o mundo globalizado em que vivemos atualmente e à oferta cada vez mais vasta de serviços e produtos pelas organizações, é importante que uma das preocupações dos gestores seja manter bons níveis de desempenho no trabalho, para que assim as organizações consigam garantir as suas características diferenciadoras.

Segundo a filosofia de Deming, nos seus catorze passos para a teoria da qualidade total, o autor apresenta as pessoas como o requisito mais importante no sucesso das

organizações e por isso é imprescindível que do ponto de vista dos gestores, a qualidade no trabalho seja vista como uma vantagem competitiva para a organização.

O trabalho assume extrema importância na vida dos indivíduos, contribuindo para a sua sobrevivência. Segundo os autores Warr, Van Horn, Taris, Schaufeli e Scheurs (2004), o tempo dedicado ao trabalho constitui uma componente essencial para a construção e para o desenvolvimento do bem-estar pessoal e da felicidade.

Como uma parte bastante significativa do tempo da vida do indivíduo é passada no ambiente organizacional, torna-se cada vez mais essencial que este se sinta bem em relação a esse ambiente (Dessen & Paz, 2010).

O desempenho da tarefa inclui comportamentos prescritos por papéis, tarefas centrais e comportamentos que mantêm o núcleo técnico (Campbell, 1990; Motowidlo, Borman, & Schmit, 1997 apud Johnon & Meade, 2010).

Tanto a motivação para melhorar o desempenho de uma pessoa, como a motivação para um bom desempenho em relação a outros devem melhorar o desempenho do trabalho de um funcionário (Lee et al., 2006).

A satisfação no trabalho é uma questão bastante estudada desde os anos 30 (KLIJN, 1998) e este interesse provém da influência que esta pode ter sobre o trabalhador, afetando os indivíduos desde a sua saúde física/mental, como as atitudes e a disposição para conviver com os colegas.

Locke (1969) define satisfação no trabalho como o resultado da avaliação que o trabalhador tem sobre o seu trabalho ou a realização dos seus valores por via dessa atividade, sendo uma emoção positiva de bem-estar. O autor ressalta também que esta variável pode gerar consequências tanto para o indivíduo como para a organização, afetando questões comportamentais e a saúde física e mental do próprio.

A insatisfação ou o baixo nível de satisfação, por sua vez, mostra-se ser prejudicial tanto para as organizações como para os membros que dela fazem parte (e.g., Zhou & George, 2001).

Outras visões mostram que o sentimento de insatisfação no trabalho pode mover as pessoas a quererem mudar a sua situação atual, incentivando a mudança e criando novas e melhores formas de fazer as suas tarefas (March & Simon, 1958; Staw, 1984; Robbins, 2002).

Um dos aspetos mais essenciais no que diz respeito à motivação dos colaboradores é que, é possível alcançá-lo direcionando o comportamento das pessoas numa organização de tal forma que serão capazes de satisfazer as suas próprias necessidades e, ao mesmo tempo realizar os objetivos da organização.

Salienta-se a importância do impacto das Práticas de Gestão na questão da satisfação no trabalho, apesar de se ter concluído que ainda há poucos estudos que investigaram o efeito conjunto destas práticas sobre a satisfação no trabalho (Omar, Salessi, & Urteaga, 2017).

Deste modo levanta-se a seguinte hipótese de trabalho:

H1.1 A Satisfação dos colaboradores está positivamente relacionado com o Desempenho da Tarefa (*task performance*).

O conceito orientação para os objetivos surgiu na década de 1980, examinado por Carol Dweck em contexto académico. O autor analisa o envolvimento e as respostas dos indivíduos ao seu trabalho e como e porquê estes se esforçam para alcançar objetivos distintos, tendo em conta as características de cada indivíduo.

O fator que explica as razões que levam os funcionários a responderem de maneiras diferentes a tipos de desafios diferentes é o tema mais abordado dentro da “orientação para os objetivos” (VandeWalle, Brown, & Cron, 1999 apud Pradhan, Shivganesh, 2018).

A orientação para os objetivos, de acordo com Wang (2018), é uma construção psicológica que descreve como os indivíduos abordam, interpretam e respondem a situações de realização. Esta questão foi encontrada para ter um impacto significativo no desempenho dos funcionários.

A pesquisa sobre este tema demonstra que a orientação para os objetivos pode mudar durante as diferentes fases de vida de um indivíduo, o que sustenta a ideia de que atributos semelhantes a traços de personalidade podem ser alterados pela vida e pela experiência de trabalho (e.g., Mroczek & Spiro, 2007; Roberts, Walton, & Viechtbauer, 2006; Wu & Griffin, 2012 apud Wang, 2018).

Neste estudo de caso, especificamente, a orientação para os objetivos recai sobre a aprendizagem. Segundo Dweck (1986), os indivíduos orientados para a aprendizagem tendem a acreditar que a inteligência e o desempenho podem ser melhorados com o aumento do esforço e da prática, enquanto indivíduos orientados para o desempenho tendem a ter uma mentalidade fixa em acreditar que a inteligência não pode ser alterada (apud WANG, Ying, 2018).

Segundo os autores Locke, Shaw, Saari e Latham (1981), noventa por cento dos casos onde exista objetivos desafiantes e difíceis (*learning goal orientation*), verifica-se melhores níveis de desempenho que os alcançados em situações contrárias, ou seja, onde não exista objetivos estabelecidos.

Deste modo levanta-se a seguinte hipótese de trabalho:

H1.2 A Orientação para os Objetivos de Aprendizagem (*learning goal orientation*) está positivamente relacionado com o Desempenho da Tarefa (*task performance*).

Compromisso organizacional é definido como uma ligação desenvolvida entre o indivíduo e a organização (Mathieu, 1990). A forma como esta ligação se estabelece difere de autor para autor: Buchanan (1974) vê a relação como um elo afetivo; Allen e Meyer (1993) referem o compromisso como um estado psicológico que influencia na decisão de

permanecer, ou não, na organização; Mowday et al. (1982) refere que esta ligação significa a força com que o indivíduo se envolve e identifica com a organização.

O Compromisso Organizacional tem sido mencionado principalmente sob duas óticas: uma que evidencia os comportamentos relacionados com o empenho (Becker, 1960; Hulin, 1990) e outra que recai sob o empenho em termos de atitude (Allen & Meyer, 1990; Steers & Porter, 1979).

Mais recentemente, registou-se uma evolução do conceito para uma multidimensionalidade, isto é, agrupando a abordagem do comportamento e atitude.

Segundo Meyer & Allen (1997), esta variável representa o grau em que o indivíduo se sente emocionalmente ligado, identificando-se com a organização e participando nela, isto é, o indivíduo permanece na organização porque assim o deseja.

Uma das grandes preocupações das organizações, tanto no meio académico como no empresarial, é a de conseguir seleccionar e manter, no seu quadro funcional, indivíduos competentes, dedicados, comprometidos e principalmente, envolvidos com os problemas da organização (Medeiros & Enders, 1998).

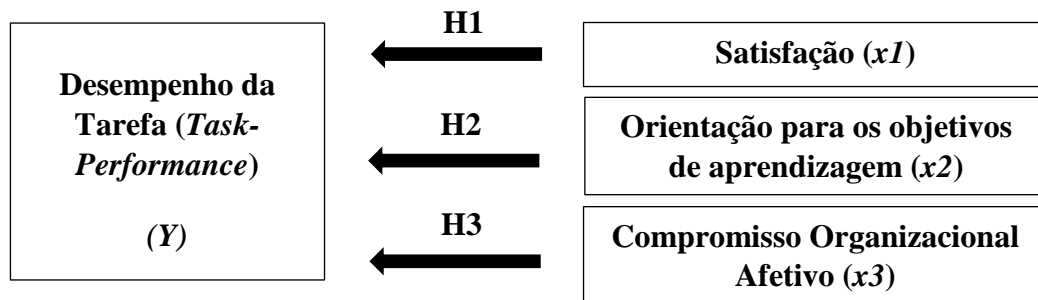
Larson e Fukami (apud Mathieu e Zajac, 1990) afirmam que altos níveis de compromisso devam relacionar-se com a melhoria do desempenho no trabalho em algumas situações. Meyer et al. (1989) afirmam que existe correlação positiva entre o compromisso afetivo e o desempenho no trabalho. Em outro estudo Meyer, Allen e Smith (1993, p. 539) sugerem que: “o compromisso afetivo pode ser positivamente relacionado com o desempenho no trabalho” (Medeiros & Enders, 1998).

O compromisso de cada indivíduo depende do grau de satisfação e motivação com o trabalho que executa (Ribeiro & Santana, 2015).

Deste modo levanta-se a seguinte hipótese de trabalho:

H1.3 O Desempenho da Tarefa (*task performance*) está positivamente relacionado com o Compromisso Organizacional Afetivo.

Figura 7 - Modelo Conceitual de Análise



Fonte: Elaboração própria

Modelo de Investigação:

$$\gamma = \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \mu$$

$$\text{Task Performance} = \beta_1 \text{ Satisfação} + \beta_2 \text{ Compromisso Organizacional Afetivo} + \beta_3 \text{ Orientação para os Objetivos de Aprendizagem} + \mu$$

3.4 Metodologia

A metodologia utilizada é de carácter quantitativo. Esta análise, de uma forma geral, guia-se por um modelo de pesquisa que parte de quadros conceituais de referência, a partir dos quais se formula uma ou várias hipóteses sobre os fenómenos que se pretende estudar. A recolha de dados salienta números (ou informações conversíveis em números) que permitam verificar a ocorrência ou não das consequências, e daí a aceitação ou não das hipóteses seleccionadas anteriormente. Os dados são analisados com apoio da estatística. (Popper, 1972 apud Dalfovo, Lana, & Silveira, 2008).

Este tipo de metodologia é, segundo Richardson (1989), frequentemente aplicado nos estudos descritivos – aqueles que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis. A recolha de dados é normalmente realizada por questionários que apresentam variáveis

(instrumento padronizado) e relevantes para a pesquisa em causa. Na análise geralmente apresenta-se tabelas e gráficos (apud Dalfovo, Lana, & Silveira, 2008).

Nesta componente analítica pretende-se saber como uma variável dependente Y é influenciada por uma variável independente X (Moreira, 1994).

São vantagens da pesquisa quantitativa, a título de exemplo, a elevada validade externa; a sua validade e fiabilidade dos factos; a capacidade de abranger maior número de casos e a utilização da experimentação para corroborar os factos, o que aumenta a sua credibilidade (Seabra, 2010).

A seleção da amostra representa-se por todos os colaboradores que fazem parte da entidade bancária, nomeadamente foram entregues 51 questionários, sendo que destes 27 são do sexo feminino e 24 do sexo masculino.

3.4.1 Caracterização da Amostra

A amostra compunha-se inicialmente por 43 funcionários da entidade bancária, no entanto dois deles (nomeadamente os questionários número 20 e 24) por apresentarem a maior parte das respostas em branco, foram excluídos da amostra. Ficando, assim, com o total de 41 questionários válidos.

Tabela 3- Caraterização da amostra

		Nº	%
Idade	Até 30 anos	4	9,70%
	De 31 a 40 anos	3	7,20%
	De 41 a 50 anos	23	56,50%
	De 51 a 60 anos	8	19,40%
	De 61 a 85 anos	3	7,20%
	Total	41	100%
Nível mais elevado de escolaridade que atingiu	Primária	1	2,40%
	2º ciclo	1	2,40%
	3º ciclo	1	2,40%
	Secundário	15	36,60%
	Licenciatura	18	43,90%
	Mestrado	3	7,30%
	Pós-Graduação	2	4,90%
	Total	41	100%
Situação contratual	Contrato a termo	8	19,00%
	Contrato a tempo indeterminado	33	78,60%
	Contrato a tempo Parcial	1	2,40%
	Total	41	100%
Género	Masculino	17	41,50%
	Feminino	24	58,50%
	Total	41	100%
Há quantos anos trabalha na organização	Até 10 anos	8	19,40%
	De 11 a 20 anos	17	41,50%
	De 21 a 30 anos	13	31,90%
	De 31 a 40 anos	3	7,20%
	Total	41	100%
Número total de respondentes: 41			

Fonte: SPSS

Dos 51 questionários entregues aos colaboradores foram devolvidos 43, sendo que destes não foram considerados válidos 2 por a maior parte das respostas se encontrar em branco. Ficando assim com o total de 41 questionários válidos.

Pela análise da tabela 3, relativamente à idade dos inquiridos, constatou-se que a média se situa nos 46 anos, sendo que 9,70% dos inquiridos se encontra na faixa etária até aos 30 anos; 7,20% encontra-se na faixa etária entre os 31 e os 40 anos; 56,50% encontra-se na faixa etária entre 41 e os 50 anos; 19,40% encontra-se na faixa etária entre os 51 e os 60 anos e por fim, 7,20% dos inquiridos encontra-se na faixa etária entre os 61 e os 85 anos.

No que diz respeito às habilitações literárias, 56,1% dos inquiridos têm habilitações ao nível do ensino superior e 43,8% ao nível do ensino básico e secundário.

Quanto à situação contratual dos inquiridos, 19% encontra-se com contrato a termo, 78,6% dos inquiridos têm contrato a tempo indeterminado e 2,40% contrato a tempo parcial.

Relativamente ao género, a amostra é composta por 41,50% de inquiridos do sexo masculino e 58,50% de inquiridos do sexo feminino.

No que respeita à média dos anos de trabalho na organização, 41,50% encontra-se a trabalhar na entidade há menos de 10 anos, 31,90% encontra-se a trabalhar entre 11 a 20 anos, 31,90% no intervalo de anos de 21 a 30 anos e por fim, 7,20% encontra-se a trabalhar entre 31 a 40 anos na respetiva entidade bancária.

3.5 Recolha de dados

A recolha de dados foi realizada através do questionário com perguntas fechadas. As perguntas foram feitas na afirmativa e respeitam um conjunto de variáveis validadas em estudos publicados. Todas as questões foram medidas com uma escala de Likert de 7 pontos, onde 1 significa “Discordo totalmente”, 4 significa “Nem concordo nem discordo” e 7

significa “Concordo totalmente”. A escala de Likert é o tipo de resposta psicométrica preferencialmente usada em questionários.

Após a conclusão da estrutura do questionário, o mesmo foi encaminhado à Administração da entidade bancária para que fosse avaliado e aprovado, o que sucedeu sem serem necessárias alterações.

Os questionários foram impressos, acompanhados por uma página de apresentação e foram colocados num envelope branco totalmente inidentificável. Após o preenchimento do mesmo foi entregue à minha orientadora de estágio, responsável de Recursos Humanos, no envelope agora lacrado.

3.5.1 Questionário

O questionário está dividido por quatro partes (ver anexo II), sendo que as primeiras três referem-se a perguntas relacionadas com as variáveis a abordar e a última com as características sociodemográficas (sexo, idade e situação profissional).

Anexo ao questionário seguiu uma carta de apresentação (anexo I), com o propósito de informar os inquiridos dos objetivos do estudo. Esta carta garantia também a confidencialidade dos dados e pedia a colaboração de todos os inquiridos.

Os colaboradores foram alertados para que não colocassem o seu nome ou qualquer outro elemento identificativo para que se pudesse respeitar e garantir o anonimato e a confidencialidade dos dados pessoais.

3.6 Variáveis de estudo

A variável desempenho da tarefa foi medida através de seis perguntas e foi retirada do trabalho de Bhargava, Shivganesh & Pradhan, Harsh (2018). A variável satisfação foi medida através de três perguntas e foi retirada do trabalho de Zhou, Jing & George, Jennifer M. (2001). A variável compromisso organizacional afetivo foi medida através de seis perguntas e foi retirada do trabalho de Rhoades, Eisenberger & Armeli (2001). A variável

orientação para os objetivos de aprendizagem foi medida através de cinco perguntas e foi retirada do trabalho de VandeWalle, Don & Brett, Joan f. (1999).

Todas as variáveis utilizam uma escala de likert de 7 pontos.

3.6.1 Variável Satisfação

Tabela 4 - Itens que compõem a variável Satisfação

Satisfação	Fonte
De uma forma geral, eu gosto de trabalhar nesta empresa.	Zhou, Jing & George, Jennifer M. (2001)
De uma forma geral, eu gosto do meu trabalho.	
De uma forma geral, eu estou satisfeito com o meu trabalho.	

Fonte: Elaboração própria

3.6.2 Variável Compromisso Organizacional Afetivo

Tabela 5 - Itens que compõem a variável Compromisso Organizacional Afetivo

Compromisso Organizacional Afetivo	Fonte
Eu sinto um forte senso de pertença à minha organização de trabalho.	Rhoades, Eisenberger & Armeli (2001)
Eu sinto-me pessoalmente ligado à minha organização de trabalho.	
Tenho orgulho em dizer aos outros que trabalho nesta organização.	
Trabalhar nesta organização tem tido um grande significado pessoal para mim.	
Eu ficaria feliz em trabalhar na minha organização até me aposentar.	
Eu sinto que os problemas enfrentados pela minha organização também são os meus problemas.	

Fonte: Elaboração própria

3.6.3 Variável Orientação para os Objetivos de Aprendizagem

Tabela 6 - Itens que compõem a variável Orientação para os Objetivos de Aprendizagem

Orientação para os Objetivos de Aprendizagem	Fonte
Eu prefiro uma tarefa desafiante onde eu possa aprender muito.	VandeWalle, Don & Brett, Joan f. (1999)
Muitas vezes procuro oportunidades onde possa desenvolver novas habilidades e conhecimentos.	
Eu gosto de tarefas desafiantes e difíceis onde possa aprender novas competências.	
Para mim, desenvolver competências no trabalho é importante o suficiente para assumir riscos.	
Eu prefiro trabalhar em tarefas/situações que exigem um alto nível de competências e talento.	

Fonte: Elaboração própria

3.7 Análise Descritiva das variáveis

A análise descritiva consiste em descrever as principais tendências nos dados existentes. Para o efeito, analisou-se as médias e os desvios padrão das variáveis de estudo.

O valor mínimo do desvio padrão é 0, o que indica que não há variabilidade, ou seja, que todos os valores são iguais à média.

Tabela 7 - Análise Descritiva das Variáveis

Variáveis	Média	Desvio Padrão
Desempenho da Tarefa (<i>Task Performance</i>)	5.7589	.71595
Satisfação	5.8455	.97496
Compromisso Organizacional Afetivo	5.7805	.92379
Orientação para os Objetivos de Aprendizagem (<i>Goal Orientation Learn</i>)	5.7013	.83608
Média Global	5.77155	

Fonte: SPSS

Pela análise da tabela 8, verifica-se que as variáveis apresentam médias bastante idênticas, registrando valores entre 5 e 6. Este valor significa, segundo a escala de Likert aplicada, que os colaboradores avaliaram as questões relativas a estas variáveis (desempenho da tarefa, satisfação, compromisso organizacional afetivo e orientação para os objetivos de aprendizagem) no intervalo entre “Concordo Muito” e “Concordo Plenamente”.

Apesar de os valores se encontrarem todos muito próximos, a variável “Satisfação” apresenta a melhor classificação atribuída pelos colaboradores da entidade bancária e a “Orientação para os objetivos de aprendizagem” apresenta a média mais baixa, embora todas se situem a cima de 5. Assim, pode-se afirmar que os colaboradores se sentem bastante satisfeitos em relação ao trabalho que realizam na entidade e consideram que tarefas desafiadoras proporcionam oportunidades para aperfeiçoar os seus conhecimentos e competências e consideram os erros como parte natural de um processo de aprendizagem (Yi, 2002).

3.8 Análise das qualidades psicométricas do instrumento de medida

De seguida procedemos à realização dos testes psicométricos para validar o instrumento de medida. Para o efeito, recorreremos à análise dos alfas de cronbach e posteriormente à análise fatorial.

Foi utilizado o programa SPSS (Statistical Package for Social Sciences) para o tratamento estatístico dos dados recolhidos.

O alpha de cronbach é a média entre os itens que fazem parte de um instrumento e, geralmente, um grupo de itens que explora um fator comum mostra um valor elevado. O valor mínimo aceitável de alpha é 0.60, a baixo deste valor a consistência interna da escala é considerada inadmissível. Valores entre 0.8 e 0.9 revelam uma consistência boa e valores superiores a 0.9 traduzem uma consistência muito boa (Pestana & Gageiro, 2014).

A análise fatorial é um conjunto de técnicas estatísticas que procura explicar a correlação entre as variáveis observáveis, simplificando os dados através da redução do número de variáveis para as descrever e pressupõe a existência de um número menor de variáveis não observáveis subjacentes aos dados (fatores), que expressam o que existe de comum nas variáveis originais. O objetivo principal desta análise é atribuir um score (uma quantificação) a fatores que não são diretamente observáveis. (Santos, 2010).

3.8.1 Análise do alfa de cronbach

Tendo em conta os resultados apresentados na tabela 7, três das variáveis apresentam uma consistência muito boa (a cima de .90), apenas a variável desempenho da tarefa (*task performance*) apresenta uma consistência boa (.87).

Tabela 8 - Consistência Interna

Variável	Valor do Alpha de Cronbach
Satisfação	.95
Compromisso Organizacional Afetivo	.91
Orientação para os Objetivos de Aprendizagem	.95
Desempenho da tarefa (<i>Task Performance</i>)	.87

Fonte: SPSS

3.8.2 Análise Fatorial

A análise fatorial é um método estatístico multivariado cujo objetivo é agrupar p variáveis aleatórias, X_1, \dots, X_p , em grupos formados por variáveis fortemente correlacionadas.

Tabela 9 - Matriz de Componente^a

Variável	1	2	3	4
Satis_1	.822			
Satis_2	.787			
Satis_3	.792			
COA_1		.646		
COA_2		.722		
COA_3		.804		
COA_4		.821		
COA_5		.768		
COA_6		.664		
GO.Learn_1			.664	
GO.Learn_2			.769	
GO.Learn_3			.806	
GO.Learn_4			.784	
GO.Learn_5			.801	
TPerform_1				.673
TPerform_2				.778
TPerform_3				.732
TPerform_4				.732
TPerform_5				.675
TPerform_6				.720

Fonte: SPSS

3.9 Especificação do modelo de pesquisa

Após a análise das qualidades psicométricas do instrumento de medida, passaremos a testar o modelo de pesquisa de forma a responder às questões de investigação. Deste modo começaremos pela análise das correlações entre as variáveis de estudo e posteriormente à análise da regressão linear múltipla.

A análise Correlacional mede a intensidade da correlação linear entre duas variáveis quantitativas com valores entre -1 e 1. Sempre que a associação for negativa, entre -1 e 0, a

variação entre as variáveis estão negativamente correlacionadas, isto é, se uma aumenta a outra diminui. Se as associações forem positivas, entre 0 e 1, significa uma correlação perfeita entre as duas variáveis, se uma aumenta a outra também. (Pestana e Gageiro, 2014).

Análise de Regressão Linear é uma ferramenta estatística que recorre à relação entre duas ou mais variáveis, que permite compreender a relação de uma variável dependente (Y) com variáveis independentes (X), ou seja, se a variável dependente pode ser explicada pelas variáveis independentes.

Como afirmam Almeida e Freire (2008, p.22) tem como objetivo “explicar, prognosticar e controlar os fenómenos e através da objetividade dos procedimentos e da quantificação das medidas, tenta encontrar regularidades e leis explicativas do seu objeto de estudo.

3.9.1 Análise das Correlações

Com a análise da tabela 9, pode-se concluir que todas as variáveis estão correlacionadas entre si de forma positiva, ou seja:

- A variável “Orientação para os objetivos de aprendizagem” está positivamente relacionada com as variáveis “Satisfação” ($\beta = .547, p < 0,01$), “Compromisso Organizacional Afetivo” ($\beta = .593, p < 0,01$) e “Desempenho da Tarefa” ($\beta = .716, p < 0,01$);
- A variável “Satisfação” está positivamente relacionada com todas as variáveis “Compromisso Organizacional Afetivo” ($\beta = .760, p < 0,01$) e “Desempenho da Tarefa” ($\beta = .687, p < 0,01$);
- A variável “Compromisso Organizacional Afetivo” está positivamente relacionada com todas as variáveis, “Desempenho da Tarefa” ($\beta = .712, p < 0,01$);
- Por fim, a variável Desempenho da Tarefa está positivamente relacionada com as restantes variáveis.

Tendo em conta os resultados apresentados, pode-se considerar validada a hipótese que afirmava uma relação positiva entre o desempenho da tarefa com a satisfação dos

colaboradores, a sua orientação para a aprendizagem e o seu envolvimento organizacional afetivo. Assim, aceita-se a hipótese:

H1. Existe uma relação positiva entre o desempenho da tarefa, a satisfação dos trabalhadores, a sua orientação para a aprendizagem e o seu compromisso organizacional afetivo.

Tabela 10 - Correlações das variáveis de estudo

	Orientação para os Objetivos de Aprendizagem	Satisfação	Compromisso Organizacional Afetivo	Desempenho da Tarefa
Orientação para os Objetivos de Aprendizagem	1			
Satisfação	.547**	1		
Compromisso Organizacional Afetivo	.593**	.760**	1	
Desempenho da Tarefa	.716**	.687**	.712**	1

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

Fonte: SPSS

3.9.2 Análise de Regressão Linear Múltipla

Procedeu-se à análise que determina a influência que as variáveis “satisfação”, “compromisso organizacional afetivo” e “orientação para os objetivos de aprendizagem” têm na variável dependente “desempenho da tarefa”, tal como delineado no modelo concetual de pesquisa.

Para isso, foi utilizado o teste de regressão linear múltipla, cujos resultados são apresentados na tabela 11. Na tabela estão ainda apresentados os pressupostos da ausência de multicolinearidade (valores de tolerância VIF) e do teste de Durbin-Watson.

A multicolinearidade diz-nos que é importante que o valor designado por VIF (fator de inflação da variância) se encontre entre 1 e 10, para que não exista multicolinearidade. Se este valor for menor que 1 ou maior que 10, então há multicolinearidade e esta só ocorre quando as variáveis são altamente correlacionadas entre si.

Tabela 11 - Análise de regressão linear múltipla

Variável Dependente	Variável Independente	Coefficientes (B)	t	Sig.	VIF	R	R ²	Durbin-Watson
Task Performance	(Constante)	1,420	2,776	**	-	.816 ^a	.666	2,511
	Satisfa	.185	1,691	*	2,452			
	Comporga	.212	1,770	*	2,651			
	Goalorient	.356	3,468	***	1,596			

Nota: *** significativo ao nível de 0,01 (2 tailed); ** significativo ao nível 0,05 (2 tailed); *significativo ao nível de 0,10 (2 tailed)

Fonte: IPSS

Como podemos observar na tabela 11, os valores representados por VIF encontram-se entre os valores recomendados, o que leva a concluir que as variáveis não estão correlacionadas entre si.

O resultado do teste de Durbin-Watson indica a suposição de independência dos erros, ou seja, informa se a hipótese de independência dos erros é satisfeita. Neste caso, os valores apresentados devem estar entre 1 e 3 e o valor representado é de 2,5, o que evidencia a ausência de autocorrelação.

Verifica-se também, tendo em conta o valor de R que o modelo apresenta 82% de significância.

O coeficiente de determinação (R^2) indica que o modelo proposto explica 67% da variabilidade da variável dependente “desempenho da tarefa” (Y).

A análise da regressão linear múltipla indica que o desempenho da tarefa é positivamente determinado pela:

- Variável “Satisfação” ($\beta=.19$ e $p\leq 0,01$);
- Variável “Compromisso Organizacional Afetivo” ($\beta=.21$ e $p\leq 0,01$);
- Variável “Orientação para os Objetivos de Aprendizagem” ($\beta=.37$ e $p\leq 0,01$).

Desta forma, aceitam-se as hipóteses:

H1.1 A Satisfação dos colaboradores está positivamente relacionado com o Desempenho da Tarefa (*task performance*).

H1.2 A Orientação para os Objetivos de Aprendizagem (*learning goal orientation*) está positivamente relacionado com o Desempenho da Tarefa (*task performance*).

H1.3 O Compromisso Organizacional Afetivo está positivamente relacionado com o Desempenho da Tarefa (*task performance*).

Deste modo, pode verificar-se que existe uma influência estatisticamente significativa e positiva das variáveis independentes (satisfação, compromisso organizacional afetivo e orientação para os objetivos de aprendizagem) na variável dependente (desempenho da tarefa).

3.10 Discussão e Resultados

Apresentado os resultados, prossegue-se à discussão dos mesmos.

A análise das correlações mostrou-nos que todas as variáveis se encontram positivamente relacionadas entre si e por este facto, considerou-se a H1 válida.

Observando a análise de regressão linear, pode verificar-se, que no que diz respeito às variáveis independentes, todas têm significância estatística para determinar a variabilidade da variável dependente.

Tendo em conta este resultado, podemos subscrever o trabalho de Dweck (1986) que defende que os colaboradores que se encontrem orientados para a aprendizagem tendem a acreditar que fatores como o desempenho e a inteligência podem ser melhorados.

Estudos revelam que as atitudes e os sentimentos dos colaboradores, nomeadamente a satisfação, em relação aos seus empregos exercem um efeito significativo sobre o seu desempenho (George, 2013). Ou seja, um colaborador com altos níveis de satisfação pode trabalhar mais do que o esperado número de horas, ou tentar atingir metas organizacionais de forma mais eficiente, para que a organização possa obter lucros mais altos (Rae, 2013). Segundo o autor Karatepe (2012), altos níveis de satisfação no trabalho têm sido associados a resultados como aumento do desempenho do trabalho (apud Rae, 2013).

3.11 Conclusão

No decorrer do presente capítulo procedeu-se à apresentação do estudo de caso e posterior análise e discussão dos resultados do estudo.

CAPÍTULO 4 – CONCLUSÕES

No presente capítulo apresentam-se as principais conclusões do estudo de caso e as implicações para os gestores.

4.1 Conclusão Geral

É cada vez maior a importância do bem-estar dos indivíduos nas organizações. Este bem-estar é fulcral para que os colaboradores se sintam integrados e conseqüentemente desempenhem melhor as suas funções. O bem-estar é um estado psicológico e emotivo provocado por um sentimento de agrado em relação a fatores do contexto.

O estudo de caso apresentado e discutido neste relatório, confirmam que, os colaboradores com um bom nível de satisfação em relação ao seu trabalho desempenham melhor as tarefas.

Tradicionalmente, tanto ao nível teórico como da prática empresarial, tem-se considerado que o compromisso do indivíduo para com a empresa é uma variável relevante por permitir identificar intenções de conduta, comportamentos e resultados com impacto direto na produtividade e na eficácia organizacional (Hunt e Morgan, 1994, p.1570). Ora, o presente estudo é coincidente com a asserção, pois demonstra que os colaboradores que manifestam um compromisso afetivo com a organização realizam melhor as tarefas delegadas.

O presente estudo ainda comprova uma relação positiva entre os objetivos de aprendizagem e o desempenho da tarefa, concluindo-se que os colaboradores quando estão focados na concretização de objetivos desempenham as tarefas com maior afinco, retirando daí, entenda-se, alguns benefícios pessoais.

4.2 Implicações para os gestores

Tendo em conta o atual clima de mudança que se vive nas organizações, os gestores assumem maior responsabilidade em tornar o clima de trabalho favorável ao desempenho e

ao êxito. Desta forma, a área de recursos humanos assume especial relevo, atendendo à importância atribuída ao capital humano enquanto potencial estratégia diferenciadora. Neste sentido, a gestão deve proceder a estudos para alcançar uma estratégia equilibrada e que permita corrigir os efeitos negativos. Enquanto estratégias direcionadas aos RH o estudo indica que empregados satisfeitos, comprometidos e focados em objetivos desempenham melhor as tarefas, aludindo para ambientes positivos, de feedback da gestão e de camaradagem e, igualmente, de um sistema de recompensa pelos objetivos alcançados.

4.3 Limitações do Estudo

Este estudo apresenta algumas limitações, às quais se deve prestar alguma atenção.

É importante ter em consideração que se trata de uma amostra que se baseou nos indivíduos que trabalham numa única organização, não se podendo extrapolar para outras organizações do mesmo setor bancário, podendo a extrapolação dos resultados não se generalizar a todos os balcões daquela Banca.

Atendendo às limitações apresentadas, sugere-se que futuros trabalhos contemplem uma amostra maior, para que se possa extrapolar estes resultados ao setor da Banca. Outros estudos podem ainda incluir outras variáveis do contexto do trabalho e variáveis pessoais que podem influenciar o comportamento dos colaboradores. Tais variáveis podem incluir, por exemplo, a motivação e a relação entre colegas.

BIBLIOGRAFIA

- Bressan, F. (2000). O Método do Estudo de Caso. *Administração On Line*, 1, 1-16.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, No. 4, 533-546.
- Búrigo, C. C. (1997). Qualidade de vida no trabalho. *Revista de Ciências Humanas*, 15, No. 22, 90-111.
- Cavassi, A. P., Cavassi, E. B., & Biazin, C. C. (2006). Qualidade de vida no trabalho: Fatores que influenciam as organizações. *XIII SIMPEP*, 1-8.
- Dalfovo, M. S., Lana, R. A., & Silveira, A. (2008). Métodos Quantitativos e Qualitativos: Um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 12, No. 4, 01-13.
- Danna, K., & Griffin, R. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*, 25, No. 3, 357-384.
- Deming, E. W. (1993). Quality, Productivity and Competitive Position. *Quality Enhancement Seminars, Inc.*
- Dessen, M. C., & Paz, M. G. (2010). Validação do Instrumento de Indicadores de Bem-Estar Pessoal nas Organizações. *Psicologia em Estudo*, 15, No. 2, 409-418.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. London: HarperCollins Publishers.
- Duarte, D. V., Borin, E. C., & Almeida, M. (2010). A Qualidade de Vida no Trabalho - QVT e a sua Influência na Vida dos Bancários. *Polémica*, 9, No. 4, 74-81.
- Duarte, D., Borin, E., & Almeida, M. (2010). A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO - QVT E SUA INFLUÊNCIA NA VIDA DOS BANCÁRIOS. *Laboratório de Estudos Contemporâneos*, 74-81.
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41, No. 10, 1040-1048.
- EFQM. (s.d.). *www.efqm.pt*. Obtido de EFQM: <http://www.efqm.pt>
- Fonseca, L. (26 de Novembro de 2015). ISO 9001:2015. Minho.
- Gaspar, S. M. (2011). O bem estar no trabalho : O impacto do suporte no trabalho percebido pelos trabalhadores. *Tese de Mestrado*.
- Gomes, A., Azevedo, Â. S., Dias, P. C., Guimarães, T., Lima, I., & Salgado, A. (2018). Escala de orientações gerais para objetivos de desempenho. *Análise Psicológica*, 36, No.1, 101-114.

- Griffin, R. W., & Danna, K. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*, 25, No. 3, 357-384.
- Hanisch, K. A. (1990). Job attitudes and organizational withdrawal: An examination of retirement and other voluntary withdrawal behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 37, No. 1, 60-78.
- Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. (2004). The structure of occupational well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 365-375.
- ISO. (s.d.). Obtido de International Organization for Standardization: <https://www.iso.org/management-system-standards.html>
- Johnon, E., & Meade, A. (2010). A Multi-Level Investigation of Overall Job Performance Ratings. *Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*.
- KLIJN, T. M. (1998). Satisfação no trabalho de mulheres académicas da Universidade de Concepción. *Tese (Doutorado) - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto* .
- L.W., P., R.M., S., R.T., M., & P.V., B. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, No.5, 603-609.
- LOCKE, E. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behaviour Human Performance. American Institutes for Research and Department of Psychology, University of Maryland USA*, 4, No. 4, 309-336.
- Lopes, J. C. (2014). *Gestão da Qualidade: Decisão ou Constrangimento Estratégico* . Universidade Europeia, Lisboa.
- Maciariello, J. (2009). Marketing and innovation in the Drucker Management System. *Academy of Marketing Science*, 37, No. 1, 35-43.
- Massolla, M., & Calderari, P. (21 de 10 de 2011). Qualidade de Vida no Trabalho: III Encontro Científico e Simpósio de Educação UNISALESIANO. Educação e Pesquisa: *Educação e Pesquisa: a produção do conhecimento e a formação de pesquisadores*, pp. 1-11.
- Mathieu, J. E. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 171-194.
- Mathieu, J. E. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, No.2, 171-194.

- Medeiros, C., & Enders, W. (1998). Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1991). *RAC*, 2, No. 3, 67-87.
- Meyer, J. P. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, No. 1, 20-52.
- Moreira, C. D. (1994). A pesquisa quantitativa. *Planeamento e estratégias da investigação social*, 149-160.
- Nascimento, W. (1999). Qualidade de Vida no Trabalho, evolução e conceitos - uma revisão bibliográfica. *Coleção Gestão da Saúde Pública*, 179-200.
- Nascimento, W. (s.d.). Qualidade de Vida no Trabalho: Origem, evolução e conceitos.
- Omar, A., Salessi, S., & Urteaga, F. (2017). Impact of Management Practices on Job Satisfaction. *Rev. Adm. Mackenzie*, 18, No.5, 92-115.
- Omar, A., Salessi, S., & Urteaga, F. (2017). IMPACT OF MANAGEMENT PRACTICES ON JOB SATISFACTION. *Mackenzie Management Review*, 92-115.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e Validação da Escala de Bem-Estar no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7, No. 1, 11-22.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *ANÁLISE DE DADOS PARA CIÊNCIAS SOCIAIS - A Complementaridade do SPSS* (6ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Pinto, J. M. (s.d.). *Gestão da Qualidade*. ISLA de Leiria, Portugal.
- Pinto, J. (s.d.). Manual do Formando . *Gestão da Qualidade, Versão 02*. Leiria, Portugal: ISLA de Leiria.
- Pires, A. R. (2012). *Sistemas de Gestão da Qualidade*. Edições Silabo.
- Pradhan, H., & Bhargava, S. (2018). Effect of Goal Orientation on Job Performance: Moderating Effect of Situational Strength at Work. *Journal of Management Research*, 18, No. 2, 90-101.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86, No. 5, 825-836.
- Ribeiro, L., & Santana, L. (2015). QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: FATOR DECISIVO PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL. *Revista de Iniciação Científica*, 02, No. 02, 75-96.
- Rice, R. W., McFarlin, D. B., & Gentile, D. A. (1991). Facet Importance and Job Satisfaction. *Journal of applied Psychology*, 76, No. 1, 31-39.

- Rodríguez, E. V., Franco, T. C., & Santos, M. J. (15 de Novembro de 2005). O compromisso organizacional e as estratégias de gestão de recursos humanos. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, No. 6, 1069-1081.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1069-1081.
- Seabra, F. I. (Março de 2010). Ensino Básico: Repercussões da Organização Curricular por Competências na Estruturação das Aprendizagens Escolares e nas Políticas Curriculares de Avaliação. *Tese de Doutoramento em Educação*.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi. (2000). Positive Psychology - An Introduction. *American Psychologist*, 55, No. 1, 5-13.
- Shoaf, C., Genaudy, A., Karwowski, W., & Huang, S. H. (2004). Improving Performance and Quality of Working Life: A Model for Organizational Health Assessment in Emerging Enterprises. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 14, No. 1, 81-95.
- Silva, M. (2009). *Desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade*. Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Siqueira, J. G., Tannhauser, C. L., Camargo, M. E., Biegelmeyer, U. H., Rech, M., & Biegelmeyer, S. C. (2017). Qualidade de Vida no Trabalho Segundo o Modelo de Walton.
- Siqueira, M., & Padovam, V. (2008). Bases Teóricas de Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24, No. 2, 201-209.
- Soraya, J., & Silva, R. (2011). Desenvolvimento de uma Metodologia para Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade Baseado na Norma NP EN ISO 9001:2008. Aveiro, Portugal.
- Van Horn, J. E. (2004). The structure of occupational well-being: a study among Dutch teachers. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 77, 365-375.
- Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM–performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75, No.1, 11-34.
- Vandewalle, D. (1997). Development and Validation of a Work Domain Goal Orientation Instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 57, No. 6, 906-923.
- Vasconcelos, A. (2011). Qualidade de Vida no Trabalho: Origem, Evolução e Perspetivas. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 08, N.1, 24-35.

- Wang, Y., Wu, C., Parker, S. K., & Griffin, M. A. (2018). Developing goal orientations conducive to learning and performance: An intervention study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 91, No. 4.
- Warr, P. (1979). The Measurement of Well-Being and Other Aspects of Mental Health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 129-148.
- Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Yi, M. Y. (2002). Predicting the use of web-based information systems: self-efficacy, enjoyment, learning goal orientation, and the technology acceptance model. *International Journal of Human-Computer Studies*, 59, 431-449.
- Yin, R. (1994). *Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zhou, J., & George, J. (2001). When Job Dissatisfaction Leads To Creativity: Encouraging The Expression of Voice. *Academy of Management Journal*, 1-36.

ANEXOS

I - Introdução ao questionário

No âmbito do meu Mestrado em Administração Público-Privada, da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, venho por este meio pedir a sua colaboração para o preenchimento do questionário anexo. O questionário foi aprovado pelo Conselho de Administração da sua entidade bancária e pretende analisar um conjunto de questões relacionadas com as características do trabalho.

O questionário garante o **anonimato** e a **confidencialidade dos dados pessoais**, não devendo por isso colocar a sua identificação em nenhuma das folhas.

Não há perguntas certas ou erradas, pelo que peço que seja sincero(a) nas suas respostas. Esta investigação depende da sua colaboração.

Os dados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos, e serão tratados num conjunto e não de forma individual.

O questionário é agregado a esta carta informativa e é entregue a cada um dos colaboradores juntamente com um envelope em branco e aberto. Após o preenchimento do questionário deve colocá-lo dentro do envelope e lacrar. O envelope (sem identificação) com o questionário preenchido deve ser enviado por correio interno para a sede em Cantanhede e entregue à Dr.^a Raquel Marques.

Gostaria de agradecer desde já a sua colaboração, pois sem ela não será possível a realização do projeto de investigação.

Ana Catarina Lima Rodrigues

II – Questionário

Tendo em conta a sua ocupação profissional e a instituição onde trabalha, indique por favor o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Discord o totalme nte	Não concordo nem discordo	Conco rdo totalm ente				
1. De uma forma geral, eu gosto de trabalhar nesta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
2. De uma forma geral, eu gosto do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3. De uma forma geral, eu estou satisfeito com o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4. Eu sinto um forte senso de pertença à minha organização de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
5. Eu sinto-me pessoalmente ligado à minha organização de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
6. Tenho orgulho em dizer aos outros que trabalho nesta organização.	1	2	3	4	5	6	7
7. Trabalhar nesta organização tem tido um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
8. Eu ficaria feliz em trabalhar na minha organização até me aposentar.	1	2	3	4	5	6	7
9. Eu sinto que os problemas enfrentados pela minha organização também são os meus problemas.	1	2	3	4	5	6	7
10. Quando sou confrontado(a) com novas tarefas, eu sei que vou ser capaz e as realizar.	1	2	3	4	5	6	7
11. Eu gosto de dar sugestões sobre como melhorar o processo de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
12. Eu considero que as minhas capacidades para realizar este trabalho são elevadas.	1	2	3	4	5	6	7

13.	Se quiser realizar algo, eu estou convencido(a) que consigo ultrapassar os obstáculos e atingir o que pretendia.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Quando quero atingir um objetivo, normalmente sou bem-sucedido.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Em caso de eu ficar desempregado(a) estou convencido(a) que, por causa das minhas capacidades, encontrarei rapidamente um novo emprego	1	2	3	4	5	6	7
16.	Eu participo em reuniões.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Eu tenho o conhecimento necessário para realizar o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Eu expresso-me e entendo os outros na escrita.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Eu reúno e transmito apropriadamente informações na forma verbal.	1	2	3	4	5	6	7
20.	Eu mantenho um relacionamento de trabalho eficaz e aprazível.	1	2	3	4	5	6	7
21.	Eu produzo um trabalho de qualidade, mesmo sob pressão do tempo.	1	2	3	4	5	6	7
22.	Eu prefiro uma tarefa desafiante onde eu possa aprender muito.	1	2	3	4	5	6	7
23.	Muitas vezes procuro oportunidades onde possa desenvolver novas habilidades e conhecimentos.	1	2	3	4	5	6	7
24.	Eu gosto de tarefas desafiantes e difíceis onde possa aprender novas competências.	1	2	3	4	5	6	7
25.	Para mim, desenvolver competências no trabalho é importante o suficiente para assumir riscos.	1	2	3	4	5	6	7
26.	Eu prefiro trabalhar em tarefas/situações que exigem um alto nível de competências e talento.	1	2	3	4	5	6	7
27.	Eu gosto de mostrar que posso ter um desempenho superior ao dos meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

28.	Eu tento encontrar formas de mostrar aos outros a minha capacidade de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
29.	Eu gosto quando as outras pessoas no trabalho estão conscientes do quão bem eu faço o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
30.	Eu prefiro trabalhar em projetos onde posso provar a minha capacidade aos outros.	1	2	3	4	5	6	7
31.	No caso de haver uma nova tarefa onde houvesse a hipótese de eu parecer incompetente perante os outros, eu evitaria assumir essa tarefa.	1	2	3	4	5	6	7
32.	Para mim é mais importante evitar o fracasso perante os outros do que aprender uma nova competência.	1	2	3	4	5	6	7
33.	Eu fico preocupado/a em aceitar uma tarefa no trabalho se o meu desempenho revelar que eu tenho pouca aptidão.	1	2	3	4	5	6	7
34.	Eu prefiro evitar situações no trabalho onde eu possa ter um mau desempenho.	1	2	3	4	5	6	7

Tendo em conta as funções que desempenha, indique por favor o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

		Discordo totalmente	Não concordo nem discordo	Concordo totalmente				
35.	Eu posso melhorar determinados aspetos.	1	2	3	4	5	6	7
36.	Eu sinto que estou a melhorar.	1	2	3	4	5	6	7
37.	Eu adquiro novos conhecimentos ou domino uma nova competência que para mim foi difícil no passado.	1	2	3	4	5	6	7

38. Eu aprendo algo que me motiva a continuar.	1	2	3	4	5	6	7
39. Adquiro novos conhecimentos ou aprendo uma nova competência, esforçando-me para isso.	1	2	3	4	5	6	7
40. Eu consigo o máximo de mim mesmo.	1	2	3	4	5	6	7
41. Eu aprendo algo novo que me dá gosto fazer.	1	2	3	4	5	6	7
42. Eu aprendo algo que me faz querer praticar mais.	1	2	3	4	5	6	7
43. Eu domino novos conhecimentos ou uma nova habilidade.	1	2	3	4	5	6	7
44. Eu faço o meu melhor.	1	2	3	4	5	6	7
45. Eu desempenho para atingir o meu melhor.	1	2	3	4	5	6	7

Tendo em conta a relação com os seus colegas e com o seu supervisor, indique por favor o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Discordo totalmente		Não concordo		Concordo totalmente		
46. Eu e os meus colegas compartilhamos os nossos conhecimentos.	1	2	3	4	5	6	7
47. Eu e os meus colegas ajudamo-nos quando um de nós fica para trás.	1	2	3	4	5	6	7
48. Eu e os meus colegas encorajamo-nos quando um de nós se sente "em baixo".	1	2	3	4	5	6	7
49. Eu e os meus colegas agimos de forma pacificadora quando há divergências.	1	2	3	4	5	6	7
50. O meu supervisor é bom no trabalho que realiza.	1	2	3	4	5	6	7
51. O meu supervisor ajuda-me a desenvolver as minhas competências profissionais.	1	2	3	4	5	6	7
52. O meu supervisor reconhece e dá a conhecer um trabalho bem feito.	1	2	3	4	5	6	7

53. O meu supervisor mantém-me sempre informado.	1	2	3	4	5	6	7
54. O meu supervisor incentiva-me a participar nas decisões importantes.	1	2	3	4	5	6	7
55. Habitualmente eu sou informado(a) sobre coisas importantes que estão a acontecer na minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
56. Habitualmente as decisões são tomadas com consulta aos trabalhadores.	1	2	3	4	5	6	7
57. Frequentemente são realizadas reuniões com os colegas para discutir problemas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

Por último, solicitamos-lhe alguma informação para efetuarmos o tratamento global dos dados. Por favor indique:

Idade: _____ anos **Sexo:** Masculino Feminino

Nível mais elevado de escolaridade que atingiu (exemplo: 11º ano): _____

Há quantos anos trabalha nesta organização? _____ anos

Qual a sua situação contratual? Contrato a termo Contrato a tempo
indeterminado Contrato a tempo parcial

Por favor descreva a atividade/profissão que desempenha: _____

FIM. MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!