
Práticas da Gestão do Desempenho e o Significado do Trabalho

Filipa Lemos Chaves

Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientado por

Professora Doutora Maria Teresa Vieira Campos Proença

Julho 2024

Agradecimentos

Esta dissertação de mestrado é o culminar de um período de aprendizagem, pesquisa e crescimento e só foi possível graças ao apoio, incentivo e colaboração de várias pessoas, às quais quero agradecer.

À minha orientadora, Professora Doutora Maria Teresa Proença, pelo apoio, disponibilidade total e orientação inestimável ao longo de todo este processo, que permitiu o alcance do objetivo final.

À minha família, por sempre acreditarem em mim, pelo apoio incondicional e pelo incentivo ao longo desta jornada.

Aos meus amigos que sempre me incentivaram a continuar e me apoiaram em todos os momentos.

E, por fim, a todos que de alguma maneira participaram nesta investigação, contribuindo para o seu sucesso.

Abstract

The aim of this study is to analyze whether performance management practices related to: i) employee inclusion in goal setting, ii) positive and negative feedback, and iii) the promotion of feedback-seeking behavior, impact the meaning of work through the satisfaction of basic psychological needs.

To conduct this study, an online questionnaire was administered in two temporal phases and shared on social media and the Prolific platform. A total of 197 valid responses were obtained from individuals who have been working in the same organization for over a year and who have experienced the performance management process.

It was found that performance management practices have a positive and significant impact on the satisfaction of basic psychological needs, and that this satisfaction also positively and significantly impacts the perceived meaning of work. The only finding that contradicts the expected literature is that negative feedback does not significantly affect the satisfaction of basic psychological needs.

This research shows that the satisfaction of basic psychological needs mediates the relationship between performance management practices and the meaning of work. The only exception discovered was that negative feedback does not have a significant impact on the satisfaction of basic psychological needs. Therefore, the importance of performance management practices in employee well-being and their perception of the meaning of work is highlighted. It is crucial for organizations to consider the most appropriate practices in the development of the performance management process.

Keywords: performance management practices; basic psychological needs; meaning of work; feedback; employee involvement.

Resumo

Enquadrando o estudo na Teoria da Autodeterminação, o objetivo consiste em analisar se as práticas da gestão do desempenho relativas à i) inclusão do trabalhador na definição dos objetivos, ii) ao feedback positivo e negativo e iii) à promoção da busca por feedback, têm impacto no significado do trabalho, através da satisfação das necessidades psicológicas básicas.

Para realizar este estudo foi realizado um questionário online, dividido em dois momentos temporais e partilhado nas redes sociais e na plataforma Prolific. Obtiveram-se 197 respostas válidas de indivíduos que trabalham na mesma organização há mais de um ano e que já passaram pelo processo de gestão do desempenho.

Verificou-se que as práticas da gestão do desempenho têm um impacto positivo e significativo na satisfação das necessidades psicológicas básicas, e que esta satisfação impacta também positiva e significativamente o significado do trabalho percebido pelos indivíduos. A única descoberta que contraria o esperado pela literatura é o facto de o feedback negativo não afetar significativamente a satisfação das necessidades psicológicas básicas.

Com esta investigação mostra-se que a satisfação das necessidades psicológicas básicas age como mediadora da relação entre as práticas da gestão do desempenho e o significado do trabalho. A única exceção que se descobriu, foi o facto de o feedback negativo não ter impacto significativo na satisfação das necessidades psicológicas básicas. Destaca-se, por isso, a importância que as práticas de gestão do desempenho têm no bem-estar do trabalhador e na sua percepção de significado do trabalho. Sendo importante que as organizações tenham em conta as práticas mais adequadas, no desenvolvimento do processo da gestão do desempenho.

Palavras-chave: práticas de gestão do desempenho; necessidades psicológicas básicas; significado do trabalho; feedback; envolvimento dos trabalhadores.

Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento Teórico	4
2.1. Gestão do desempenho	4
2.2. Significado do trabalho	9
3. Metodologia	13
3.1. Método de investigação	13
3.2. Procedimento	13
3.3. Medidas	14
3.4. Caracterização da amostra	16
4. Resultados	19
4.1. Análise fatorial	19
4.1.1. Análise fatorial exploratória	19
4.1.2. Análise fatorial confirmatória	21
4.2. Estatística descritiva e análise de correlação	23
4.3. Análise do modelo estrutural	26
4.4. Testes de hipóteses	26
5. Conclusões	29
5.1. Discussão dos Resultados	29
5.2. Contributos Teóricos e Práticos	30
5.3. Limitações e Investigação Futura	32
6. Referências Bibliográficas	33
7. Anexos	38
Anexo I - Questionário Momento 1	38
Anexo II - Questionário Momento 2	47
Anexo III – Análise de Dados	51
Anexo IV – Análise Fatorial Exploratória	52

Anexo V – Análise Fatorial Confirmatória	54
--	----

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo Conceptual	12
Figura 2 – Modelo Estrutural	26
Figura 3 – Modelo com 1 Fator	54
Figura 4 – Modelo com 2 Fatores	54
Figura 5 – Modelo com 3 Fatores	55
Figura 6 – Modelo com 4 fatores	55
Figura 7 – Modelo com 5 fatores	56
Figura 8 – Modelo com 6 fatores	56
Figura 9 – Modelo com 7 fatores	57
Figura 10 – Modelo com 8 fatores	57
Figura 11 – Modelo com 9 fatores	58
Figura 12 – Modelo com 10 fatores	58
Figura 13 – Modelo com 11 fatores	59

Índice de Tabela

Tabela 1 – Escalas	15
Tabela 2 – Caracterização da amostra	17
Tabela 3 – Ajustamento do modelo com diferentes números de fatores	21
Tabela 4 – Fiabilidade compósita e variância extraída média	22
Tabela 5 – Validade discriminante	22
Tabela 6 – Estatística descritiva e análise de correlação	25
Tabela 7 – Teste de hipóteses – H1	27
Tabela 8 – Teste de hipóteses -H2	27
Tabela 9 – Teste de hipóteses – H3	27
Tabela 10 – Teste de hipóteses – H4	28
Tabela 11 – Teste de hipóteses – H5	28

Tabela 12 – Teste de hipóteses – H6.....	28
Tabela 13 – Teste fator único de Harman	51
Tabela 14 – Análise fatorial exploratória – participação na definição dos objetivos.....	52
Tabela 15 – Análise fatorial exploratória – feedback positivo	52
Tabela 16 – Análise fatorial exploratória – feedback negativo	52
Tabela 17 – Análise fatorial exploratória – promoção da busca por feedback.....	52
Tabela 18 – Análise fatorial exploratória – satisfação das necessidades psicológicas básicas	53
Tabela 19 – Análise fatorial exploratória – significado do trabalho.....	53

1. Introdução

Numa altura em que tanto se estuda o *burnout* causado pela vida laboral, torna-se importante encontrar novas maneiras de proteger o bem-estar do trabalhador tanto na dimensão laboral como nas restantes dimensões da vida. Desta forma, o significado do trabalho tem-se vindo a mostrar como um fator fundamental e torna-se crucial perceber como criá-lo, percebendo o que o facilita e o que o inibe. Conseguindo isto, promove-se o empenho no trabalho (Allan et al., 2019; Autin et al., 2022; Hulshof et al., 2020), o bem-estar e o desempenho dos trabalhadores (Martela & Riekkari, 2018), a satisfação, o compromisso e a motivação (Allan et al., 2019; Steger et al., 2012), bem como a redução do absentismo (Nikolova & Cnossen, 2020). Segundo Van Wingerden e Van der Stoep (2018), o trabalho tem significado quando o trabalhador retira valor dos resultados e quando é estimulado a usar os seus pontos fortes para os executar.

De acordo com vários estudos (Martela & Riekkari, 2018; Nikolova & Cnossen, 2020; Thibault-Landry et al., 2018), o significado do trabalho está interligado à satisfação de três necessidades básicas psicológicas apresentadas pela Teoria da Autodeterminação de Ryan e Deci (2000): a autonomia, a competência e o relacionamento. O estudo de Martela e Riekkari (2018) mostra que as três necessidades psicológicas são fatores bastante importantes que levam ao sentimento de encontrar um trabalho que valha a pena fazer, pois explicam cerca de 60% a 70% da perceção de significado do trabalho.

A Gestão do Desempenho é um processo bastante usado nas organizações que está alinhado com os objetivos estratégicos da empresa, é essencial para o desenvolvimento organizacional e segundo alguns estudos tem peso na possível satisfação das necessidades psicológicas básicas (Aguinis & Pierce, 2008; Kubiak, 2022). No entanto, no que concerne à avaliação do desempenho, há literatura que aponta as suas fraquezas, afirmando que é um processo muito burocrático e, por isso, deveria ser eliminada ou substituída por processos mais simplificados e eficazes (Murphy, 2019). Van Wingerden e Van der Stoep (2018) mostram que a gestão de recursos humanos deve investir em práticas que estimulem a perceção do significado do trabalho de cada um, pois vai, consequentemente, afetar a *performance* individual e a organizacional. Práticas da gestão do desempenho como a clara definição dos objetivos, a participação dos trabalhadores nessa definição, o feedback positivo e contínuo e o foco nos pontos fortes dos trabalhadores parecem contribuir para esse fim (Kubiak, 2022; Van Wingerden & Van der Stoep, 2018).

Apesar de já haver estudos que mostram os resultados positivos de perceber significado do trabalho, há ainda pouca literatura que analise os preditores desta dimensão (Autin et al., 2022). Uma vez que o significado do trabalho pode ser considerado uma abordagem estratégica que traz benefícios a nível individual e também organizacional, é necessário perceber de que forma e quais os fatores que o promovem de maneira a poder criar intervenções de RH mais eficazes (You et al., 2020). É, por isso, importante para as organizações saberem melhorar as práticas de gestão do desempenho, de forma que estas sejam uma ferramenta eficaz e promovam a satisfação das necessidades psicológicas básicas (Marescaux et al., 2013). Segundo Autin e Allan (2020), as pessoas só percebem significado no trabalho quando encontram as suas necessidades psicológicas básicas satisfeitas e Martella e Riekk (2018) também sugerem que cada organização deve perceber quais as práticas de gestão do desempenho que levam a que se perceba significado do trabalho através da satisfação das necessidades psicológicas básicas.

Sendo assim, torna-se importante perceber como desenvolver práticas de recursos humanos que satisfaçam as necessidades psicológicas básicas de forma a aumentar a percepção do significado do trabalho, que funciona como mediador entre as práticas de RH e a performance individual (Kubiak, 2022). Nikolova e Cnossen (2020) descobrem que a satisfação das três necessidades psicológicas é 4,6 vezes mais importante para a percepção de significado do trabalho do que fatores como o salário, os benefícios, o horário de trabalho, a progressão na carreira ou mesmo a segurança no emprego.

Portanto, com o presente trabalho pretende-se perceber o impacto que as práticas da gestão do desempenho, nomeadamente a participação dos trabalhadores na definição dos objetivos, o feedback baseado nos pontos fortes, o feedback baseado nos pontos fracos e a promoção da busca por feedback, têm no significado do trabalho percebido. Acredita-se que esta relação existirá por meio da satisfação das necessidades psicológicas básicas apresentadas: autonomia, competência e relacionamento. Percebendo em que medida o processo da gestão do desempenho influencia o significado do trabalho, será possível desenhar práticas que eficazmente vão satisfazer as necessidades psicológicas apresentadas e melhorar o desempenho dos trabalhadores bem como o seu bem-estar, o que terá efeitos positivos também organizacionais.

A presente dissertação seguirá da seguinte forma: no Capítulo 2 será desenvolvida a revisão da literatura em torno dos principais conceitos em estudo: a gestão do desempenho, práticas como a participação dos trabalhadores na definição dos seus objetivos, o feedback

positivo e negativo e a promoção da busca por feedback, será também analisado o significado do trabalho e a teoria da autodeterminação, propondo as hipóteses de investigação ao longo do capítulo. Numa terceira parte, apresentar-se-á o método de investigação, o processo de recolha de dados, bem como as escalas utilizadas para avaliar cada construto, e, por fim, a caracterização da amostra. No capítulo 4, serão apresentados os resultados do estudo. E, por fim, os resultados serão discutidos, terminando com as conclusões retiradas da investigação, contributos teóricos e práticos da mesma, limitações identificadas e sugestões para estudos futuros.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Gestão do desempenho

A Gestão do Desempenho individual é um processo que se divide em três etapas: o momento em que o trabalhador e o seu supervisor definem os objetivos a atingir, elaboram-se planos do que fazer e possíveis maneiras de como o fazer; de seguida, a etapa de observação e avaliação na qual o supervisor acompanha os desenvolvimentos, identificando os pontos mais fracos e os mais fortes do trabalhador; e por fim, a etapa do feedback, na qual o supervisor faz a avaliação e procura fornecer recursos para que o trabalhador possa melhorar e para negociar prémios futuros caso o desempenho seja positivo (Kubiak, 2022).

É necessário fazer a distinção entre Avaliação do Desempenho e a Gestão do Desempenho, e, segundo Aguinis e Pierce (2008) a primeira é um momento único por ano conduzido pelo departamento de Recursos Humanos e a segunda um processo que vai decorrendo ao longo do ano e que inclui a avaliação de desempenho. A avaliação do desempenho não se preocupa com os objetivos estratégicos da empresa enquanto a gestão do desempenho está alinhada com esses objetivos tornando-se uma ferramenta essencial para os alcançar. A avaliação do desempenho é um momento por ano e, dessa forma, não permite que o feedback seja frequente de forma a promover uma melhoria contínua do desempenho do trabalhador. De acordo com os mesmos autores, o objetivo fulcral da gestão do desempenho é melhorar a *performance* individual para que a organizacional melhore também.

As práticas, nomeadamente a participação do trabalhador na definição dos objetivos, o feedback com foco nos pontos fortes do trabalhador, o feedback com foco nos pontos fracos do trabalhador e a busca por feedback, são bastante importantes nas organizações porque fazem a ligação entre a gestão de RH e a *performance*, com vista a melhorar o desempenho de cada um e da organização (Kubiak, 2022).

A participação dos funcionários é um elemento que facilita o crescimento e desenvolvimento de ambas as partes. É uma ferramenta eficaz que melhora a autonomia no trabalho e mostra que há confiança nas competências dos trabalhadores (Roberts, 2003). Adotar feedback baseado nos pontos fortes do trabalhador pode promover o funcionamento ideal no trabalho, aumentando a satisfação das necessidades psicológicas básicas e a sua motivação. Já o uso de feedback baseado nos pontos fracos do trabalhador, se excessivo, pode levar a uma frustração das necessidades psicológicas básicas (Gradito Dubord & Forest, 2023). A promoção da busca por feedback permite a cada funcionário avaliar proativamente o seu

desempenho e verificar se está de acordo com o que é necessário para poder atingir os seus objetivos finais, ou mesmo concretizar as suas tarefas de forma correta (Lam et al., 2017).

Kubiak (2022) defende que o significado do trabalho é um mediador entre as práticas de RH e o desempenho do colaborador, ou seja, fomentando o significado do trabalho é muito provável que a sua *performance* aumente, e por consequência melhores resultados organizacionais. Posto isto, o significado do trabalho é importante para a gestão do desempenho, porque é um estado psicológico que influencia a motivação de cada trabalhador e, consequentemente, o seu desempenho (Allan et al., 2019).

As práticas promovidas pela gestão do desempenho podem mostrar-se como um dos caminhos para aumentar o significado do trabalho percebido pelos trabalhadores, se se focarem na satisfação de três necessidades psicológicas: autonomia, competência e relacionamento. Estas necessidades são apresentadas pela Teoria da Autodeterminação (Ryan & Deci, 2000) como sendo três necessidades psicológicas que se satisfeitas melhoram o bem-estar de cada um e aumentam a sua motivação (Martela & Riekkari, 2018). A necessidade de autonomia traduz-se no querer sentir que se tem poder de escolha no desempenhar das funções e que as suas funções e a maneira como as realiza refletem a sua maneira de ser. A necessidade de competência traduz-se no querer sentir que é capaz de realizar as suas funções e atingir os objetivos que lhe são propostos usando as suas aptidões. Finalmente, a necessidade de relacionamento traduz-se no querer sentir que têm ligações significativas com os colegas de trabalho e perceber um sentido de comunidade (Martela & Riekkari, 2018; Ryan & Deci, 2000).

Cada prática que é implementada na organização tem o poder de satisfazer ou frustrar as necessidades psicológicas básicas (Deci et al. 2017). As práticas de Recursos Humanos devem ter como um dos seus objetivos o aumento da satisfação destas necessidades, de forma a garantir o bem-estar e o bom desempenho dos trabalhadores (Marescaux et al., 2013). Compete a quem as implementa, neste caso, ao departamento de RH, avaliar a forma como essas práticas são aplicadas e percebidas e se melhoram o ambiente de trabalho, o desempenho dos funcionários e o seu bem-estar. É importante perceber se estas práticas permitem que os trabalhadores adquiram novas competências e se sintam confiantes, se sintam livres para experimentar e desenvolver as tarefas à sua maneira e sintam respeito e pertença no local de trabalho (Deci et al., 2017).

- Participação na definição dos objetivos

O processo de definição dos objetivos individuais dos trabalhadores tem como intuito o sucesso dos objetivos da empresa, sendo crucial envolver os trabalhadores neste processo, nomeadamente ao deixá-los participar na definição dos seus objetivos ou apenas pedindo a sua opinião sobre os objetivos definidos (Kubiak, 2022). Incluir os trabalhadores na definição dos objetivos afeta positivamente o seu comportamento proativo (Pervaiz et al., 2021) e é uma estratégia motivacional que facilita o crescimento e o desenvolvimento dos trabalhadores (Hackman, 1980).

Ao fazer parte deste processo, o trabalhador percebe maior autonomia uma vez que pode definir os seus objetivos ou participar ativamente nessa decisão, maior competência pois permite-lhe perceber os resultados que precisa de atingir para fazer diferença na organização, para além disto cria um ambiente de respeito e de confiança, o que pode levar a uma percepção de maior relacionamento (Kubiak, 2022; Pervaiz et al., 2021).

H1: Incluir o trabalhador no processo de definição dos objetivos pode contribuir positivamente para a satisfação das necessidades de autonomia, competência e relacionamento.

- Feedback baseado nos pontos fortes

O feedback é uma ferramenta essencial que potencia o desempenho do trabalhador e da empresa, e se feito de forma eficaz consegue aumentar o empenho, a motivação e a satisfação no trabalho. Porém, nem todos os gestores conseguem fornecer feedback de forma eficaz (Aguinis et al., 2012). Os gestores devem fornecer feedback, apoio e sugestões que permitam que os trabalhadores alcancem os seus objetivos. O feedback deve ser focado nos funcionários que precisam e orientado para o desenvolvimento e aprendizagem (Murphy, 2019). Este tipo de feedback consiste em identificar os comportamentos do trabalhador que levam aos resultados desejados, baseando-se nos seus conhecimentos, competências e talentos (Aguinis et al., 2012).

Segundo Wood et al. (2011), os pontos fortes são “características de um indivíduo que lhe permitem ter um bom desempenho e estar no seu melhor” (p. 15), e incluem-se pontos fortes pessoais, físicos e psicológicos.

Um trabalhador pode possuir os pontos fortes necessários para atingir os objetivos, mas pode não os usar. Possuir não é equivalente a usar, e, assim, o papel do gestor será identificar os pontos fortes do trabalhador e incentivá-lo a usá-los e mesmo a aprimorá-los (Wood et al., 2011). Estes autores mostram que saber usar os pontos fortes para a realização

das tarefas está relacionado com maiores níveis de bem-estar e menores níveis de stress. Depois da identificação dos pontos fortes, o gestor deve fornecer feedback ao trabalhador baseado nesses mesmos pontos.

Quando o foco é virado para os pontos fortes, permite que estes sejam desenvolvidos e aprimorados, e também, que o trabalhador aprenda com os pontos fortes dos seus colegas, levando assim a uma melhor *performance* individual (Ding & Liu, 2022). Isto não quer dizer que a pessoa ignora os seus pontos fracos, mas vai tentar melhorá-los de forma a reduzir o seu impacto negativo. O feedback deverá focar-se no desempenho que foi positivo e nos resultados obtidos para que a performance possa continuar a melhorar (Aguinis et al., 2012).

Gradito Dubord e Forest (2023), verificam que o feedback com foco nos pontos fortes está positivamente relacionado com as necessidades psicológicas básicas e com a motivação no trabalho. Neste mesmo estudo os autores defendem que as organizações devem ajudar o trabalhador na identificação dos seus pontos fortes e posteriormente no seu uso, recorrendo a formação focada nos pontos fortes e implementando uma cultura organizacional orientada para os pontos fortes.

Posto isto, conseguir identificar e incentivar ao foco nos pontos fortes de cada trabalhador pode levar a maior satisfação das necessidades psicológicas básicas (Gradito Dubord & Forest, 2023), não só maior competência e relacionamento, mas também autonomia, uma vez que o trabalhador vai definindo as suas funções de acordo com os seus pontos fortes (Kubiak, 2022).

H2: Fornecer feedback baseados nos pontos fortes do trabalhador pode contribuir positivamente para a satisfação das necessidades de autonomia, competência e relacionamento.

- Feedback baseado nos pontos fracos

O feedback pode ser baseado no que foi mal feito ou o que não foi feito, ou seja, é fornecido acentuando o negativo o que afeta negativamente a motivação, o desempenho e a satisfação do trabalhador (Aguinis et al., 2012).

Os pontos fracos podem ser definidos como características e comportamentos que não são naturais para o funcionário, ou seja, são pontos que podem ser desenvolvidos e treinados para poder melhorar o seu desempenho e funcionamento (Quinlan et al., 2012). O feedback excessivamente baseado nos pontos fracos pode levar a que o trabalhador reduza a sua motivação e o seu funcionamento ideal, causando frustração das necessidades psicológicas básicas (Gradito Dubord & Forest, 2023).

No feedback baseado nos pontos fracos o gestor identifica as fraquezas do trabalhador, nomeadamente no que diz respeito a qualquer habilidade ou conhecimento que esteja em falta ou mal desenvolvido para o seu desempenho, e fornece feedback focando-se nestas falhas. O pressuposto deste tipo de feedback é que os pontos fracos são algo que os trabalhadores podem melhorar, mas podem não estar cientes de que eles existem, assim, informá-los do que está mal pode incentivar à melhoria (Aguinis et al., 2012).

O feedback negativo afeta negativamente todas as necessidades psicológicas, na medida em que se perde a perceção de autonomia, quando o gestor quer o trabalho feito de uma certa maneira, a perceção de competência, uma vez que o feedback é focado nos pontos fracos e nas suas falhas, e, por fim, a perceção de relacionamento, pois o feedback negativo pode prejudicar a relação gestor-trabalhador (Kubiak, 2022).

H3: Fornecer feedback baseado nos pontos fracos dos trabalhadores pode contribuir negativamente para a satisfação das necessidades de autonomia, competência e relacionamento.

- Promoção da busca por feedback

A busca por feedback por parte dos trabalhadores, ou seja a procura ativa de informações de feedback dos seus supervisores (Anseel et al., 2015), deve ser promovida pelo gestor uma vez que é uma ferramenta que os pode ajudar a ter sucesso nos objetivos definidos (Kubiak, 2022). De acordo com Steelman et al. (2004), a promoção da busca por feedback é a medida em que os funcionários sentem apoio, confiança, encorajamento e recompensa por procurar feedback sobre o seu desempenho.

A procura por feedback permite que o funcionário tenha acesso a informações que não teria se não tivesse este comportamento proativo e pode ser benéfica uma vez que permite ajustar o comportamento de acordo com a informação que recebe (Lam et al., 2017).

Promover a busca por feedback leva a uma maior perceção de competência, pois os trabalhadores sentem-se eficientes, mas também a uma maior perceção de autonomia quando têm abertura para pedir feedback sempre que dele necessitam. A possibilidade de procurarem feedback frequentemente leva a que a relação gestor-trabalhador seja fortificada, assim, há uma maior perceção de relacionamento (Kubiak, 2022).

H4: Promover a busca de feedback pelos trabalhadores pode contribuir positivamente para a satisfação das necessidades de autonomia, competência e relacionamento.

2.2. Significado do trabalho

O Significado do Trabalho é introduzido por Hackman e Oldham (1976) no modelo das características do trabalho, como uma das condições para a motivação no trabalho e traduz-se no “grau em que a pessoa vivencia o seu trabalho como algo significativo, valioso e que vale a pena” (p. 256). Ao longo dos anos foram surgindo novas abordagens e teorias sobre o que é o significado do trabalho, e, Rosso et al. (2010) identifica-o como uma experiência subjetiva influenciada por várias fontes.

Sendo a melhoria do desempenho e do bem-estar dos trabalhadores algo importante organizacionalmente, a procura por fatores que a influenciem tem sido extensa. Assim, surgem várias abordagens sobre o que é o Significado do Trabalho. Apesar dos vários modelos propostos, há ainda pouco consenso sobre o que é isto significa, e em alguns casos mistura-se o que o causa com a experiência do próprio significado (Steger et al., 2012).

O Modelo das Características do Trabalho de Hackman e Oldham (1976) apresenta o Significado do Trabalho como uma dimensão psicológica que leva a um aumento do desempenho, a uma maior satisfação com o trabalho, a menores taxas de turnover (Allan et al., 2019; Hackman & Oldham, 1976), bem como a uma maior satisfação com a vida, diminuição de ansiedade e depressão e a um aumento de bem-estar (Allan et al., 2018). Neste modelo são identificadas cinco características (variedade de aptidões, identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia e *feedback*) que levam a três estados emocionais (significado do trabalho, responsabilidade e conhecimento dos resultados) que, por sua vez, trazem resultados positivos para a empresa (motivação interna, desempenho de qualidade, satisfação com o trabalho e baixo absentismo) (Hackman & Oldham, 1976). O modelo das características do trabalho identifica o significado do trabalho como um estado psicológico que funciona como mediador entre as características do trabalho e os resultados motivacionais e de *performance* (Allan et al., 2018; Hackman & Oldham, 1976).

Rosso et al. (2010) seguem outra abordagem, identificando diferentes fontes que levam ao significado do trabalho. Nesta teoria, o significado do trabalho para além de ter significado para as pessoas, tem também uma valência positiva. Esta valência tem um foco eudemónico, ou seja, orientado pelo crescimento e propósito de cada um, em vez de hedónico, orientado pelo prazer. Estes autores sugerem quatro fontes principais que levam ao significado do trabalho: o eu, os outros, o contexto e a vida espiritual. Para além disto, identificam os mecanismos que tornam o trabalho significativo: a autenticidade, a autoeficácia, a autoestima, o propósito, o pertencimento, a transcendência e o sentimento interpessoal.

Nesta abordagem existem duas dimensões psicológicas que diferem de acordo com os seus motivos subjacentes: a primeira captura se a fonte percebida de ímpeto no local de trabalho está localizada dentro do individual ou de algum grupo; a segunda dimensão captura o alvo dos esforços de trabalho, se é uma ação autodirigida ou direcionada. O modelo conceitual de Rosso et al. (2010) é uma das primeiras tentativas de fornecer uma estrutura teórica de significado do trabalho, pois destaca a importância entre indivíduos e grupos, e, através do significado do trabalho, o indivíduo trabalha para beneficiar o eu e o coletivo, e os frutos desse trabalho melhoram tanto o eu quanto o coletivo.

Steger et al. (2012), seguem a abordagem de Rosso et al. (2010) e identificam três facetas do significado do trabalho: o significado positivo no trabalho, o significado feito através do trabalho e as motivações do bem maior. O significado positivo no trabalho mostra a ideia do significado psicológico que está presente desde o modelo das características do trabalho (Hackman e Oldham, 1976) e também a ideia de que o significado do trabalho é uma experiência subjetiva (Rosso et al., 2010), esta faceta deve ser incluída para capturar a sensação de que as pessoas julgam que o seu trabalho é importante e significativo. A segunda faceta ajuda a capturar o contexto de vida mais amplo do trabalho das pessoas e retrata a inclusão da ação autodirigida no significado do trabalho por Rosso et al. (2010). A última faceta mostra a ideia da inclusão de outras ações direcionada por Rosso et al. (2010) e reflete ideias comuns de que o trabalho é mais significativo se tiver um impacto mais amplo nos outros.

Posto isto, o significado do trabalho pode ser compreendido como uma característica positiva e orientada por um propósito e, o foco eudemónico de perceber e vivenciar o trabalho contribui para que as experiências laborais sejam avaliadas como positivas ou negativas, que consequentemente vão ter efeitos positivos no crescimento pessoal dos indivíduos (Steger et al., 2012).

O significado do trabalho inclui o desenvolvimento da pessoa e a GRH pode promover esta dimensão psicológica nos funcionários, recorrendo a formação, ao desenho de trabalho para que o trabalho possa ser mais inovador e criativo e pode também promover as ligações e interações entre os funcionários, uma vez que o sentimento de pertença é importante para que se percecionem significado do trabalho (You et al., 2020). Portanto, o significado do trabalho mostra-se cada vez mais importante porque traz benefícios para o trabalhador, que vão beneficiar também a organização, ou seja, pessoas que percecionam significado no

seu trabalho possuem qualidades desejáveis, já descritas, para as organizações (Steger et al., 2012).

Cada vez mais as organizações procuram promover o significado do trabalho, desenvolvendo práticas e políticas que levem a esse fim, sendo o significado do trabalho eudemônico, ou seja, orientado pelo crescimento, pela autorrealização e pelo propósito de cada um (Lysova et al., 2019). O significado do trabalho é algo subjetivo a cada trabalhador, na medida em que cada um vivencia as experiências laborais de forma diferente e faz julgamentos sobre estas de acordo com o que acredita e valoriza (Allan et al., 2019; Rosso et al., 2010). Porém, apesar de ser subjetivo a cada trabalhador, há características do trabalho e do ambiente do trabalho que o influenciam (Bailey et al., 2019; Lysova et al., 2019; Rosso et al., 2010). Um dos fatores mais importantes para que os indivíduos percecionem de forma positiva os ambientes organizacionais e as características do trabalho é a satisfação das três necessidades psicológicas. É um fator fundamental para melhorar a experiência de trabalho e o desempenho (Thibault-Landry et al., 2018).

Teoricamente, o impacto que a satisfação das três necessidades tem no significado do trabalho já foi explicado: a autonomia, na medida em que a pessoa sente que tem liberdade para decidir o que fazer e como fazer as coisas, sente que tem poder sobre o seu trabalho, o que leva a perceber um maior significado do trabalho; a competência, na medida em que a pessoa atinge os seus objetivos e sente a carreira em desenvolvimento e evolução, leva a perceber um maior significado do trabalho; e o relacionamento, pelo facto de a pessoa se sentir ligada ao grupo de trabalho e de se identificar com os colegas, leva a uma maior percepção de significado do trabalho (Martela & Riekk, 2018; Rosso et al., 2010).

Segundo Martela e Riekk (2018), uma empresa consegue criar políticas e práticas que promovam a sensação de significado do trabalho se souber no que se focar, ou seja, no que influencia este estado psicológico, neste caso a satisfação das três necessidades psicológicas. Se as três necessidades forem satisfeitas, a pessoa entra num estado de motivação autónoma (Ryan & Deci, 2000), no qual verifica que o seu trabalho está alinhado com as suas crenças e o seu propósito, levando assim a que percecionem maior significado do trabalho (Nikolova & Cnossen, 2020). Os estudos de Autin e Allan (2020) mostram que as pessoas que desejam perceber significado do trabalho só o vivenciam quando as suas necessidades psicológicas básicas são satisfeitas, tornando esta satisfação uma componente crítica para alcançar o significado do trabalho.

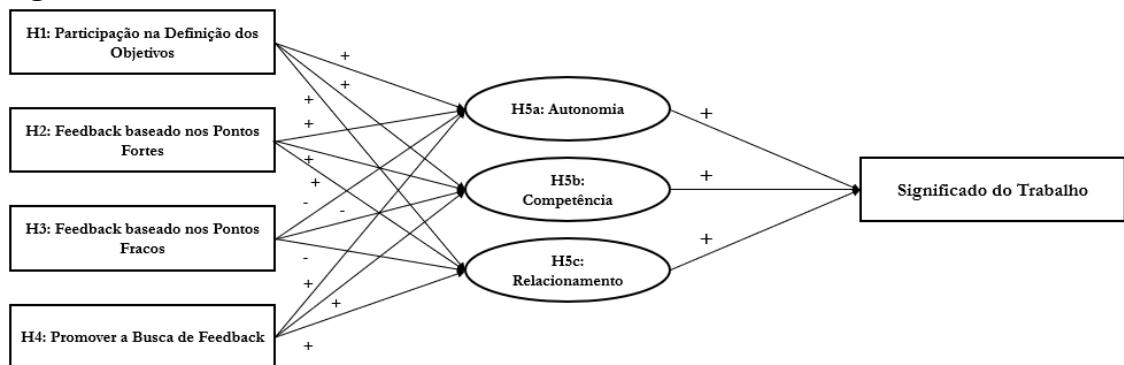
Percecionar significado no trabalho ou na vida faz parte de uma mesma dimensão psicológica, desta forma prevê-se que a satisfação das necessidades que trazem significado à vida, trará resultados semelhantes no que respeita ao trabalho. Posto isto e de acordo com a Teoria da Autodeterminação, a satisfação das necessidades psicológicas autonomia, competência e relacionamento vai estar positivamente associada a um maior significado do trabalho percecionado (Martela & Riekk, 2018).

H5: A satisfação das necessidades psicológicas de autonomia, competência e relacionamento têm efeitos positivos no Significado do Trabalho.

Tendo em conta o enquadramento teórico do presente estudo, o Significado do Trabalho é influenciado pela satisfação das três necessidades psicológicas, que se apresentam como mediadoras da relação entre as práticas da Gestão do Desempenho e o Significado do Trabalho.

H6: A relação entre as práticas de gestão do desempenho e o significado do trabalho é mediada pela satisfação das necessidades psicológicas básicas.

Figura 1 – Modelo Concetual



Fonte: Elaboração Própria

3. Metodologia

Os questionários vão usar a Escala Likert para efeitos de resposta. A recolha dos dados vai seguir uma amostragem por conveniência e os questionários serão direcionados a trabalhadores de diversas áreas e funções em Portugal.

3.1. Método de investigação

De forma a estudar as hipóteses enunciadas, realizou-se uma investigação quantitativa, ou seja, elaborou-se e aplicou-se um inquérito por questionário, com vista a recolher dados e a estudar a relação entres eles. O inquérito por questionário, é um instrumento de recolha de informação sobre uma população (Santos & Henriques, 2021) e permite avaliar um número elevado de inquiridos face a um determinado fenómeno, quantificar, analisar e retirar conclusões dos dados obtidos, procedendo a inferências e generalizações, tendo em vista responder aos objetivos de uma investigação (Batista et al., 2021; Santos & Henriques, 2021). Este método permite que haja maior objetividades na quantificação e análise de correlações entre os dados e a apresentação uniformizada de resultados (Batista et al., 2021).

Os inquéritos por questionário tiveram como população alvo trabalhadores, com mais de 1 ano na mesma organização, que já tenham passado por processos de gestão do desempenho. Utilizou-se um método por amostragem não probabilístico por conveniência, ou seja, a amostra foi selecionada tendo em conta os sujeitos mais acessíveis. Este método de amostragem é usado pelo seu baixo custo e pela facilidade de aplicação (Santos & Henriques, 2021).

3.2. Procedimento

O inquérito foi elaborado no *GoogleForms* e disponibilizado *online*, a versão em português através de redes sociais (*Facebook*, *LinkedIn*, *Instagram*) e uma versão em inglês foi publicada na plataforma *Prolific* de forma a diversificar a amostra.

O questionário foi separado temporalmente, tendo sido aplicado em dois momentos garantindo a confidencialidade das respostas e o anonimato dos inquiridos de forma a mitigar o viés do método comum. O viés do método comum pode existir quando as variáveis independente e dependente são avaliadas pelo mesmo método de resposta e pode prejudicar a validade do estudo, podendo ser evitado se as variáveis forem avaliadas em momentos diferentes (Kock et al., 2020; Podsakoff et al., 2003).

No primeiro momento do questionário (Momento 1), foi recolhida informação sociodemográfica e profissional e foi pedido o nível de concordância com as afirmações relativas às práticas da Gestão do Desempenho (Anexo I). No segundo momento do questionário (Momento 2), divulgado com cerca de 15 dias de intervalo do Momento 1, foi recolhido o nível de concordância com as afirmações relativas à satisfação das necessidades psicológicas básicas e ao significado do trabalho (Anexo II).

No Momento 1 foi incluída uma pergunta eliminatória, para garantir que os participantes cumpriam os requisitos necessários para participar no estudo. Para além disto, em cada um dos momentos foi colocada uma pergunta rasteira, que serve para identificar inquiridos que não estão com atenção às perguntas da pesquisa o que prejudica a qualidade das respostas (Liu & Wronski, 2018).

3.3. Medidas

Os construtos foram avaliados usando escalas analisadas e discutidas previamente na literatura de forma a garantir a validade dos inquéritos. Todas as medidas usadas estão descritas na Tabela 1.

Todos os itens a seguir apresentados foram avaliados através de uma escala Likert de cinco pontos, que varia entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente).

No que diz respeito às práticas da Gestão do Desempenho avaliadas a participação na definição dos objetivos foi medida recorrendo à escala de Groen (2018), adaptada de Milani (1975) que compreende 6 itens e apresenta uma confiabilidade de consistência interna de 0,84 no estudo original. O feedback positivo (ou baseado nos pontos fortes) e o feedback negativo (ou baseado nos pontos fracos) foram medidos recorrendo à escala *The Feedback Environment Scale* (FES), de Steelman et al. (2004), adaptada para português por Rodrigues et al. (2017). Usou-se a subescala *Favourable Feedback*, do supervisor, para o primeiro tipo de feedback, que compreende 4 itens e apresenta uma confiabilidade de consistência interna de 0,88 no estudo original e de 0,847 na adaptação para português. Para o feedback negativo foi usada a subescala *Unfavourable Feedback*, do supervisor, que compreende 4 itens e apresenta uma confiabilidade de consistência interna de 0,85 no estudo original e de 0,891 na adaptação para português. Para medir a promoção da busca de feedback recorreu-se, novamente, à escala *The Feedback Environment Scale* (FES), de Steelman et al. (2004). Usou-se a subescala *Promotes Feedback Seeking*, do supervisor, que compreende 4 itens e apresenta uma confiabilidade de consistência interna de 0,84 no estudo original.

A satisfação das necessidades psicológicas básicas foi medida recorrendo à escala *The Need Satisfaction and Frustration Scale* (NSFS), de Longo et al. (2014), adaptada para português por Nunes et al. (2022). É um instrumento de 18 itens e avalia o grau de satisfação e frustração de cada necessidade. Neste trabalho apenas se usaram os itens referentes à satisfação das necessidades. No estudo original de Longo et al. (2014), é relatada uma confiabilidade de consistência interna de 0,81 para a satisfação de autonomia, de 0,73 para a satisfação de relacionamento e de 0,76 para a satisfação de competência. Já na adaptação de Nunes et al. (2022) estes valores foram de 0,856, 0,845 e 0,784, respetivamente.

Por fim, o significado do trabalho foi medido recorrendo à escala *The Work and Meaning Inventory* (WAMI), de Steger et al. (2012), adaptada para português por Leonardo et al. (2019). É um instrumento de 10 itens e avalia o grau de significado que as pessoas percecionam no seu trabalho. Inclui 3 dimensões do significado do trabalho: significado positivo, significado feito através do trabalho e o bem maior. O estudo original relata uma confiabilidade de consistência interna de 0,93, e de 0,94 na adaptação para português.

Tabela 1 - Escalas

Conceitos		Autores (versão inglês)	Fiabilidade (α de Cron- bach)	Autores (versão portu- guês)	Fiabilidade (α de Cronbach)
Práticas da Gestão do Desempenho	Participação na Definição de Objetivos	Groen (2018)	0,84	-	-
	Feedback Posi- tivo	Steelman et al. (2004)	0,88	Rodrigues et al. (2017)	0,847
	Feedback Ne- gativo	Steelman et al. (2004)	0,85	Rodrigues et al. (2017)	0,891
	Promoção da Busca por Fe- edback	Steelman et al. (2004)	0,84	-	-
Satisfação das Necessi- dades Psico- lógicas Bási- cas	Autonomia	Longo et al. (2016)	0,81	Nunes et al. (2022)	0,856
	Relacionamento		0,73		0,845
	Competência		0,76		0,784
Significado do Trabalho		Steger et al. (2012)	0,93	Leonardo et al. (2019)	0,94

Fonte: Elaboração Própria

3.4. Caracterização da amostra

Tendo em conta o objetivo do presente estudo, foi utilizada uma pergunta eliminatória no Momento 1 de recolha de questionários, com fim a perceber se a pessoa inquirida já trabalha há mais de um ano na mesma organização pois era pretendido que já tivesse passado pelo processo de gestão do desempenho da sua empresa. Todos os itens tinham critério de obrigatoriedade, ou seja, não há valores omissos, garantindo, assim, a validade de todas as respostas para a análise.

Na primeira parte do inquérito foram obtidas 270 respostas, porém, atendendo à pergunta eliminatória, apenas 238 questionários contemplam pessoas que trabalham há mais de 1 ano na mesma organização. Para além disto, foram colocadas *trap questions* o que reduziu as respostas válidas, no Momento 1, para 225 respostas (83,33%).

Na segunda parte do inquérito, apenas foram consideradas as 225 respostas válidas, obtendo uma taxa de resposta de 87,55%, totalizando 197 respostas válidas para o estudo. Visto que o tamanho da amostra deve ser pelo menos cinco vezes superior ao número de itens das escalas dos conceitos avaliados, neste caso foram usados 37 itens, portanto, o tamanho mínimo da amostra seria 185, que é um valor inferior ao número total de respostas válidas recolhidas (Marôco, 2014).

A Tabela 2, detalha as características sociodemográficas e profissionais da amostra. No que concerne ao género dos participantes, 49,7% são do género masculino, 48,7% do género feminino, 1% de outro não especificado e 0,5% preferiu não responder. De forma a melhor analisar a idade dos inquiridos criaram-se 5 grupos etários (20-30; 31-40; 41-50; 51-60 e 61-70), a maior parte concentra-se entre os 20 e os 30 anos, 48,73%, seguido intervalo entre os 31 e os 40 anos, 30,45% das respostas, entre os 41 e 51 anos temos 13,20% das respostas, dos 51 aos 60 anos são 5,08% e, por fim, dos 61 aos 70 anos representam 2,54% das respostas, sendo que a média das idades dos inquiridos é de 33,55 anos.

Em relação à escolaridade dos inquiridos tem-se que 51,8% das pessoas possuem grau de licenciado, seguido de Mestrado/Pós-Graduação com 23,9%, o Ensino Secundário com 21,3% das respostas, e, por fim, o 3º Ciclo e Doutoramento, ambos com 1,5% das respostas. Questionou-se, também, a situação profissional do inquirido e verificou-se que 37,6% se encontra em regime de contrato a termo certo, seguido do contrato a termo incerto com 27,9%, já o contrato sem termo tem 22,8% das respostas, 9,1% são trabalhadores independentes e, finalmente, 2,5% relatam ter outra situação profissional não especificada.

Como o inquérito foi partilhado na plataforma Prolific, conseguiu-se obter uma amostra diversificada no que respeita ao país em que os inquiridos trabalham, tendo totalizado 24 países distintos. De todos os inquiridos, 26,4% trabalham na África do Sul, 23,9% em Portugal, 11,17% no México, 6,09% dos participantes encontram-se na Grécia, 5,58% na Polónia e os restantes 19 países totalizam 26,86% das respostas.

Relativamente à antiguidade na organização, verificou-se que a maioria dos indivíduos tem uma antiguidade de 3 a 5 anos (44,7%), no intervalo de 1 a 2 anos tem-se 24,9% das respostas, seguido de 16,8% que têm uma antiguidade de 6 a 10 anos, e, por fim, 13,7% estão na organização atual há mais de 10 anos.

No que diz respeito ao setor em que a organização atua, 29,4% responderam outros setores, sendo o setor mais predominante o das Tecnologias de Informação (17,8%), seguido da Educação com 11,7%, os restantes setores apresentados têm percentagens inferiores a 10%.

A dimensão da organização é maioritariamente superior a 250 trabalhadores (40,6%), seguido de organizações que têm entre 50 e 250 trabalhadores (22,3%), 10 a 50 trabalhadores são 20,3% das respostas, e, finalmente, 16,8% dos inquiridos trabalham em organizações com menos de 10 trabalhadores.

Por fim, os indivíduos foram questionados quanto a algum cargo de chefia, sendo que a maioria respondeu de forma negativa (45,7%). Entre os cargos de chefia apresentados os mais frequentes são o de chefia intermédia (18,8%), seguido do de chefia de linha/supervisão (17,8%), os menos frequentes, ou seja, o cargo de direção, com 6,6% das respostas e do cargo de administração com 11,2%.

Tabela 2: Caracterização da Amostra

Características Sociodemográficas e Profissionais		Frequência (n=197)	Percentagem
Género	Feminino	96	48,7%
	Masculino	98	49,7%
	Outro	2	1%
	Prefiro não responder	1	0,5%
Idade	20-30	96	48,73%
	31-40	60	30,45%
	41-50	26	13,20%
	51-60	10	5,08%
	61-70	5	2,54%
Educação	3º Ciclo	3	1,5%
	Ensino Secundário	42	21,3%

	Licenciatura	102	51,8%
	Mestrado/Pós-Graduação	47	23,9%
	Doutoramento	3	1,5%
Situação Profissional Atual	Contrato a termo certo	74	37,6%
	Contrato a termo incerto	55	27,9%
	Contrato sem termo	45	22,8%
	Trabalhador independente	18	9,1%
	Outro	5	2,5%
País em que trabalha	Portugal	47	23,9%
	África do Sul	52	26,4%
	México	22	11,17%
	Grécia	12	6,09%
	Polónia	11	5,58%
	Outros	53	26,86%
Antiguidade na Organização	Entre 1 a 2 anos	49	24,9%
	Entre 3 a 5 anos	88	44,7%
	Entre 6 a 10 anos	33	16,8%
	Mais de 10 anos	27	13,7%
Setor de Atividade	Agricultura	4	2%
	Banca e Seguros	8	4,1%
	Comércio e Distribuição	11	5,6%
	Consultoria	11	5,6%
	Tecnologias de Informação	35	17,8%
	Indústrias Transformadoras	15	7,6%
	Saúde	18	9,1%
	Logística	5	2,5%
	Turismo	9	4,6%
	Educação	23	11,7%
	Outros Setores	58	29,4%
Dimensão da Organização	<10 trabalhadores	33	16,8%
	10-50 trabalhadores	40	20,3%
	50-250 trabalhadores	44	22,3%
	>250 trabalhadores	80	40,6%
Cargo de Chefia	Sim (chefia de linha/supervisão)	35	17,8%
	Sim (chefia intermédia)	37	18,8%
	Sim (cargo de direção)	13	6,6%
	Sim (cargo de administração)	22	11,2%
	Não	90	45,7%

Fonte: Elaboração Própria

4. Resultados

4.1. Análise fatorial

Podsakoff et al. (2003) defendem a utilização de métodos estatísticos para controlar o viés do método comum, como o teste de fator único de Harman, que analisa se um único fator é capaz de explicar a maior parte da variação dos resultados, sendo necessário que um único fator não explique mais de 50% da variância total do modelo para que se possa concluir a inexistência deste enviesamento. Usando o SPSS verifica-se que apenas um único fator representa 28,05% da variância total, reduzindo a possibilidade de existir o viés do método comum. (Tabela 5 – Anexo III).

4.1.1. Análise fatorial exploratória

A análise fatorial exploratória consiste numa técnica de análise de dados que tem como objetivo analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas de modo a construir uma escala de medida para fatores que de alguma forma controlam as variáveis originais (Marôco, 2014b).

A estrutura relacional das escalas usadas para medir os construtos foi avaliada por uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) sobre a matriz de correlações. Para avaliar a validade da AFE utilizou-se o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett. Para o teste KMO, um valor superior a 0,5 e quanto mais próximo de 1 estiver, mais adequada é a amostra à aplicação da análise fatorial.

Para a escala de participação na definição dos objetivos (PDO) foi obtido o valor de 0,890 no teste KMO e um nível de significância $<0,001$ no teste de esfericidade de Bartlett. A matriz de componentes rotativa dividiu os itens em 2 fatores. O Fator 1 continha os itens PM1, PM4 e PM5, que são os itens mais relacionados ao comportamento proativo do trabalhador, a partir de agora designado como Comportamento Proativo (CP). O Fator 2 continha os itens que mais se relacionam com a postura do supervisor relativamente aos objetivos do trabalhador, sendo eles PM2, PM3 e PM6, a partir de agora designado Postura do Supervisor (PS). Para esta escala CP o alfa de Cronbach é de 0,840, e, para a escala PS este valor é de 0,784 que aumentava residualmente se retirado o item PM2, tendo-se optado por manter todos os itens (Tabela 14).

Na escala de feedback positivo, o valor obtido no teste KMO foi 0,755 e com o teste de esfericidade de Bartlett obteve-se um nível de significância $<0,001$. A matriz de componentes rotativa divide os itens em 2 fatores. No Fator 1 encontram-se os itens PM7, PM9 e

PM10, a partir de agora designado Feedback Positivo (FP). No Fator 2, encontra-se, sozinho, o item PM8. O valor do alfa de Cronbach obtido foi de 0,773; se excluído o item PM8, este valor aumentava para 0,927. Posto isto, optou-se por retirar o item PM8 da análise, ficando a escala de feedback positivo composta apenas por 3 itens: PM7, PM9 e PM10. O valor do alfa de Cronbach obtido foi de 0,927 (Tabela 15).

Na escala de feedback negativo (FN), o valor obtido no teste KMO foi 0,773 e com o teste de esfericidade de Bartlett obteve-se um nível de significância $<0,001$. Ao observar a matriz de componente rotativa, verifica-se que os itens são divididos em 2 fatores. O Fator 1 engloba os itens PM12 e PM13, sendo estes itens mais relacionados com o desempenho do trabalhador, sendo a partir de agora designado Feedback Negativo do Desempenho (FND). O Fator 2 é constituído pelos itens PM11 e PM14 que estão mais ligados a quando o trabalhador falha no desenvolver das suas tarefas, sendo agora designado por Feedback Negativo sobre as falhas (FNF). Nesta escala obteve-se um alfa de Cronbach de 0,843 para o FND e de 0,707 para o FNF (Tabela 16).

Para a escala de promoção da busca por feedback (PBF) obteve-se, no teste KMO, o valor de 0,587 e um nível de significância $<0,001$, no teste de esfericidade de Bartlett. Segundo a matriz de componentes rotativa, os itens são divididos em 2 fatores. No Fator 1 incluem-se os itens PM17 e PM18, a partir de agora designado Pedido de Feedback pelo Trabalhador (PFT). No Fator 2, a partir de agora designado Abertura para fornecer Feedback (AF), estão os itens PM15 e PM16, sendo estas duas perguntas feitas na direção oposta, tendo sido realizada a respetiva reversão do código das respostas destes dois itens antes de se iniciar a análise dos resultados. Para a escala de promoção da busca por feedback obteve-se um alfa de Cronbach de 0,781 para o PFT e de 0,800 para a AF (Tabela 17).

Na escala de satisfação das necessidades psicológicas básicas (SNPB), o teste KMO originou um valor de 0,801 e, no teste de esfericidade de Bartlett obteve-se um nível de significância $<0,001$. Nesta escala, a matriz de componentes rotativa divide os itens em 3 fatores. No Fator 1 estão os itens SNPB1, SNPB2 e SNPB3 que são os itens que avaliam a necessidade Autonomia, sendo, por isso, a partir de agora designado Satisfação da Autonomia (SA). Já no Fator 2, estão incluídos os itens SNPB7, SNPB8 e SNPB9 que avaliam a necessidade Competência, a partir de agora designado Satisfação da Competência (SC). E, por fim, o Fator 3 contém os itens que avaliam o relacionamento, SNPB4, SNPB5 e SNPB6,

sendo agora designado Satisfação do Relacionamento (SR). Na análise de fiabilidade obtiveram-se valores do alfa de Cronbach de 0,906, 0,854 e 0,857 para as escalas SA, SR e SC, respetivamente (Tabela 18).

Por último, com a escala do significado do trabalho obteve-se um valor de 0,903 no teste KMO e um nível de significância $<0,001$ no teste de esfericidade de Bartlett. A matriz de componentes rotativa divide os itens em 2 fatores. O Fator 1 engloba os itens ST1, ST2, ST3, ST4, ST5, ST6, ST7, ST9 e ST10, sendo a partir de agora designado por Significado do Trabalho (ST). Já o Fator 2 inclui apenas o item ST8, que foi o único item colocado na direção oposta, tendo sido revertido o código das respostas antes de se iniciar a análise. Sendo assim, optou-se por eliminar este item, obtendo-se um valor de alfa de Cronbach de 0,935, valor melhor do que se se tivesse mantido o item (Tabela 19).

4.1.2. Análise fatorial confirmatória

Após se realizar a Análise Fatorial Exploratória das variáveis em estudo, segue-se uma Análise Fatorial Confirmatória, que serve para avaliar a qualidade do ajustamento de um modelo de medida teórico (Marôco, 2014a), tendo sido, para este efeito, concebidos nos software SPSS Amos, 11 modelos com diferentes números de fatores, até se chegar ao modelo de medição com 11 fatores. A Tabela 3 apresenta os resultados da análise, onde é possível observar a melhoria do ajustamento à medida que se aproxima do modelo de medição.

De acordo com Marôco (2014a), o modelo apresenta uma qualidade de ajustamento aceitável, uma vez que variou entre bom ($X^2/df=1,676$; CFI=0,922), sofrível (GFI=0,811) e aceitável (RMSEA=0,059) (Marôco, 2014^a).

Tabela 3: Ajustamento do modelo com diferentes números de fatores

	X²	df	X²/df	CFI	GFI	RMSEA
11 fatores	846,219	505	1,676	0,922	0,811	0,059
10 fatores	992,790	515	1,928	0,891	0,772	0,069
9 fatores	1204,032	524	2,298	0,844	0,728	0,081
8 fatores	1446,911	532	2,720	0,791	0,693	0,094
7 fatores	1514,804	539	2,810	0,777	0,677	0,096
6 fatores	1614,981	545	2,963	0,755	0,667	0,100
5 fatores	1649,721	550	2,999	0,748	0,660	0,101
4 fatores	2031,804	554	3,668	0,662	0,610	0,117
3 fatores	2279,687	557	4,093	0,606	0,573	0,126
2 fatores	2518,754	559	4,506	0,551	0,543	0,134
1 fator	3134,020	560	5,596	0,411	0,441	0,153

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do SPSS Amos

Na Tabela 4 estão detalhadas as medidas da fiabilidade compósita (FC) e da variância extraída média (VEM), que são medidas de validação associadas à Análise Fatorial Confirmatória.

A fiabilidade compósita é uma medida que verifica se os itens medem de forma consistente a variável que pretendem medir, sendo o valor ideal superior a 0,70 (Marôco, 2014a). A variância extraída média é uma medida que verifica se o comportamento dos itens é essencialmente explicado pelo fator, sendo o valor ideal superior a 0,50 (Marôco, 2014a), ao analisar a Tabela 4 verifica-se que todos os itens atingiram o valor mínimo ideal.

Tabela 4: Fiabilidade compósita e variância extraída média

	CP	PS	FP	FND	FNF	AF	PFT	SA	SR	SC	ST
FC	0,789	0,634	0,906	0,794	0,598	0,733	0,628	0,871	0,784	0,861	0,885
VEM	0,905	0,869	0,961	0,910	0,809	0,891	0,866	0,948	0,915	0,916	0,963

Fonte: Elaboração própria

A validade discriminante é uma medida que verifica se os itens que refletem um fator não estão correlacionados com outros fatores (Mâroco, 2014a). Desta forma, analisaram-se os fatores em conjuntos de dois e comparou-se as variâncias extraídas médias de cada um com o quadrado da correlação entre esses fatores. Como em todos os casos o quadrado da correlação foi inferior aos valores das VEM, confirma-se a existência de validade discriminante (Tabela 5).

Tabela 5: Validade discriminante

	Correlação	Correlação ²	VEM 1º Fator	VEM 2º Fator
PDO <--> FP	0,665	0,442	0,887	0,961
PDO <--> FN	0,342	0,117	0,887	0,860
PDO <--> PBF	0,864	0,746	0,887	0,879
PDO <--> SNPB	0,697	0,486	0,887	0,926
PDO <--> ST	0,442	0,195	0,887	0,963
FP <--> FN	0,314	0,099	0,961	0,860
FP <--> PBF	0,782	0,612	0,961	0,879
FP <--> SNPB	0,458	0,210	0,961	0,926
FP <--> ST	0,275	0,076	0,961	0,963
FN <--> PBF	0,378	0,143	0,860	0,879
FN <--> SNPB	0,085	0,007	0,860	0,926
FN <--> ST	0,039	0,002	0,860	0,963
PBF <--> SNPB	0,655	0,429	0,879	0,926
PBF <--> ST	0,403	0,162	0,879	0,963
SNPB <--> ST	0,762	0,581	0,926	0,963

Fonte: Elaboração própria

4.2. Estatística descritiva e análise de correlação

Procedeu-se à análise descritiva e de correlação dos dados, com base nos resultados recolhidos através do software SPSS Statistics, apresentados na Tabela 6, com a indicação da média, do desvio-padrão e dos coeficientes de correlação entre variáveis sociodemográficas e profissionais e as variáveis do modelo em estudo.

Analizando a tabela, verifica-se que o género masculino está positivamente relacionado com a educação, com a antiguidade na organização e com a satisfação de autonomia (SA). Já a idade, está positivamente relacionada com a situação de emprego, com a dimensão da organização, com o comportamento proativo (CP) e, também, com a satisfação de autonomia (SA). A educação relaciona-se positivamente com a dimensão da organização, com as responsabilidades de chefia, com a postura do supervisor (PS), com o feedback positivo (FP), com o pedido de feedback pelo trabalhador (PFT) e com a abertura para fornecer feedback da parte do supervisor (AF), com a satisfação de relacionamento (SR) e com o significado do trabalho (ST). Por sua vez, a situação de emprego está positivamente relacionada com a antiguidade na organização e com as responsabilidades de chefia. A antiguidade na organização encontra-se positivamente relacionada com a dimensão da organização e com a satisfação das três necessidades de autonomia, relacionamento e competência (SA, SR e SC). A dimensão da organização verifica-se positivamente relacionada com as responsabilidades de chefia, com a postura do supervisor (PS), com o feedback negativo sobre as falhas (FNF), com o pedido de feedback pelo trabalhador (PFT) e com a abertura para fornecer feedback da parte do supervisor (AF). Por último, as responsabilidades de chefia encontram-se positivamente relacionadas com o feedback negativo sobre as falhas (FNF).

O comportamento proativo do trabalhador (CP) encontra-se positiva e significativamente relacionado a todas as variáveis em estudo (PS, FP, FND, AF, PFT, SA, SR, SC e ST) à exceção do feedback negativo sobre as falhas (FNF), apesar de uma relação positiva, não é tão significativa quanto as outras. A postura do supervisor (PS) também se encontra positiva e significativamente relacionada a todas as variáveis em estudo, sendo as relações mais significativas com as variáveis feedback positivo (FP) e procura de feedback pelo trabalhador (PFT).

O feedback positivo (FP) associa-se positivamente com todas as variáveis estudadas, e mais significativamente com o pedido de feedback pelo trabalhador (PFT) e com a abertura para fornecer feedback da parte do supervisor (AF).

O feedback negativo sobre o desenvolvimento (FND) está positiva e significativamente associado ao feedback negativo sobre as falhas (FNF) e com a procura de feedback pelo trabalhador (PFT), e está positivamente associada às restantes variáveis. O feedback negativo sobre as falhas (FNF) associa-se positivamente com as restantes variáveis (AF, PFT, SA, SR, SC e ST).

A abertura para fornecer feedback (AF) está positiva e significativamente relacionada com o pedido de feedback pelo trabalhador (PFT) e com a satisfação da competência (SC), e está positivamente relacionada às restantes variáveis (SA, SR e ST). O pedido de feedback pelo trabalhador associa-se positivamente e de forma significativa com as restantes variáveis (SA, SR, SC e ST).

Por último, as restantes variáveis relacionam-se todas de forma positiva e significativa entre si (SA, SR, SC e ST).

Tabela 6: Estatística descritiva e análise de correlação

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. Género ^(a)	1,52	0,549																		
2. Idade	33,55	10,244	-0,093																	
3. Educação ^(b)	3,03	0,759	0,030	-0,114																
4. Sit. Emprego ^(c)	2,11	1,092	-0,032	0,123	-0,113															
5. Antiguidade ^(d)	2,19	0,965	0,035	0,540**	-0,171*	0,125														
6. Dimensão ^(e)	2,87	1,126	-0,074	0,094	0,125	-0,066	0,136													
7. Resp. Chefia ^(f)	3,48	1,618	-0,158*	-0,024	0,073	0,036	-0,132	0,044												
8. CP	3,909	0,840	-0,128	0,003	-0,056	-0,079	-0,009	-0,010	-0,208**											
9. PS	3,432	0,969	-0,014	-0,205**	0,026	-0,173*	-0,075	0,003	-0,342**	0,416**										
10. FP	3,611	0,990	-0,015	-0,165*	0,021	-0,189**	-0,077	-0,071	-0,255**	0,305**	0,512**									
11. FND	3,680	0,950	-0,077	-0,177*	-0,148*	-0,046	-0,056	-0,035	-0,119	0,262**	0,270**	0,233**								
12. FNF	3,830	0,835	-0,081	-0,175*	-0,131	-0,145*	-0,149*	0,008	0,006	0,097	0,237**	0,257**	0,600**							
13. AF	3,619	1,070	-0,123	-0,011	0,054	-0,130	-0,038	0,128	-0,036	0,182*	0,197**	0,412**	0,071	0,121						
14. PFT	3,495	1,063	-0,088	-0,157*	0,013	-0,157*	-0,055	0,045	-0,290**	0,409**	0,513**	0,581**	0,305**	0,174*	0,337**					
15. SA	3,582	0,990	0,001	0,106	-0,124	-0,056	0,133	-0,025	-0,153*	0,346**	0,218**	0,258**	0,083	0,029	0,127	0,313**				
16. SR	3,525	0,928	-0,096	-0,018	0,065	-0,068	0,034	-0,026	-0,045	0,249**	0,304**	0,314**	0,083	0,014	0,166*	0,337**	0,347**			
17. SC	3,992	0,715	-0,136	-0,047	-0,050	-0,037	0,002	-0,006	-0,154*	0,365**	0,277**	0,275**	0,108	0,115	0,205**	0,251**	0,336**	0,325**		
18. ST	3,592	0,882	0,012	-0,083	0,103	-0,108	-0,012	-0,069	-0,193**	0,361**	0,282**	0,289**	0,116	0,058	0,142*	0,335**	0,371**	0,494**	0,403**	

N=197; ** p < 0,01; * p < 0,05.

(a) Género: 1= Feminino; 2=Masculino; 3= Outro; 4= Prefiro não responder

(b) Educação: 1= 3ºCiclo; 2= Ensino Secundário; 3= Licenciatura; 4= Mestrado/Pós-Graduação; 5=Doutoramento

(c) Situação de Emprego: 1= Contrato a termo certo; 2= Contrato a termo incerto; 3= Contrato sem termo; 4= Trabalhador independente; 5= Outro

(d) Antiguidade: 1= Entre 1 e 2 anos; 2= Entre 3 e 5 anos; 3= Entre 6 e 10 anos; 4= Mais de 10 anos

(e) Dimensão: 1= <10 trabalhadores; 2= 10-50 trabalhadores; 3= 51-250 trabalhadores; 4= >250 trabalhadores

(f) Responsabilidades de Chefia: 1= Sim (supervisão); 2= Sim (chefia intermédia); 3= Sim (cargo de direção); 4= Sim (cargo de administração); 5= Não

CP= Comportamento Proativo | PS= Postura do Supervisor | FP= Feedback Positivo | FND= Feedback Negativo sobre o Desenvolvimento | FNF= Feedback Negativo sobre as Falhas | AF= Abertura para fornecer

Feedback | PFT= Pedido de Feedback pelo Trabalhador | SA= Satisfação de Autonomia | SR= Satisfação de Relacionamento | SC= Satisfação de Competência | ST= Significado do Trabalho

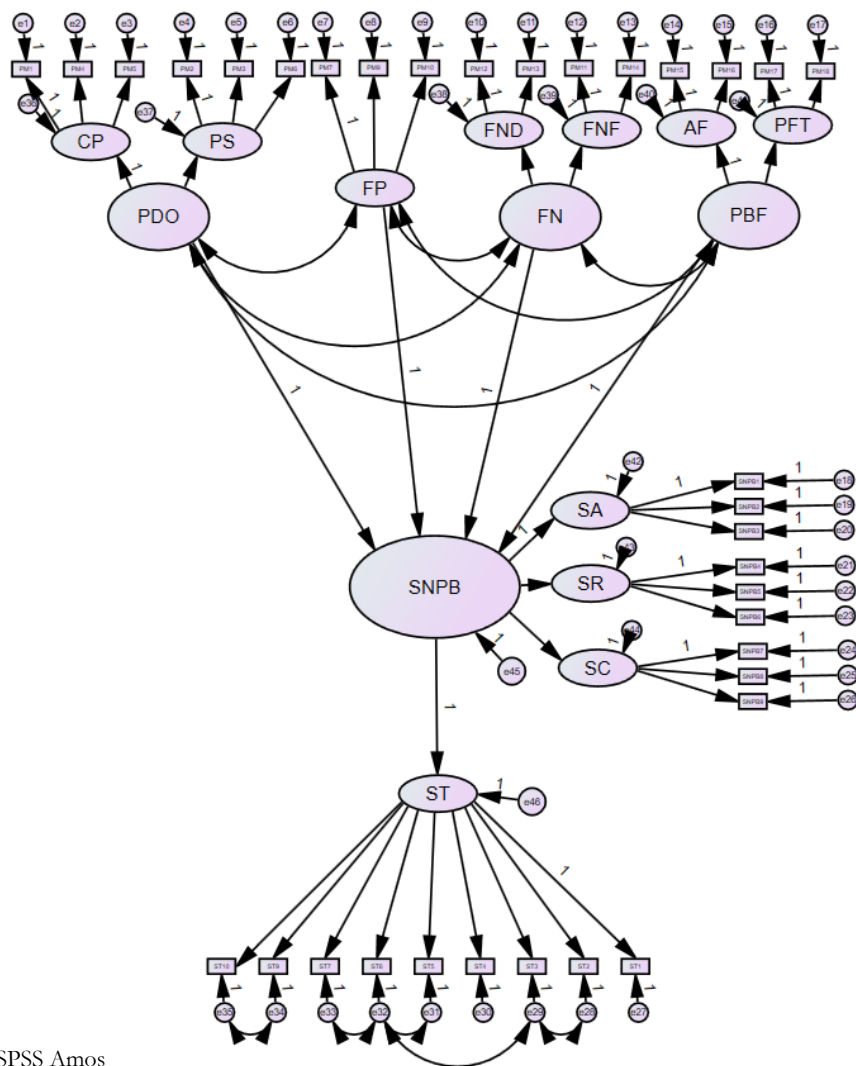
Fonte: Elaboração própria

4.3. Análise do modelo estrutural

Procedeu-se, também, à Análise de Modelos de Equações Estruturais, com vista a verificar a validade do modelo teórico. Esta análise foi feita com recurso ao software SPSS Amos, no qual se foi refinando o modelo até o ajustamento do modelo estrutural melhorar, chegando ao modelo apresentado na Figura 2.

Este modelo final apresenta uma qualidade de ajustamento global aceitável, de acordo com Marôco (2014a) e é o que servirá de base para a restante análise. O ajustamento varia entre bom ($X^2/df=1,557$; $CFI=0,931$), sofrível ($GFI=0,818$) e aceitável ($RMSEA=0,053$).

Figura 2: Modelo estrutural



Fonte: SPSS Amos

4.4. Teste de hipóteses

O teste de hipóteses foi feito recorrendo ao software SPSS, estando as análises de resultados de cada hipótese descritos em seguida.

Analisando a H1, que representa o efeito que a inclusão do trabalhador processo de definição dos objetivos tem na satisfação das necessidades psicológicas básicas, obtiveram-se os resultados apresentados na Tabela 7. O coeficiente β sugere uma relação substancial e positiva entre as duas variáveis e o q -value revela que a relação é estatisticamente significativa. Confirma-se, assim a hipótese H1: *Incluir o trabalhador no processo de definição dos objetivos pode contribuir positivamente para a satisfação das necessidades de autonomia, competência e relacionamento.*

Tabela 7: Teste de hipóteses – H1

	β	q -value	Resultado
H1: PDO $\rightarrow$ SNPB	0,459	<0,001	Confirmada

Fonte: Elaboração própria

Analisando a H2, que representa o efeito que o feedback positivo tem na satisfação das necessidades psicológicas básicas, obtiveram-se os resultados apresentados na Tabela 8. O coeficiente β sugere uma relação forte e positiva entre as duas variáveis, e, o q -value revela que a relação é significativa. Confirma-se, assim, a hipótese H2: *Fornecer feedback baseados nos pontos fortes do trabalhador pode contribuir positivamente para a satisfação das necessidades de autonomia, competência e relacionamento.*

Tabela 8: Teste de hipóteses – H2

	β	q -value	Resultado
H2: FP $\rightarrow$ SNPB	0,359	<0,001	Confirmada

Fonte: Elaboração própria

Analisando a H3, que representa o efeito que o feedback negativo tem na satisfação das necessidades psicológicas básicas, obtiveram-se os resultados apresentados na Tabela 9. O coeficiente β sugere uma relação fraca entre as duas variáveis, e, tendo em conta o q -value elevado revela que a relação não é estatisticamente significativa. Rejeita-se, assim, a hipótese H3: *Fornecer feedback baseado nos pontos fracos dos trabalhadores pode contribuir negativamente para a satisfação das necessidades de autonomia, competência e relacionamento.*

Tabela 9: Teste de hipóteses – H3

	β	q -value	Resultado
H3: FN $\rightarrow$ SNPB	0,041	0,567	Rejeitada

Fonte: Elaboração própria

Analisando a H4, que representa o efeito que a promoção da busca por feedback tem na satisfação das necessidades psicológicas básicas, obtiveram-se os resultados apresentados na Tabela 10. O coeficiente β sugere uma relação positiva entre as duas variáveis, e, tendo em conta o q -value conclui-se que a relação é estatisticamente significativa. Confirma-se,

assim, a hipótese *H4: Promover a busca de feedback pelos trabalhadores pode contribuir positivamente para a satisfação das necessidades de autonomia, competência e relacionamento.*

Tabela 10: Teste de hipóteses – H4

	β	q-value	Resultado
H4: PBF $\rightarrow$ SNPB	0,390	<0,001	Confirmada

Fonte: Elaboração própria

Analisando a H5, que representa o efeito que a promoção da busca por feedback tem na satisfação das necessidades psicológicas básicas, obtiveram-se os resultados apresentados na Tabela 11. O coeficiente β sugere uma relação positiva e forte entre as duas variáveis, e, o q-value revela que a relação é estatisticamente significativa. Confirma-se, assim, a hipótese *H5: A satisfação das necessidades psicológicas de autonomia, competência e relacionamento têm efeitos positivos no Significado do Trabalho.*

Tabela 11: Teste de hipóteses – H5

	β	q-value	Resultado
H5: SNPB $\rightarrow$ ST	0,567	<0,001	Confirmada

Fonte: Elaboração própria

Por último, analisando a H6, que representa a mediação efetuada pela satisfação das necessidades psicológicas básicas na relação entre as práticas da gestão do desempenho (PGD) e significado do trabalho. Para tal, verificaram-se os efeitos diretos entre as variáveis PGD em SNPB e SNPB em ST que revelaram ser positivos e estatisticamente significativos, em ambos os casos, como apresentado na Tabela 12. De seguida, observou-se o efeito indireto de PGD em ST, que se mostrou, também, positivo e estatisticamente significativo. Confirma-se, assim a hipótese *H6: A relação entre as práticas de gestão do desempenho e o significado do trabalho é mediada pela satisfação das necessidades psicológicas básicas.*

Tabela 12: Teste de hipóteses – H6

	β	q-value	Resultado
PGD $\rightarrow$ SNPB	0,422	<0,001	Confirmada
SNPB $\rightarrow$ ST	0,567	<0,001	Confirmada
H6: PGD $\rightarrow$ SNPB $\rightarrow$ ST	0,525	<0,001	Confirmada

Fonte: Elaboração própria

5. Conclusões

5.1. Discussão dos Resultados

De acordo com a literatura analisada, a inclusão do trabalhador na definição dos objetivos afeta positivamente a satisfação das três necessidades psicológicas, o que foi testado e confirmado pela H1. A literatura defende que a inclusão dos trabalhadores neste processo satisfaz as necessidades do trabalhador uma vez que ele se sentirá com mais controlo sobre o seu trabalho e objetivos (autonomia), mais responsável e capaz de atingir os objetivos definidos (competência) e promove um ambiente de trabalho mais colaborativo (relacionamento). Esta prática é, por isto, uma mais-valia para o trabalhador, pois o seu desenvolvimento é melhorado e vê as necessidades psicológicas satisfeitas, e, também, para a organização que vai retirar melhores resultados do trabalhador (Kubiak, 2022; Pervaiz et al., 2021).

Outra prática também discutida é o feedback fornecido ao trabalhador, que muitos autores defendem que deve ser baseado nos seus pontos fortes, ou seja, de forma positiva, pois associa-se a maiores níveis de bem-estar e de motivação (Wood et al., 2011), a maior satisfação das necessidades psicológicas e a um melhor desempenho (Gradito Dubord & Forest, 2023). A análise da H2 vem confirmar o que a literatura defende, ou seja, fornecer feedback positivo ao trabalhador afeta positivamente a satisfação das necessidades psicológicas básicas: autonomia, pois leva ao reconhecimento das suas habilidades e controlo sobre o seu desempenho, competência, pois leva a um sentimento de valorização e reconhecimento pelo que fazem bem e, por fim, relacionamento, pois promove um ambiente de trabalho de apoio e colaboração.

Também associado à prática de fornecer feedback e contrariamente ao que a literatura defende, o recurso a feedback negativo, ou feedback baseado nos pontos fracos do trabalhador, não afeta negativamente a satisfação das necessidades psicológicas. Apesar de a literatura defender que o feedback negativo reduz a perceção de autonomia, competência e relacionamento (Kubiak, 2022), os resultados do presente estudo mostram que o feedback negativo não tem interferência na satisfação das necessidades psicológicas.

Relativamente à última prática estudada, a promoção da busca por feedback, a literatura defende que é uma prática essencial ao auxílio do trabalhador, nomeadamente, porque desenvolvem o seu comportamento proativo e ajustam o seu desenvolvimento de acordo com a informação que lhes é transmitida quando dela precisam, o que, por sua vez, leva a uma perceção de maior satisfação das necessidades psicológicas (Anseel et al., 2015; Kubiak, 2022; Lam et al., 2017). A análise da H4 deste estudo apoia o que é defendido pela literatura,

promover a busca por feedback pelos trabalhadores é benéfico para a satisfação das suas necessidades psicológicas básicas: autonomia, pois sentem mais controlo sobre o seu desenvolvimento e crescimento profissional, competência, pois permite que recebam informações para que possam melhorar as suas habilidades e desempenho, e relacionamento, pois promove uma comunicação aberta e contínua entre trabalhadores e gestores. Ao analisar a literatura relativa à gestão do desempenho e às práticas escolhidas, verificou-se que até à data, não foram testadas empiricamente nenhuma destas ligações.

Seguindo agora para o significado do trabalho, a literatura defende que este é fortemente influenciado pela satisfação das necessidades psicológicas básicas, pois os trabalhadores que percecionam mais controlo sobre as suas tarefas (autonomia), que veem os seus objetivos atingidos e a carreira a evoluir (competência) e que se sentem num ambiente de colaboração, vão percecionar maior significado do trabalho (Martela & Riekk, 2018; Rosso et al., 2010). Autin e Allan (2020) defendem até que o significado do trabalho só é percecionado quando as necessidades psicológicas são satisfeitas. Tendo em conta a análise da H5 do presente estudo, o que a literatura defende vai de encontro aos resultados encontrados.

Por fim, questiona-se se a relação entre as práticas da gestão do desempenho estudadas impactam positivamente o significado do trabalho, se as necessidades psicológicas estiverem satisfeitas, ou seja a relação é mediada por este último fator. A H6 foi estudada fazendo a análise dos efeitos diretos ($PGD \rightarrow SNPB$; $SNPB \rightarrow ST$) e, de seguida, analisou-se o efeito indireto de PGD sobre ST, mediada por SNPB. Esta hipótese confirma a existência desta relação, uma vez que as práticas da gestão do desempenho, quando eficazes contribuem positivamente para a satisfação das necessidades psicológicas básicas, e quando estas estão satisfeitas, os trabalhadores percecionam maior significado no seu trabalho..

5.2. Contributos Teóricos e Práticos

Um contributo teórico importante, e poderá até ser um dos mais importantes, é a resposta às questões de Kubiak (2022), ao conjugar as práticas da gestão do desempenho e o significado do trabalho através das satisfação das necessidades psicológicas básicas. Até à data, tanto quanto se sabe, não existe nenhum estudo que relacione os três conceitos. Estes resultados têm importantes implicações para os gestores. Assim, as empresas poderão desenvolver práticas de gestão do desempenho que contemplem estas características, ou seja, que procurem envolver o mais possível os empregados na definição dos objetivos, usando um feedback centrado sobretudo nos seus pontos fortes e simultaneamente que promovam uma

cultura que permita uma atitude ativa por parte do empregados de busca proactiva de feedback. Este tipo de práticas que possibilitam a satisfação das necessidades psicológicas básicas permitem aumentar o significado do trabalho e por esta via a melhoria do seu desempenho. Tendo em conta o presente estudo, as empresas devem apostar na inclusão do trabalhador na definição dos objetivos recorrendo a reuniões regulares, plataformas de sugestões e até mesmo feedback contínuo. Esta inclusão para além de melhorar o bem-estar dos trabalhadores, aumenta a sua motivação e satisfação no local de trabalho, o que, por sua vez, melhora também o desempenho organizacional.

Outro dos contributos teóricos do presente estudo consiste no tentar repensar o impacto que o feedback negativo tem realmente nos trabalhadores, uma vez que o que a literatura analisada defende e o que o estudo apresentou não estão em concordância. A literatura analisada afirma que o feedback negativo tem um impacto negativo na satisfação das necessidades psicológicas básicas, mas o presente estudo mostra que esse impacto não é significativo. Esta descoberta sugere que será importante estudar a forma como diferentes tipos de feedback são percebidos e processados pelos trabalhadores e questionar se vale a pena ser usado pelos gestores.

Quanto à prática de feedback, é uma ferramenta importante e valorizada pelos trabalhadores pois permite a melhoria e o desenvolvimento de cada um. Seja positivo ou negativo, os gestores devem aprender a ser construtivos, podendo participar em formações relacionadas com essa temática, de forma que qualquer impacto negativo que seja percebido pelo feedback negativo seja minimizado e seja transmitido apoio ao trabalhador. Porém, e visto que o feedback positivo mostrou uma relação positiva e bastante significativa com a satisfação das necessidades psicológicas básicas, o foco deveria ser mais virado para a vertente positiva, havendo equilíbrio entre as duas vertentes. Para além disto, o comportamento proativo dos trabalhadores de procura por feedback, pode também ser promovido recorrendo a canais de comunicação aberta criados para o efeito.

Por fim, as necessidades psicológicas básicas mostram-se cruciais para o bem-estar, bom desempenho e motivação do trabalhador. Por estas razões, as organizações devem focar-se em criar políticas e práticas que aumentem a autonomia dos trabalhadores, por exemplo maior flexibilidade no trabalho e a participação dos trabalhadores nas tomadas de decisão, que permitam o desenvolvimento das competências e habilidades dos trabalhadores, nomeadamente com formações e desenvolvimento contínuo, e, também, que promovam um

ambiente de apoio e colaboração entre os trabalhadores, recorrendo a atividades de team building.

5.3. Limitações e Investigação Futura

Como qualquer investigação, o presente estudo tem algumas limitações, que em pesquisas futuras podem ser consideradas de forma a obterem contribuições mais robustas e abrangentes para a literatura.

Apesar da amostra ser diversificada no que respeita a contextos culturais e também no que respeita ao setor de atividade, os resultados podem não ser generalizáveis, sendo, por isso, importante comparar as relações estudadas nos diferentes setores, e, até, nos diferentes países. Para além disto, a amostra, apesar de atender ao limite mínimo (185) sugerido por Marôco (2014a), apresenta um tamanho reduzido. Em estudos futuros, a amostra deveria ser de maior dimensão, de forma a poder realizar-se uma análise mais sólida, e ter mais facilidade a detetar efeitos mais significativos e melhorar a precisão das estimativas.

As variáveis foram medidas através de autorrelatos, ou seja, baseadas em auto percepção, o que pode levar a enviesamentos. Esta subjetividade pode persistir, mesmo garantindo-se o anonimato das respostas. Futuras investigações devem complementar o método usado no presente estudo com métodos qualitativos (por exemplo, entrevistas) e medidas mais objetivas (por exemplo, desempenho dos trabalhadores).

Apesar de a recolha de dados ter sido feita em dois momentos, de forma a reduzir o viés do método comum, e sendo a gestão do desempenho um processo contínuo e que decorre ao longo do ano, investigações futuras poderiam realizar um estudo longitudinal, de forma a analisar a relação entre as variáveis ao longo do tempo.

Não sendo possível integrar num estudo todas as variáveis contextuais e moderadoras que possam impactar a relação entre as práticas da gestão do desempenho, a satisfação das necessidades psicológicas básicas e o significado do trabalho, pesquisas futuras devem considerar incluir novas variáveis, como o contexto cultural, pois diferentes culturas percebem as práticas de gestão do desempenho de maneira diferente, o que numa cultura é visto como crítico e negativo noutra é percebido como um apoio para o crescimento profissional; a cultura organizacional, pois é ela que molda os valores e comportamentos dentro da organização e ter práticas que estejam alinhadas com a cultura da organização são mais propensas a ser bem-sucedidas; e estilos de liderança, pois, aliados a práticas que se alinhem com o estilo de liderança existente podem influenciar a satisfação e motivação dos empregados.

6. Referências Bibliográficas

- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach. *Business Horizons*, 55(2), 105-111. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.10.004>
- Aguinis, H., & Pierce, C. A. (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 139-145. <https://doi.org/10.1002/job.493>
- Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2019). Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3), 500-528. <https://doi.org/10.1111/joms.12406>
- Allan, B. A., Duffy, R. D., & Collisson, B. (2018). Task Significance and Performance. *Journal of Career Assessment*, 26(1), 172-182. <https://doi.org/10.1177/1069072716680047>
- Anseel, F., Beatty, A. S., Shen, W., Lievens, F., & Sackett, P. R. (2015). How are we doing after 30 years? A meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior. *Journal of Management*, 41(1), 318-348. <https://doi.org/10.1177/0149206313484521>
- Autin, K. L., & Allan, B. A. (2020). Socioeconomic privilege and meaningful work: A psychology of working perspective. *Journal of Career Assessment*, 28(2), 241-256. <https://doi.org/10.1177/1069072719856307>
- Autin, K. L., Herdt, M. E., Garcia, R. G., & Ezema, G. N. (2022). Basic Psychological Need Satisfaction, Autonomous Motivation, and Meaningful Work: A Self-Determination Theory Perspective. *Journal of Career Assessment*, 30(1), 78-93. <https://doi.org/10.1177/10690727211018647>
- Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M., & Kerridge, G. (2019). A Review of the Empirical Literature on Meaningful Work: Progress and Research Agenda. *Human Resource Development Review*, 18(1), 83-113. <https://doi.org/10.1177/1534484318804653>
- Batista, B. F., Rodrigues, D., Moreira, E., & Silva, F. (2021). Técnicas de recolha de dados em investigação: inquirir por questionário e/ou inquirir por entrevista? *Metodologias de Investigação*, 13.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and*

- Organizational Behavior*, 4(1), 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Ding, H., & Liu, J. (2022). Paying close attention to strengths mindset: the relationship of employee strengths mindset with job performance. *Current Psychology*, 42(26), 22758-22769. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03400-8>
- Ford, R. C. (2017). Combining performance, learning, and behavioral goals to match job with person: Three steps to enhance employee performance with goal setting. *Business Horizons*, 60(3), 345-352. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.12.001>
- Gradito Dubord, M.-A., & Forest, J. (2023). Focusing on Strengths or Weaknesses? Using Self-Determination Theory to Explain Why a Strengths-based Approach Has More Impact on Optimal Functioning Than Deficit Correction. *International Journal of Applied Positive Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s41042-022-00079-x>
- Groen, B. A. C. (2018). A Survey Study into Participation in Goal Setting, Fairness, and Goal Commitment: Effects of Including Multiple Types of Fairness. *Journal of Management Accounting Research*, 30(2), 207-240. <https://doi.org/10.2308/jmar-52072>
- Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional psychology*, 11(3), 445.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hulshof, I. L., Demerouti, E., & Le Blanc, P. M. (2020). Day-level job crafting and service-oriented task performance. *Career Development International*, 25(4), 355-371. <https://doi.org/10.1108/cdi-05-2019-0111>
- Kock, F., Berbekova, A., & Assaf, A. G. (2021). Understanding and managing the threat of common method bias: Detection, prevention and control. *Tourism Management*, 86. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104330>
- Kubiak, E. (2022). Increasing perceived work meaningfulness by implementing psychological need-satisfying performance management practices. *Human Resource Management Review*, 32(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100792>
- Lam, L. W., Peng, K. Z., Wong, C.-S., & Lau, D. C. (2017). Is More Feedback Seeking Always Better? Leader-Member Exchange Moderates the Relationship Between Feedback-Seeking Behavior and Performance. *Journal of Management*, 43(7), 2195-2217. <https://doi.org/10.1177/0149206315581661>
- Leonardo, M. d. G., Pereira, M., Valentini, F., Freitas, C., & Damásio, B. (2019). Adaptação do Inventário de Sentido do Trabalho (WAMI) para o contexto brasileiro. *Revista*

- Brasileira de Orientação Profissional*, 20(1), 79-89. <https://doi.org/10.26707/1984-7270/2019v20n1p79>
- Liu, M., & Wronski, L. (2018). Trap questions in online surveys: Results from three web survey experiments. *International Journal of Market Research*, 60(1), 32-49. <https://doi.org/10.1177/1470785317744856>
- Longo, Y., Gunz, A., Curtis, G. J., & Farsides, T. (2014). Measuring Need Satisfaction and Frustration in Educational and Work Contexts: The Need Satisfaction and Frustration Scale (NSFS). *Journal of Happiness Studies*, 17(1), 295-317. <https://doi.org/10.1007/s10902-014-9595-3>
- Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D., & Steger, M. F. (2019). Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 374-389. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.07.004>
- Marescaux, E., De Winne, S., & Sels, L. (2013). HR practices and HRM outcomes: the role of basic need satisfaction. *Personnel Review*, 42(1), 4-27. <https://doi.org/10.1108/00483481311285200>
- Marôco, J. (2014a). Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, Software & Aplicações. Report Number, Lda.
- Marôco, J. (2014b). Análise Estatística com o SPSS Statistics (7 ed.). ReportNumber, Lda.
- Martela, F., & Riekk, T. J. J. (2018). Autonomy, Competence, Relatedness, and Beneficence: A Multicultural Comparison of the Four Pathways to Meaningful Work. *Front Psychol*, 9, 1157. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01157>
- Milani, K. (1975). The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: a field study. *The accounting review*, 50(2), 274-284.
- Murphy, K. R. (2019). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 13-31. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12259>
- Nikolova, M., & Cnossen, F. (2020). What makes work meaningful and why economists should care about it. *Labour Economics*, 65. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2020.101847>
- Nunes, P. M., Carozzo-Todaro, M. E., & Proenca, T. (2023). Need satisfaction and frustration scale (NSFS): adaptation and validation for Brazilian gig work context. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 21(2), 145-166. <https://doi.org/10.1108/mrjam-06-2022-1320>

- Pervaiz, S., Li, G., & He, Q. (2021). The mechanism of goal-setting participation's impact on employees' proactive behavior, moderated mediation role of power distance. *PLoS One*, 16(12), e0260625. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0260625>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *J Appl Psychol*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Quinlan, D., Swain, N., & Vella-Brodrick, D. A. (2012). Character strengths interventions: Building on what we know for improved outcomes. *Journal of Happiness Studies*, 13(6), 1145-1163. <https://doi.org/10.1007/s10902-011-9311-5>
- Roberts, G. E. (2003). Employee performance appraisal system participation: A technique that works. *Public personnel management*, 32(1), 89-98.
- Rodrigues, A., Cesário, F., Castanheira, F., & Chambel, M. (2017). Gestão de Desempenho: validação de um instrumento de medida. *Revista de Ciências da Administração*, 57-74. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2017v19n47p57>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68-78.
- Santos, J. R., & Henriques, S. (2021). Inquérito por questionário: contributos de conceção e utilização em contextos educativos. In: Universidade Aberta.
- Steelman, L. A., Levy, P. E., & Snell, A. F. (2016). The Feedback Environment Scale: Construct Definition, Measurement, and Validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64(1), 165-184. <https://doi.org/10.1177/0013164403258440>
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring Meaningful Work. *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
- Thibault-Landry, A., Egan, R., Crevier-Braud, L., Manganelli, L., & Forest, J. (2018). An Empirical Investigation of the Employee Work Passion Appraisal Model Using Self-Determination Theory. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 148-168. <https://doi.org/10.1177/1523422318756636>

- Van Wingerden, J., & Van der Stoep, J. (2018). The motivational potential of meaningful work: Relationships with strengths use, work engagement, and performance. *PLoS One*, 13(6), e0197599. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0197599>
- Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Kashdan, T. B., & Hurling, R. (2011). Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 50(1), 15-19. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.08.004>
- You, J., Kim, S., Kim, K., Cho, A., & Chang, W. (2020). Conceptualizing meaningful work and its implications for HRD. *European Journal of Training and Development*, 45(1), 36-52. <https://doi.org/10.1108/ejtd-01-2020-0005>

7. Anexos

Anexo I – Questionário Momento 1 | Gestão do Desempenho

Versão em português

Práticas da Gestão do Desempenho e o Significado do Trabalho

O presente questionário está integrado numa investigação desenvolvida, no âmbito de uma dissertação do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Economia do Porto. Esta investigação tem como objetivo principal perceber qual o impacto que certas práticas da gestão do desempenho têm no significado do trabalho.

Os dados serão recolhidos em dois momentos e serão tratados de forma totalmente confidencial e utilizados exclusivamente para fins académicos.

O tempo estimado de resposta ao questionário é aproximadamente 5 minutos. A participação no estudo é voluntária. É da sua inteira liberdade decidir a aceitação em participar neste estudo. A remoção do seu consentimento e paragem do preenchimento do questionário é respeitada, não havendo qualquer prejuízo caso tal se verifique.

Caso tenha alguma questão em relação ao estudo contacte através do seguinte e-mail: up202200827@up.pt (Filipa Chaves).

Agradeço desde já a sua disponibilidade e colaboração!

Consentimento

___ Declaro que fui informado(a) que a minha participação neste estudo é voluntária e que as informações recolhidas são confidenciais. Assim, aceito voluntariamente participar neste estudo.

Há quanto tempo trabalha para a mesma organização? (pergunta eliminatória)

___ Menos de 1 ano

___ 1 ano ou mais

Este estudo divide-se em dois momentos. A primeira parte será respondida agora, e a segunda, será respondida daqui a 2 semanas. Neste sentido, e de forma a poder enviar-lhe a segunda parte do inquérito, solicito que indique o seu e-mail abaixo.

Para que seja possível associar as suas respostas nos dois momentos, solicito que construa um código com as iniciais do seu nome completo e os últimos dígitos do seu número de

telemóvel. O código deve ser introduzido exatamente igual nas duas partes do questionário, pois qualquer diferença entre os códigos impossibilita a utilização dos seus dados.

E-mail

Código: iniciais do seu nome completo + 3 últimos dígitos do seu número de telemóvel)

Ex: António Rodrigues Silva Guerreiro + xxx xxx 476 Código: ARSG476

Gostaria de receber, através do e-mail indicado, os resultados do estudo, no final da investigação?

☐ Sim

☐ Não

Género

☐ Feminino

☐ Masculino

☐ Outro

☐ Prefiro não responder

Idade

Habilitações Literárias

☐ 1º Ciclo (1º, 2º, 3º e 4º ano)

☐ 2º Ciclo (5º e 6º ano)

☐ 3º Ciclo (7º, 8º e 9º ano)

☐ Ensino Secundário

☐ Licenciatura

☐ Mestrado/Pós-Graduação

☐ Doutoramento

Situação profissional atual

- ☐ Contrato a termo certo
- ☐ Contrato a termo incerto
- ☐ Contrato sem termo
- ☐ Trabalhador independente
- ☐ Outro

País onde trabalha

Tempo na empresa atual

- ☐ Entre 1 a 2 anos
- ☐ 3 a 5 anos
- ☐ 6 a 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

Setor de atividade em que a sua organização atua

- ☐ Agricultura
- ☐ Banca e Seguros
- ☐ Comércio e Distribuição
- ☐ Consultoria
- ☐ Tecnologias de Informação
- ☐ Indústrias Transformadoras
- ☐ Saúde
- ☐ Logística
- ☐ Turismo
- ☐ Educação
- ☐ Outros setores

Dimensão da organização onde trabalha (número aproximado de trabalhadores)

- ☐ < 10 trabalhadores
- ☐ 10-50 trabalhadores

___ 51-250 trabalhadores

___ > 251 trabalhadores

Tem responsabilidades de chefia?

___ Sim (chefia de linha/supervisão)

___ Sim (chefia intermédia)

___ Sim (cargo de direção)

___ Sim (cargo de administração)

___ Não

Gestão do Desempenho

A Gestão do Desempenho é um processo que vai decorrendo ao longo do ano e alinha o desempenho dos trabalhadores com o desempenho organizacional. Algumas das práticas deste processo e que serão aqui tratadas são a participação na definição dos objetivos dos trabalhadores, o feedback positivo e negativo e, por fim, a promoção da busca por feedback. Para cada uma das próximas práticas, tendo em conta aquilo que ocorre na sua organização, leia cada afirmação e indique em que medida concorda ou discorda com cada uma delas.

Práticas da Gestão do Desempenho

1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não Concordo nem Discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
Estou envolvido na definição dos meus objetivos.					
O meu supervisor explica claramente as revisões aos meus objetivos.					
Tenho discussões frequentes sobre os objetivos com o meu superior.					
Tenho muita influência nos meus objetivos finais.					
A minha contribuição para definir os meus objetivos é muito importante.					
O meu superior inicia discussões frequentes sobre os meus objetivos no período em que eles são definidos.					

Quando faço um bom trabalho, sou elogiado pelo meu supervisor.					
Raramente recebo elogios do meu supervisor.					
Geralmente, o meu supervisor diz-me quando faço um bom trabalho no emprego.					
Queremos testar a sua atenção, por favor, marque a resposta "Concordo Totalmente"					
Frequentemente recebo feedback positivo do meu supervisor.					
O meu supervisor diz-me quando não cumpro prazos.					
O meu supervisor diz-me quando o meu desempenho não vai de encontro às normas organizacionais.					
O meu supervisor diz-me as situações em que o meu desempenho fica aquém daquilo que é expectável.					
O meu supervisor diz-me as situações em que cometo um erro no trabalho.					
O meu supervisor não gosta que lhe peça diretamente feedback sobre o meu desempenho.					
Quando peço feedback sobre o meu desempenho, o meu supervisor geralmente não me dá a informação imediatamente.					
Sinto-me confortável em pedir feedback ao meu supervisor sobre o meu desempenho.					
O meu supervisor encoraja-me a pedir feedback sempre que tenho dúvidas sobre o meu desempenho.					

Versão em inglês

Performance Management and Meaningful Work

This questionnaire is part of a research for a Master's Dissertation of the MSc in Economics and Human Resource Management from the Faculty of Economics of University of Porto, Portugal. The main objective of the research is to analyze the relationship between performance management practices and meaningful work.

This study is divided into two moments and all the data collected will be confidential and analyzed exclusively for the purpose of this study.

The questionnaire should only take around 5 minutes to complete. Your participation is voluntary. You are completely free to decide whether to participate in this study. The withdrawal of your consent and stop filling out the questionnaire is respected, and there will be no harm if this occurs.

If you have any question regarding this study you can contact me through the following e-mail: up202200827@up.pt (Filipa Chaves).

Thank you in advance for your collaboration!

Consent

☐ I have read and understood the information provided and I voluntarily agree to participate in this study.

How long have you worked for the same organization? (eliminary question)

- ☐ Less than 1 year
- ☐ 1 year or more

This study is divided into two moments. The first part will be answered now, and the second will be answered in 2 weeks.

To make it possible to associate your answers at both times, I ask you to provide your WorkerID. It is extremely important to answer to both parts of the questionnaire, if you don't it will make it impossible to use your data. The Worker ID must be entered exactly the same in both parts of the questionnaire, as any difference between the codes will make it impossible to use your data.

Worker ID/Prolific ID

Gender

- ☐ Male
- ☐ Female
- ☐ Other
- ☐ I prefer not to answer

Age

Education

☐ 1st, 2nd, 3rd and 4th Grade (age 5 to 10)

☐ 5th and 6th Grade (age 10 to 12)

☐ 7th, 8th and 9th Grade (age 12 to 15)

☐ High School

☐ Bachelor's Degree

☐ Master's Degree

☐ PhD

Current employment status

☐ Fixed term contract

☐ Non-fixed term contract

☐ No term contract

☐ Self-employed

☐ Other

Country where you work

How long have you been working in your current organization

☐ Between 1 and 2 years

☐ Between 3 and 5 years

☐ Between 6 and 10 years

☐ More than 10 years

Sector in which your organization operates

☐ Agriculture

☐ Banking and Insurance

☐ Trade and Distribution

☐ Consultancy

☐ Information Technology

- ☐ Manufacturing Industry
- ☐ Health
- ☐ Logistics
- ☐ Tourism
- ☐ Education
- ☐ Other sectors

Organization dimension (number of workers approximately)

- ☐ < 10 workers
- ☐ 10-50 workers
- ☐ 51-250 workers
- ☐ > 251 workers

Do you have managerial responsibilities?

- ☐ Yes (line manager/supervision)
- ☐ Yes (middle management)
- ☐ Yes (executive position)
- ☐ Yes (administration position)
- ☐ No

Performance Management

Performance Management is a process that takes place throughout the year and aligns workers' performance with organizational performance. Some of the practices in this process that will be addressed here are employee participation in goal setting, positive and negative feedback and, finally, the promotion of feedback-seeking.

For each of the following practices, taking into account what happens in your organization, read each statement and indicate to what extent you agree or disagree with each one.

Performance Management Practices

1 – Strongly Disagree; 2 – Disagree; 3 – Don't Agree nor Disagree; 4 – Agree; 5 – Strongly Agree

	1	2	3	4	5
I am involved in setting my goals.					
My supervisor clearly explains revisions of my goals.					

I have frequent goals related discussions with my superior.					
I have a great deal of influence on my final goals.					
My contribution to setting my goals is very important.					
My superior initiated frequent discussions about my goals in the period in which they are going to be set.					
When I do a good job at work, my supervisor praises my performance.					
I seldom receive praise from my supervisor.					
My supervisor generally lets me know when I do a good job at work.					
We want to test your attention, so please mark the answer "Strongly Agree".					
I frequently receive positive feedback from my supervisor.					
When I don't meet deadlines, my supervisor let's me know.					
My supervisor tells me when my work performance does not meet organizational standards.					
On those occasions when my job performance falls bellow what is expected, my supervisor lets me know.					
On those occasions when I make a mistake at work, my supervisor tells me.					
My supervisor is often annoyed when I directly ask for performance feedback.					
When I ask for performance feedback, my supervisor generally does not give me the information right away.					
I feel comfortable asking my supervisor for feedback about my work performance.					
My supervisor encourages me to ask for feedback whenever I am uncertain about my job performance.					

Anexo II – Questionário Momento 2 | Necessidades Psicológicas Básicas e Significado do Trabalho

Versão em português

Práticas da Gestão do Desempenho e o Significado do Trabalho

O presente questionário está integrado numa investigação desenvolvida, no âmbito de uma dissertação do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Economia do Porto. Esta investigação tem como objetivo principal perceber qual o impacto que certas práticas da gestão do desempenho têm no significado do trabalho.

Os dados serão recolhidos em dois momentos e serão tratados de forma totalmente confidencial e utilizados exclusivamente para fins académicos. Esta é a segunda parte do questionário. Para que seja possível agregar as suas respostas da primeira parte do questionário à segunda é necessária a introdução do código que definiu aquando do preenchimento do primeiro momento. Solicito que o código seja introduzido exatamente como na primeira parte do questionário, pois qualquer erro impossibilita a utilização dos seus dados.

O tempo estimado de resposta ao questionário é aproximadamente 3 minutos. A participação no estudo é voluntária. É da sua inteira liberdade decidir a aceitação em participar neste estudo. A remoção do seu consentimento e paragem do preenchimento do questionário é respeitada, não havendo qualquer prejuízo caso tal se verifique.

Caso tenha alguma questão em relação ao estudo contacte através do seguinte e-mail: up202200827@up.pt (FilipaChaves).

Agradeço desde já a sua disponibilidade e colaboração!

Consentimento

___ Declaro que fui informado(a) que a minha participação neste estudo é voluntária e que as informações recolhidas são confidenciais. Assim, aceito voluntariamente participar neste estudo.

Código: iniciais do seu nome completo + 3 últimos dígitos do seu número de telemóvel)

Ex: António Rodrigues Silva Guerreiro + xxx xxx 476 Código: ARSG476

Satisfação das Necessidades Básicas

1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não Concordo nem Discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
No trabalho, sinto que recebo muita liberdade para decidir como faço as coisas.					
No trabalho, sinto-me completamente livre para tomar as minhas próprias decisões.					
No trabalho, sinto-me livre para decidir o que fazer.					
No trabalho, sinto que as pessoas com quem eu interajo realmente se importam comigo.					
No trabalho, sinto-me perfeitamente integrado(a) num grupo.					
No trabalho, sinto-me muito próximo(a) e conectado(a) com outras pessoas.					
No trabalho, sinto que sou muito bom/boa nas coisas que faço.					
No trabalho, sinto que sou altamente eficiente no que faço.					
No trabalho, sinto que posso realizar até mesmo as tarefas mais difíceis.					

Significado do Trabalho

1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não Concordo nem Discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
Encontrei uma carreira com significado.					
Eu percebo como o meu trabalho contribui para o sentido da minha vida.					
Eu tenho uma clara noção do que faz o meu trabalho ser significativo.					
Eu descobri um trabalho que tem um propósito satisfatório.					
O meu trabalho contribui para o meu desenvolvimento pessoal.					
O meu trabalho ajuda-me a entender-me melhor.					
O meu trabalho ajuda-me a compreender o mundo ao meu redor.					
O meu trabalho não faz nenhuma diferença para o mundo.					

Eu sei que o meu trabalho faz uma diferença positiva no mundo.					
O meu trabalho tem um propósito maior.					
Queremos testar a sua atenção, por favor, marque a resposta "Concordo Totalmente"					

Versão em inglês

Performance Management and Meaningful Work

This questionnaire is part of a research for a Master's Dissertation of the MSc in Economics and Human Resource Management from the Faculty of Economics of University of Porto, Portugal. The main objective of the research is to analyze the relationship between performance management practices and meaningful work.

This study is divided into two moments and all the data collected will be confidential and analyzed exclusively for the purpose of this study. This is the second moment. To make it possible to aggregate both of your answers I ask you to provide your worker ID.

The questionnaire should only take around 3 minutes to complete. Your participation is voluntary. You are completely free to decide whether to participate in this study. The withdrawal of your consent and stop filling out the questionnaire is respected, and there will be no harm if this occurs.

If you have any question regarding this study you can contact me through the following e-mail: up202200827@up.pt (Filipa Chaves).

Thank you in advance for your collaboration!

Consent

___ I have read and understood the information provided and I voluntarily agree to participate in this study.

Prolific ID

Basic Need Satisfaction

1 – Strongly Disagree; 2 – Disagree; 3 – Don't Agree nor Disagree; 4 – Agree; 5 – Strongly Agree

	1	2	3	4	5
I feel I'm given a lot of freedom in deciding how I do things.					
I feel completely free to make my own decisions.					
I feel free to decide what to do.					
I feel the people I interact with really care about me.					
I feel I'm perfectly integrated into a group.					
I feel very close and connected with other people.					
I feel I am very good at the things I do.					
I feel highly effective at what I do.					
I feel I can accomplish even the most difficult tasks.					

Meaningful Work

1 – Strongly Disagree; 2 – Disagree; 3 – Don't Agree nor Disagree; 4 – Agree; 5 – Strongly Agree

	1	2	3	4	5
I have found a meaningful career.					
I understand how my work contributes to my life's meaning.					
I have a good sense of what makes my job meaningful.					
I have discovered work that has a satisfying purpose.					
I view my work as contributing to my personal growth.					
My work helps me better understand myself.					
My work helps me make sense of the world around me.					
My work really makes no difference to the world.					
I know my work makes a positive difference in the world.					
The work I do serves a greater purpose.					
We want to test your attention, so please mark the answer "Strongly Agree".					

Anexo III – Análise de Dados

Tabela 13: Teste de fator único de Harman

Fator	Autovalores Iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa
1	10,378	28,048	28,048	10,378	28,048	28,048
2	4,172	11,277	39,325			
3	2,601	7,030	46,355			
4	2,121	5,733	52,088			
5	1,995	5,393	57,481			
6	1,699	4,592	62,073			
7	1,563	4,225	66,298			
8	1,325	3,582	69,880			
9	0,971	2,623	72,503			
10	0,935	2,527	75,030			
11	0,858	2,318	77,349			
12	0,762	2,059	79,408			
13	0,673	1,820	81,227			
14	0,611	1,650	82,878			
15	0,520	1,405	84,283			
16	0,489	1,321	85,604			
17	0,437	1,181	86,785			
18	0,415	1,122	87,907			
19	0,386	1,044	88,951			
20	0,374	1,011	89,962			
21	0,346	0,936	90,898			
22	0,341	0,921	91,819			
23	0,330	0,892	92,711			
24	0,302	0,816	93,528			
25	0,286	0,772	94,300			
26	0,267	0,721	95,021			
27	0,241	0,652	95,673			
28	0,230	0,622	96,296			
29	0,218	0,588	96,883			
30	0,196	0,529	97,412			
31	0,190	0,514	97,926			
32	0,169	0,457	98,383			
33	0,151	0,407	98,789			
34	0,142	0,385	99,174			
35	0,121	0,326	99,501			
36	0,096	0,261	99,761			
37	0,088	0,239	100,000			

Fonte: Elaboração Própria

Anexo IV - Análise Fatorial Exploratória

Tabela 14: Análise Fatorial Exploratória – Participação na definição dos objetivos

KMO	0,782	
Teste de esfericidade de Bartlett	$p < 0,001$	
Itens	Matriz de componente rotativa	
	Fator 1	Fator 2
PM1	0,801	
PM2		0,736
PM3		0,855
PM4	0,859	
PM5	0,877	
PM6		0,844
Alfa de Cronbach	0,840	0,804

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 15: Análise Fatorial Exploratória – Feedback Positivo

KMO	0,755	
Teste de esfericidade de Bartlett	$p < 0,001$	
Itens	Matriz de componente rotativa	
	Fator 1	Fator 2
PM7	0,948	
PM8		0,995
PM9	0,929	
PM10	0,910	
Alfa de Cronbach	0,927	

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 16: Análise Fatorial Exploratória – Feedback Negativo

KMO	0,773	
Teste de esfericidade de Bartlett	$p < 0,001$	
Itens	Matriz de componente rotativa	
	Fator 1	Fator 2
PM11		0,892
PM12	0,908	
PM13	0,832	
PM14		0,739
Alfa de Cronbach	0,843	0,707

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 17: Análise Fatorial Exploratória – Promoção da Busca por Feedback

KMO	0,587	
Teste de esfericidade de Bartlett	$p < 0,001$	
Itens	Matriz de componente rotativa	
	Fator 1	Fator 2
PM15		0,929

PM16		0,868
PM17	0,898	
PM18	0,888	
Alfa de Cronbach	0,781	0,800

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 18: Análise Fatorial Exploratória – Satisfação das Necessidades Psicológicas Básicas

KMO	0,801		
Teste de esfericidade de Bartlett	$p < 0,001$		
Itens	Matriz de componente rotativa		
	Fator 1	Fator 2	Fator 3
SNPB1	0,857		
SNPB2	0,898		
SNPB3	0,916		
SNPB4			0,815
SNPB5			0,863
SNPB6			0,872
SNPB7		0,859	
SNPB8		0,871	
SNPB9		0,863	
Alfa de Cronbach	0,906	0,857	0,854

Fonte: Elaboração Própria

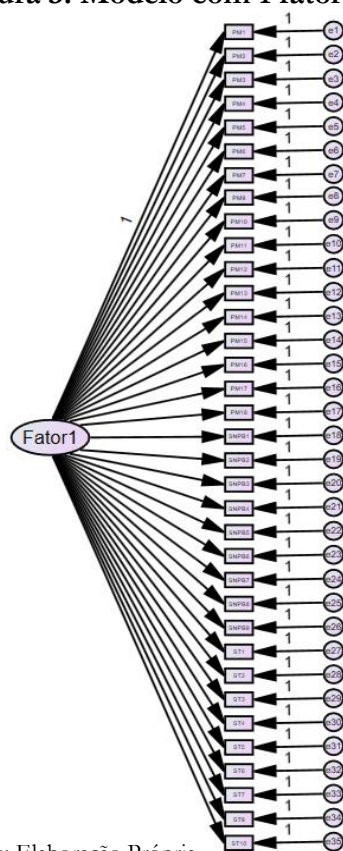
Tabela 19: Análise Fatorial Exploratória – Significado do Trabalho

KMO	0,903	
Teste de esfericidade de Bartlett	$p < 0,001$	
Itens	Matriz de componente rotativa	
	Fator 1	Fator 2
ST1	0,778	
ST2	0,832	
ST3	0,797	
ST4	0,849	
ST5	0,853	
ST6	0,769	
ST7	0,733	
ST8		0,895
ST9	0,532	
ST10	0,638	
Alfa de Cronbach	0,935	

Fonte: Elaboração Própria

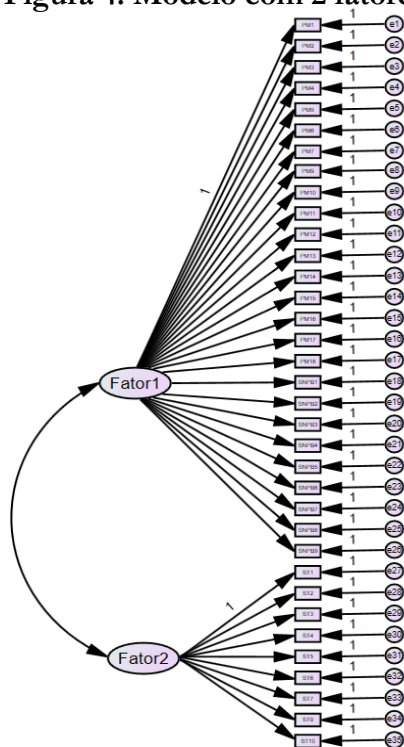
Anexo V – Análise Fatorial Confirmatória

Figura 3: Modelo com 1 fator



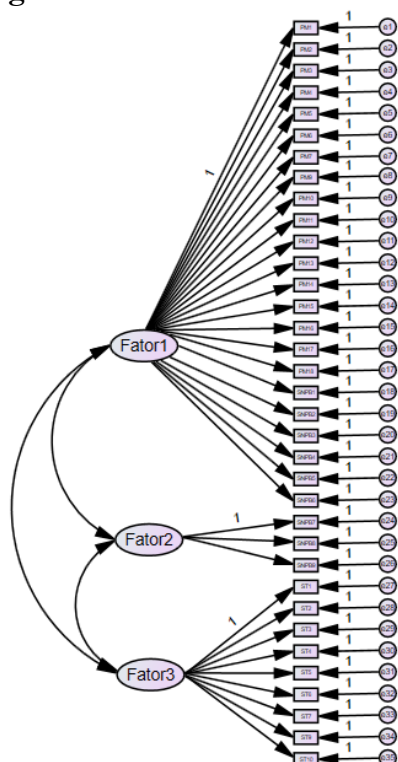
Fonte: Elaboração Própria

Figura 4: Modelo com 2 fatores



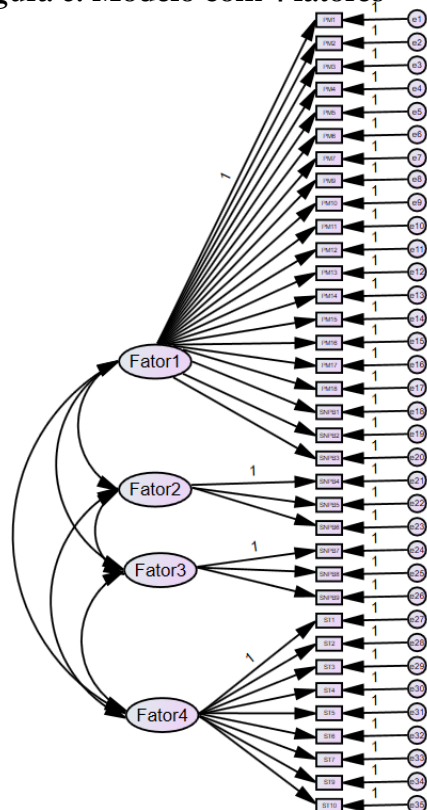
Fonte: Elaboração Própria

Figura 5: Modelo com 3 fatores



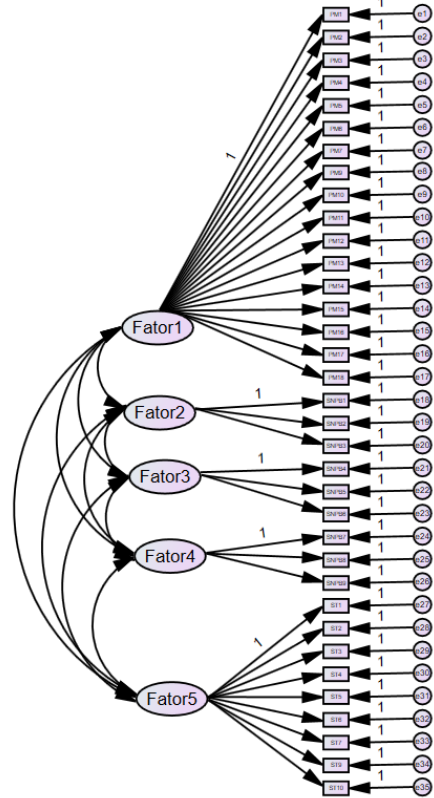
Fonte: Elaboração Própria

Figura 6: Modelo com 4 fatores



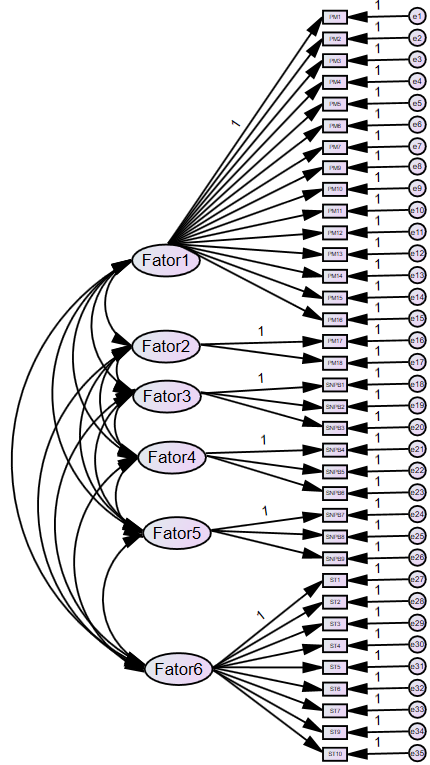
Fonte: Elaboração Própria

Figura 7: Modelo com 5 fatores



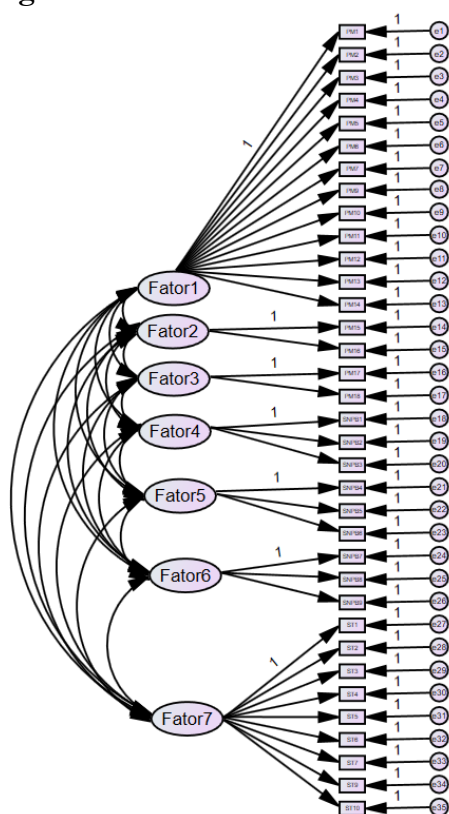
Fonte: Elaboração Própria

Figura 8: Modelo com 6 fatores



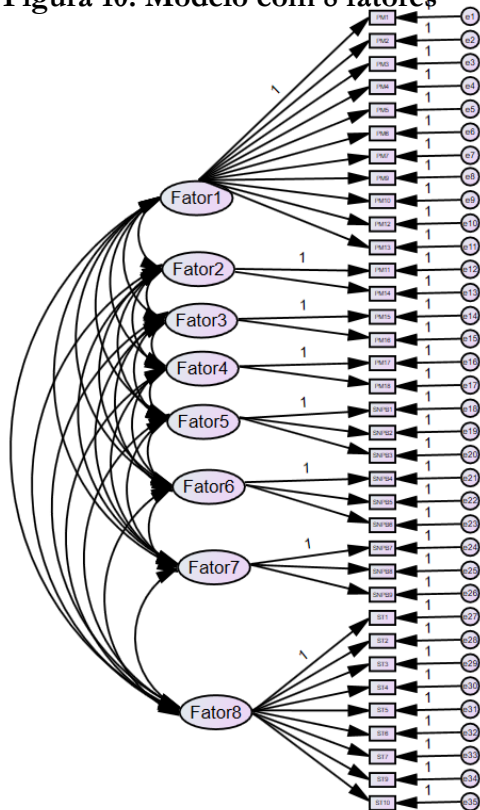
Fonte: Elaboração Própria

Figura 9: Modelo com 7 fatores



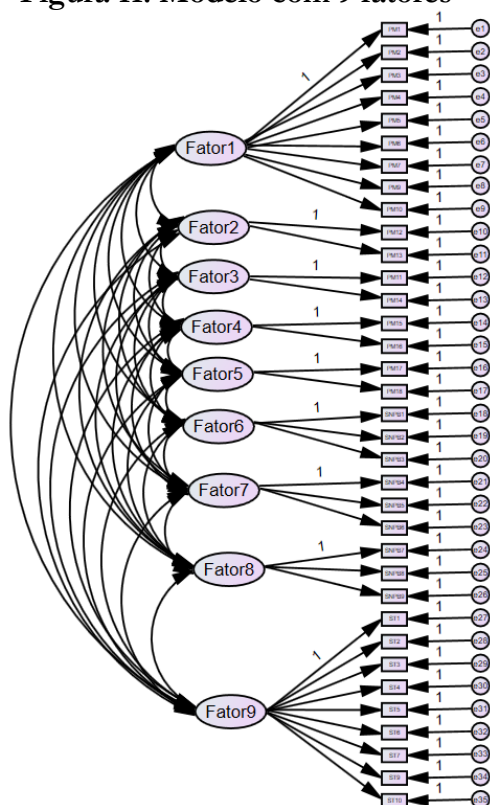
Fonte: Elaboração Própria

Figura 10: Modelo com 8 fatores



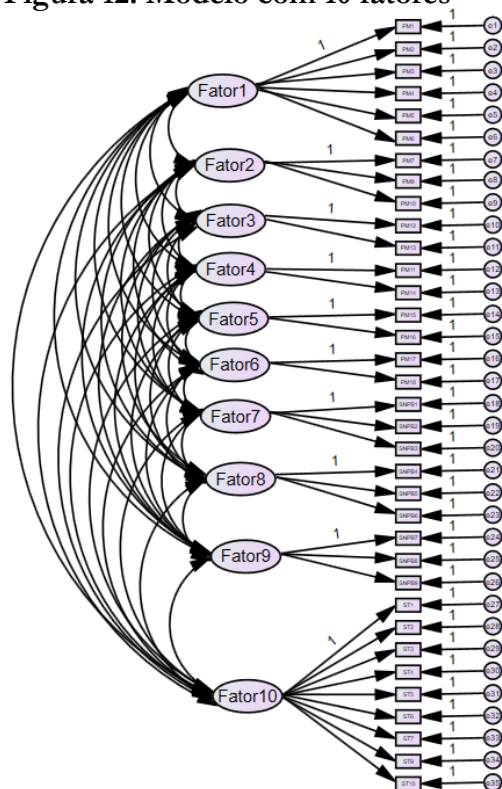
Fonte: Elaboração Própria

Figura 11: Modelo com 9 fatores



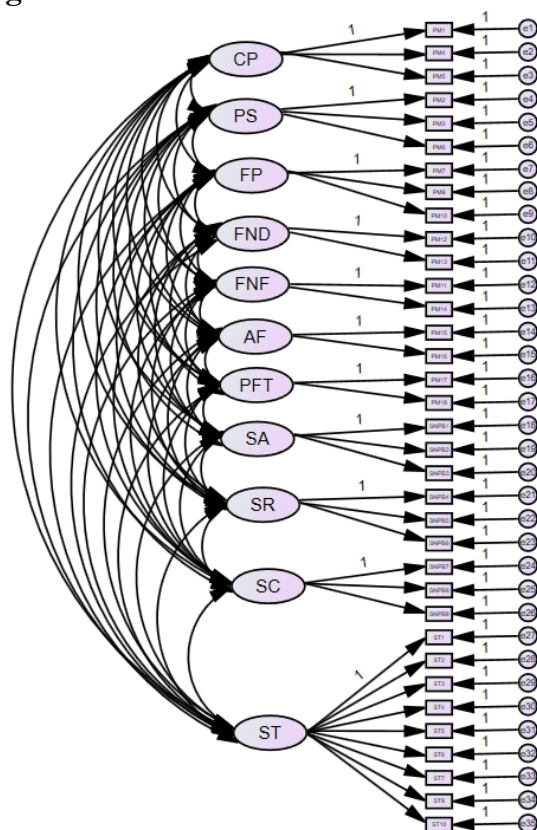
Fonte: Elaboração Própria

Figura 12: Modelo com 10 fatores



Fonte: Elaboração Própria

Figura 13: Modelo com 11 fatores



Fonte: Elaboração Própria