



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

**CONTEXTO DE TRABALHO E ESTILO DE TOMADA DE DECISÃO:
EFEITOS DA SATISFAÇÃO E DA PERCEÇÃO DE DESEMPENHO**

Aluno:

Miguel António Santos Almeida Borges Boavida

Orientação:

Doutora Maria Eduarda Mariano Agostinho Soares

Júri

Presidente:

Doutor Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques

Vogais

Doutora Natividade Helena Mateus Jerónimo
Doutora Maria Eduarda Mariano Agostinho Soares

Setembro De 2011

RESUMO

A tomada de decisão desempenha um aspecto central na gestão das organizações, sendo muitas vezes considerada como o critério mais relevante para a avaliação do desempenho dos gestores. Dada a importância do processo de tomada de decisão, vários estudos têm vindo a ser desenvolvidos procurando identificar estilos de tomada de decisão dos gestores, bem como as suas consequências e factores antecedentes.

Este estudo procura analisar os efeitos da satisfação e da percepção de desempenho num modelo integrativo de estilos de tomada de decisão, que parte dos dois elementos fundamentais do processo de tomada de decisão: a utilização de informação e a utilização de cursos de acção alternativos.

Os resultados permitem identificar os estilos de tomada de decisão considerados mais correctos no contexto organizacional Português, podendo ser utilizados para futuros cursos de formação sobre desenvolvimento de competências de tomada de decisão e desenvolvimento de competências interculturais.

PALAVRAS CHAVE: Tomada de Decisão, Satisfação, Percepção de Desempenho

ABSTRACT

Decision-making is a core activity in management and it is often used as the most relevant criterion for assessing managers' performance. Given the importance of the decision-making process, several studies have attempted to identify different decision-making styles, as well as their consequences and antecedent factors.

This study attempts to analyse the effects of satisfaction and performance perceptions on an integrative model of decision-making styles, integrating two fundamental elements of the decision-making process: The use of information and the use of alternative courses of action.

Results allow for the identification of the decision-making styles considered to be the most correct in the Portuguese organizational context. These results may be used for future training courses regarding the development of decision-making skills, as well as the development of intercultural skills.

KEY WORDS: Decision-making, satisfaction, performance perceptions

Agradecimentos

Agradeço a todos aqueles que me ajudaram directa e indirectamente na realização desta tese.

Em particular, quero apresentar os meus mais sinceros agradecimentos à Doutora Maria Eduarda Mariano Agostinho Soares, minha orientadora ao longo destes meses, pela sua disponibilidade, paciência, motivação e ajuda.

Agradeço, igualmente, à Doutora Maria del Pilar Mosquera Fernandez Conde por todas as sugestões e apoio prestado ao longo deste projecto.

Quero igualmente agradecer a minha família, à minha namorada e a todos os meus amigos, que nos momentos de maior desânimo, me apoiaram e deram forças.

Finalmente, agradeço a todos os que participaram, e ajudaram a divulgar o questionário, tornando assim possível este estudo.

Muito obrigado a todos.

Índice

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 2 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	4
2.1 Estilos de tomada de decisão.....	4
2.2 Satisfação.....	7
2.3 Percepção do desempenho.....	9
CAPÍTULO 3 - ESTUDO EMPIRICO.....	11
3.1 Metodologia.....	11
3.1.1 Descrição da amostra.....	11
3.1.2 Instrumentos.....	13
3.2 Resultados.....	15
3.2.1 Análise da fiabilidade das escalas.....	15
3.2.2 Média e desvio-padrão das escalas.....	20
3.2.3 Análise de diferenças em sub-grupos da amostra.....	21
3.2.4 Análise de correlações entre variáveis.....	25
3.2.5 Análise de regressão múltipla.....	27
CAPÍTULO 4 – Conclusão.....	29
4.1 Sumário dos resultados.....	29
4.2 Contribuições do estudo.....	33
4.3 Limitações do estudo	34
4.4 Sugestões para a investigação futura.....	35
BIBLIOGRAFIA.....	37
ANEXO 1 – INSTRUMENTO UTILIZADO.....	41

Lista de tabelas

Tabela 3.1 – Fiabilidade da escala URI

Tabela 3.2 – Fiabilidade da escala UEA

Tabela 3.3 – Fiabilidade da escala Percepção de Desempenho

Tabela 3.4 – Fiabilidade da escala Satisfação Afectiva

Tabela 3.5 – Análise factorial da escala de satisfação cognitiva

Tabela 3.6 – Fiabilidade da escala Satisfação Intrínseca

Tabela 3.7 – Fiabilidade da escala Satisfação Extrínseca

Tabela 3.8 – Resultados totais nas escalas

Tabela 3.9 – Análise de diferenças entre os subgrupos da amostra

Tabela 3.10 – Análise de correlações

Tabela 3.11 - Regressão múltipla para a escala URI

Tabela 3.12 - Regressão múltipla para a escala UEA

Lista das figuras

Figura 1 – Modelo explicativo da escala URI

Figura 2 – Modelo explicativo da escala UEA

CAPÍTULO 1

Introdução

A tomada de decisão desempenha um aspecto central na gestão das organizações. Já em 1955, Peter Drucker defendia que todos os aspectos da gestão estão associados a processos de tomada de decisão. A tomada de decisão está subjacente às quatro funções principais da gestão – planeamento, organização, direcção, e controle. Por outro lado, Harrison (1995) faz notar que o historial de sucesso ou insucesso das decisões de um gestor é frequentemente o critério mais utilizado para avaliar o desempenho desse gestor.

Dada a importância do tema, vários instrumentos que permitem analisar o estilo de tomada de decisão dos gestores têm vindo a ser desenvolvidos. Soares (2010) procedeu a uma revisão desses estudos, construindo um questionário que integrava os diferentes aspectos da tomada de decisão anteriormente identificados como relevantes. Através de estudos empíricos com gestores Portugueses e Holandeses, os resultados revelaram que duas escalas podiam ser consistentemente identificadas como conduzindo a diferenças em estilos de tomada de decisão. A primeira escala dizia respeito à utilização da informação e foi designada por escala de Utilização Racional de Informação (URI). A segunda escala dizia respeito ao desenvolvimento e escolha de soluções alternativas para as situações de decisão, tendo sido designada como escala de utilização Empreendedora de Alternativas (UEA).

As propriedades psicométricas (estrutura factorial, fiabilidade, e validade) destas duas escalas foram verificadas nos estudos realizados. Foi ainda analisada a relação entre os resultados obtidos nas duas escalas e variáveis demográficas dos inquiridos (nacionalidade, sexo, idade, nível educacional, nível hierárquico, tempo de experiência profissional, antiguidade na organização, e tipo de função desempenhada), e das organizações em que os mesmos trabalhavam (tamanho e sector).

No trabalho de Soares (2010) não foram estudadas relações entre os resultados nas escalas e a satisfação e o desempenho dos colaboradores, variáveis fundamentais para o sucesso organizacional. O principal motivo residiu no facto amplamente reconhecido de que não há estilos de tomada de decisão correctos ou incorrectos, dependendo os resultados da utilização de um estilo da especificidade da situação de decisão em questão (Driver, Svensson, Amato, & Pate, 1996). Assim, dado que os gestores se deparam com múltiplas situações de decisão no seu dia-a-dia, podendo cada uma estar mais ou menos adequada ao seu estilo habitual de tomada de decisão, não seria teoricamente espectável encontrar uma relação entre os resultados obtidos nas escalas e a satisfação e o desempenho dos inquiridos em termos globais.

No entanto, considerámos interessante investigar se a satisfação e a percepção de desempenho dos colaboradores de uma organização poderia ser um factor antecedente dos estilos de tomada de decisão dos mesmos. Estudos anteriores demonstraram que níveis mais elevados de satisfação e percepção de desempenho estão associados a comportamentos considerados correctos ou positivos na organização, como é o caso dos Comportamentos de Cidadania Organizacional (e.g., Moorman, 1995; Williams e Anderson, 1991). Parece-nos assim defensável que a investigação do impacto da satisfação e percepção de desempenho nos estilos de tomada de decisão permitirá identificar os estilos considerados correctos no contexto organizacional Português. Os resultados obtidos poderão também resultar numa contribuição para o actual estado da arte das relações entre contexto de trabalho e estilo de tomada de decisão.

Uma possível aplicação prática desta investigação será um primeiro passo no sentido do desenho de cursos de formação para gestores, tanto em termos de competências de tomada de decisão, como em termos de competências interculturais. A nível do desenvolvimento de competências de tomada de

decisão, poderá focalizar-se a questão de os estilos à priori considerados correctos poderem não ser os mais adequados a todas as situações. A nível do desenvolvimento de competências interculturais, a investigação poderá servir para analisar se diferenças nos estilos de decisão considerados correctos em diferentes países poderão ser fontes de conflito ou de dificuldades de interacção entre gestores de diferentes nacionalidades.

Esta dissertação encontra-se organizada em quatro capítulos, correspondendo o primeiro à presente introdução. O segundo capítulo diz respeito à revisão de literatura, em que serão detalhados os principais conceitos subjacentes à operacionalização do estudo – tomada de decisão, satisfação, e percepção de desempenho. O terceiro capítulo apresenta o estudo empírico sobre a relação entre o contexto de trabalho e os estilos de tomada de decisão. No quarto e último capítulo é apresentado um sumário dos resultados e das contribuições do estudo empírico, sendo também identificadas as suas limitações e sugestões para futuras investigações sobre o tema.

CAPÍTULO 2

Revisão Bibliográfica

Sendo o objectivo deste estudo a análise dos efeitos da satisfação e da percepção do desempenho nos estilos de tomada de decisão em contexto organizacional, o presente capítulo pretende apresentar os principais conceitos utilizados nesta análise e o modo como os mesmos foram operacionalizados. As três secções do capítulo dizem respeito aos três conceitos utilizados no estudo: estilos de tomada de decisão, satisfação, e percepções de desempenho.

2.1. Estilos de tomada de decisão.

Na literatura sobre tomada de decisão podem ser identificados dois temas fundamentais da investigação. Enquanto alguns autores se focalizam na compreensão e melhoria do modo como a informação é utilizada na tomada de decisão (e.g., Feldman & March, 1981; O'Reilly, 1983; Zaheer & Zaheer, 1997), outros focalizam-se na compreensão e melhoria do desenvolvimento e da escolha de cursos de acção ou alternativas para dar resposta a situações que requerem uma decisão (e.g., Aiken, Bacharach, & French, 1980; Keeney, 1994; Nutt, 2000).

No estudo de Soares (2010), os aspectos que emergiram como mais relevantes em termos da informação diziam respeito à perspectiva racional da tomada de decisão. Esta perspectiva tem as suas origens na teoria económica tradicional, a qual defendia que os gestores deveriam maximizar a informação disponível de modo a conseguirem otimizar a tomada de decisão (Harrison, 1995). Após os trabalhos de Herbert Simon (1947), que propôs o modelo da “racionalidade limitada” (*bounded rationality*), verificou-se que a estratégia de maximização quase nunca seria possível e frequentemente seria pouco adequada às situações de decisão dos gestores. Simon introduz o conceito de utilização “satisfaciente” (*satisficing*) da informação, ou seja, a utilização de um

volume de informação que satisfaça e seja eficiente para dar resposta a uma situação de decisão. Vários estudos têm demonstrado que um dos factores diferenciadores dos estilos de tomada de decisão diz respeito a uma maior orientação para a maximização ou uma maior orientação para ser “satisfacente” (e.g., Driver e tal., 1996; Harrison & Pelletier, 1997).

No que diz respeito à geração e escolha de alternativas, os aspectos que emergiram como mais relevantes no estudo de Soares (2010) diziam respeito ao que Mintzberg (1973a) designou de perspectiva empreendedora (*Entrepreneurial Mode*) da tomada de decisão. As características fundamentais desta perspectiva incluem a procura activa de novas oportunidades, a aceitação do risco em situações de incerteza, e o desenvolvimento como sendo o objectivo principal. Vários autores têm reconhecido que a perspectiva empreendedora, embora potenciando a mudança e o desenvolvimento que podem ser críticos para o sucesso organizacional, pode não ser adequada a todas as situações de decisão. As organizações precisam de mudança e desenvolvimento, mas a estabilidade e a ordem também são fundamentais para um funcionamento eficaz e eficiente (Leana & Barry, 2000; Sorensen & Stuart, 2000; Tushman & O’Reilly, 1996). No que diz respeito aos estilos de tomada de decisão, tem sido verificado empiricamente que um dos seus factores diferenciadores pode ser uma maior orientação para o desenvolvimento ou uma maior orientação pragmática, visando as questões de ordem e estabilidade (Kirton, 1976; McCarthy, 2003; Tullett & Kirton, 1995).

Como referido no capítulo anterior, através de estudos empíricos com gestores Portugueses e Holandeses, Soares (2010) verificou que os aspectos relativos à racionalidade na utilização da informação e os aspectos relativos ao empreendedorismo na utilização de alternativas resultaram em duas escalas que conduziam consistentemente à identificação de diferenças em estilos de tomada de

decisão: A escala URI (Utilização Racional de Informação) e a escala UEA (Utilização Empreendedora de Alternativas).

A escala URI, composta por 14 itens, varia entre a orientação para um comportamento satisfaciente e a orientação para um comportamento de maximização na utilização da informação. Os itens incluem vários aspectos identificados como pertinentes na perspectiva racional, nomeadamente:

- A quantidade de informação adquirida para a tomada de decisão
- A relevância da informação para a tomada de decisão
- O número de fontes de informação utilizadas
- O sentimento de excesso ou de insuficiência de informação disponível
- A utilização da intuição ou de processos sistemáticos na análise da informação
- O nível de detalhe na análise da informação
- A focalização na rapidez ou na precisão
- As reacções à incerteza gerada pela informação

Cada item é composto por duas frases, uma de orientação satisfaciente e outra de orientação de maximização. As frases são separadas por uma escala de Likert de 6 pontos, através da qual o inquirido indica se a sua tendência habitual de comportamento se identifica mais com a frase da esquerda ou com a da direita.

A escala UEA, também composta por 14 itens, varia entre a orientação para um comportamento pragmático e a orientação para um comportamento de desenvolvimento. Os itens incluem aspectos identificados como relevantes para a perspectiva empreendedora, nomeadamente:

- Antecipação de tendências futuras do ambiente
- Orientação para o longo prazo e visão de futuro

- Proactividade na detecção de possibilidades de desenvolvimento
- Preferência por soluções originais ou ainda não experimentadas
- Respeito pelos modos actuais de funcionamento
- Orientação para a mudança
- Resistência a ideias novas
- Preferência por tarefas estruturadas

Cada item é composto por duas frases, uma de orientação pragmática e outra de orientação para o desenvolvimento. As frases são separadas por uma escala de Likert de 6 pontos, através da qual o inquirido indica se a sua tendência habitual de comportamento se identifica mais com a frase da esquerda ou com a da direita.

2.2. Satisfação

O tema da satisfação no trabalho, tem sido alvo de inúmeros estudos científicos. As múltiplas definições do conceito de satisfação no trabalho encontradas na literatura, tendem a associá-la aos sentimentos vivenciados pelos trabalhadores na sua actividade profissional. De acordo com Lee-Kelley, Blackman, e Hurst (2007), a satisfação no trabalho traduz-se na atitude de um trabalhador, no contentamento e prazer quando realiza a tarefa/trabalho Para Spector (1997) a satisfação no trabalho traduz-se no modo como as pessoas se sentem em relação aos seus empregos e os diferentes aspectos do trabalho; em que medida as pessoas gostam ou não do seu trabalho.

No processo de medição do grau de satisfação de um trabalhador, é necessário ter presente que os diferentes componentes de satisfação, assumem importâncias diferentes para cada indivíduo. Neste

sentido, no final da década de 80, Organ (1989, citado por Moorman, 1993) desenvolveu um estudo com o intuito de perceber o impacto das diferentes componentes da satisfação no trabalhador. Organ destacou duas componentes específicas da satisfação, a cognitiva e a afectiva. A satisfação cognitiva baseava-se numa avaliação lógica e racional das condições de trabalho. Por sua vez, a satisfação afectiva baseava-se numa avaliação emocional positiva global do trabalho.

O estudo da componente cognitiva da satisfação remonta ao final da década de 50 com o trabalho de Frederick Herzberg (1959). Herzberg desenvolveu uma teoria que ficou conhecida por “teoria dos dois factores”, subdividindo a motivação cognitiva em dois factores: factores extrínsecos ou higiénicos e factores intrínsecos ou motivacionais. Para Herzberg, os factores extrínsecos estavam relacionados com a política interna da empresa, a supervisão, as relações entre colegas e com os chefes, as condições de trabalho, o salário e a segurança. Os factores extrínsecos seriam factores relacionados com o meio externo onde o indivíduo trabalha. Herzberg defendia que a ausência destes factores causava insatisfação no trabalhador. No entanto, segundo Herzberg, a existência destes, por si só, não permitia ao trabalhador atingir a satisfação. Os factores intrínsecos foram identificados como a realização no trabalho, o reconhecimento, o progresso, a responsabilidade e a possibilidade de crescimento. Os factores intrínsecos, seriam factores internos/pessoais, ou seja, que têm a ver com cada indivíduo. Estes factores, quando presentes, geravam satisfação no trabalhador. O'Reilly e Caldwell (1980) sugeriram que os indivíduos tomam decisões baseando-se tanto nos factores intrínsecos como extrínsecos. Os primeiros, em sua opinião estariam mais satisfeitos e envolvidos com a sua opção profissional do que os segundos.

As escalas mais utilizadas para medir a componente cognitiva da satisfação é o Minnesota Satisfaction Questionnaire (Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967) e a Job Cognitions Scale, (Brief & Roberson, 1987). Neste trabalho, utilizaremos o Minnesota Satisfaction Questionnaire,

composto por 20 itens. Dado que não conseguimos encontrar uma versão em Português, procedemos à tradução da versão de Williams e Anderson (1991).

Enquanto para as escalas de satisfação cognitiva é habitual pedir aos respondentes que comparassem diferentes aspectos do seu trabalho, não se lhes pede que refiram os sentimentos e emoções a eles associados. Em contrapartida, a componente afectiva da motivação é habitualmente medida utilizando escalas nas quais os itens a que os inquiridos devem responder em que medida se sentem daquela maneira no trabalho. Escalas consideradas como incluindo s aspectos afectivos da satisfação são por exemplo: a Job Affect Scale (Burke at al, 1989), a Faces Scale (Kunin, 1955; Dunham e Herman, 1975) e o Job Satisfaction Index (Brayfield & Rothe, 1951). Neste estudo será utilizado o Job Satisfaction Index. A escala original é composta por 18 itens, mas estudos posteriores (e.g. Agho, Price & Mueller, 1992; Judge, Bono & Locke, 2000) têm demonstrado a possibilidade de utilização de uma versão com apenas 5 itens. Não conseguido encontrar uma versão em Português, procedemos à tradução da versão Inglesa.

2.3. Percepção do desempenho

Embora exista a crença, por parte dos gestores, de que um trabalhador satisfeito é um trabalhador produtivo, a relação entre satisfação e desempenho não encontra, no entanto, suporte empírico, na medida em que as correlações encontradas têm-se revelado estatisticamente pouco significativas (Brown & Peterson, 1993; Moorman 1993). Uma das explicações possíveis para este facto, prende-se com o modo como o desempenho no trabalho tem sido medido, muito frequentemente através da percepção que empregados têm do seu próprio desempenho e não através de medidas objectivas.

No entanto, para os objectivos deste trabalho, nomeadamente a análise dos estilos de decisão considerados correctos no contexto organizacional Português, considerámos mais relevante analisar as percepções de desempenho. Estudos anteriores demonstraram que a percepção de desempenho está associada ao sentimento de dever cumprido e à propensão a adoptar comportamentos considerados correctos (Moorman, 1993; Williams e Anderson, 1991; Assim, consideramos defensável que indivíduos com maior percepção de desempenho tenham uma maior propensão a acreditarem estar a utilizar os estilos de decisão mais correctos na sua função.

O desempenho na função pode ser definido como os resultados e os comportamentos que são formalmente requeridos ao titular da função e que contribuem directamente para cumprir os objectivos estabelecidos (Mottowidlo & Van Scotter (1994). Williams & Anderson (1991) desenvolveram a escala “Performance of In-Role Behavior” (IRB), a qual permite avaliar a percepção de desempenho na função, incluindo itens como “Executo adequadamente as tarefas que me são atribuídas”. As propriedades psicométricas desta escala, com 7 itens, foram replicadas no estudo de Turnley, Bolino, Lester & Bloodgood (2003). Dado não termos conseguido encontrar uma versão em Português, procedemos à tradução da versão apresentada nestes dois estudos.

CAPÍTULO 3

Estudo Empírico

3.1. Metodologia

3.1.1. Descrição da amostra

Este estudo foi efectuado com base em 145 questionários, recolhidos entre Abril e Junho de 2011. Foi utilizada a plataforma *SurveyMonkey* para recolher os questionários, tendo sido enviados e-mails a alunos de Mestrados e Pós-Graduações do ISEG solicitando a sua participação e a divulgação do *link* aos seus contactos pessoais. A conveniência e a facilidade de recolha de dados foram assim os critérios utilizados para a obtenção da amostra.

A amostra é constituída por 80 mulheres (55.2%) e 61 homens (42.1%), não tendo 4 inquiridos (2,8%) indicado o seu género. A média das idades é de 31.2 anos, sendo a média das idades das mulheres (30,2) ligeiramente inferior à dos homens (32,3). As idades variaram entre os 18 e os 64 anos, sendo que 27,6% dos inquiridos tinham menos de 25 anos, 26,9% entre 26 e 30 anos, 22,8% entre 31 e 35 anos, e 22,1% tinham mais de 35 anos. Apenas 1 inquirido não indicou a sua idade.

No que diz respeito ao nível de habilitações, a grande maioria dos inquiridos (90,3%) possui uma licenciatura ou grau superior. Uma pequena percentagem (3,4%) concluiu estudos superiores técnicos, e 5,5% apenas concluiu estudos secundários. No conjunto dos inquiridos com estudos superiores universitários e técnicos, a maior percentagem de inquiridos (32,4%) é da área da Economia/Gestão, seguindo-se as Ciências Sociais (16,6%), a Engenharia (15,9%), e o Direito (6,2%). Agronomia e Ciências Naturais correspondem ambas a 2,8% dos inquiridos, havendo ainda

um pequeno número de inquiridos da área da Arquitectura (2,1%) e de Artes e Design (1,4%). Não foi possível identificar o curso frequentado para 20% dos inquiridos.

A análise do nível hierárquico dos inquiridos revelou que 35,1% são dirigentes e quadros superiores, 21,4% são quadros médios e intermédios, 20,7% são profissionais altamente qualificados, 8,3% são profissionais semi-qualificados, e 2,1% são profissionais não-qualificados. Não foi possível identificar o nível hierárquico de 12,4% dos inquiridos.

Relativamente aos departamentos em que os inquiridos trabalham, aquele que obteve o maior número de respostas foi a Gestão Geral (10,3%), seguido pelos Serviços Técnicos e o Marketing (9,7% cada). Seguem-se a Gestão de Recursos Humanos (8,3%), a Produção e a Consultoria (7,6% cada), a Área Administrativa, Informática, e Investigação e Desenvolvimento (4,8% cada), e a Área Financeira (4,1%). Os departamentos com menores números de inquiridos são a Área Jurídica e a de Vendas (3,4% cada), o Aprovisionamento (2,1%), e a Área Internacional (1,4%). Não foi possível identificar o departamento para 17,9% dos inquiridos.

Para classificar as funções pela sua orientação interna ou externa (Hambrick & Mason, 1984; Hoffman & Hegarty, 1993), considerou-se a Gestão Geral, o Marketing, as Vendas, a Investigação e Desenvolvimento, a Informática, e a Consultoria em empresas do ramo da Consultoria como funções orientadas para o exterior. A Gestão de Recursos Humanos, a Área Administrativa, os Serviços Técnicos, a Produção, a Área Financeira, e a Consultoria em empresas que não são desse ramo, foram consideradas como funções orientadas para o interior. Verificou-se que 40% dos inquiridos trabalham em funções orientadas para o exterior, enquanto 42,1% dos inquiridos trabalham em funções orientadas para o interior.

Os inquiridos têm em média 10,3 anos de experiência profissional. Para analisar o tempo de experiência profissional foram criadas 5 classes: Menos de 3 anos, 3 a 5 anos, 6 a 10 anos, 11 a 15 anos e mais de 15 anos. Verificou-se que 18,6% dos inquiridos tinham menos de 3 anos de experiência profissional, 22,8% entre 3 a 5 anos, 26,2% entre 6 e 10 anos, 12,4% entre 11 e 15 anos e 19,3% mais de 15 anos. No caso do tempo na função actual, a média é de 6,1 anos. Foram criadas 4 classes: Menos de 2 anos, 2 a 5 anos, 6 a 10 anos, e mais de 10 anos. Verificou-se que 29% dos inquiridos estavam na função actual há menos de 2 anos, 39,3% de 2 a 5 anos, 15,2% de 6 a 10 anos, e 16,6% há mais de 10 anos.

Em termos de variáveis organizacionais, foram analisados na amostra o sector (Público ou Privado), e o ramo de actividade da organização. Quanto ao sector, 28,3% dos inquiridos trabalha no Sector Público e 68,3% no Sector Privado. Não foi possível identificar o sector para 3,4% dos inquiridos. Para o ramo de actividade, o ramo da Saúde regista o maior número de inquiridos (15,9%), seguido da Consultoria (11,7%) e das Telecomunicações (10,3%). A Indústria/Manufatura e o Ensino correspondem cada um a 7,6% dos inquiridos, enquanto a Banca/Seguros, Construção, e Comércio correspondem cada um a 5,5% dos inquiridos. Os ramos com menor número de inquiridos são os Transportes (2,1%), a Agricultura/Pescas e Hotelaria/Restauração (1,4% cada), e a Electricidade/Água/Gás (0,7%). Não foi possível identificar o ramo de actividade para 24,8% dos inquiridos.

3.1.2. Instrumentos

O questionário utilizado, com 72 questões, pode ser consultado no Anexo 1. O questionário era composto por três partes. A primeira parte dizia respeito à satisfação e à percepção de desempenho e incluía 3 escalas:

- Escala de Percepção de Desempenho na Função, com 7 itens – Baseada na escala “Performance of In-Role Behavior” (IRB) desenvolvida por Williams e Anderson (1991).
- Escala de Satisfação Afectiva, com 5 itens – Baseada na escala “Job Satisfaction Scale” de Brayfield e Rothe (1951).
- Escala de Satisfação Cognitiva, com 20 itens – Baseada no “Minnesota Satisfaction Questionnaire” (MSQ).

Foi atribuída uma ordem aleatória aos 32 itens das 3 escalas, utilizando-se para as respostas uma escala de Likert de 6 pontos, variando entre 1-Discordo completamente, e 6-Concordo completamente.

A segunda parte do questionário dizia respeito a estilos de tomada de decisão e era composta por duas escalas, ambas baseadas no trabalho de Soares (2010).

- Escala de Utilização Racional da Informação (URI), com 14 itens.
- Escala de Utilização Empreendedora das Alternativas (UEA), com 14 itens.

Como descrito no capítulo anterior, cada item das escalas era composto por duas frases (A e B), tendo o inquirido de escolher qual das frases melhor descrevia o seu comportamento habitual de tomada de decisão. Foi atribuída uma ordem aleatória aos 28 itens das duas escalas, utilizando-se para as respostas uma escala de Likert de 6 pontos, variando entre 1-A frase A descreve a sua tendência de comportamento claramente melhor que a frase B, e 6-A frase B descreve a sua tendência de comportamento claramente melhor que a frase A.

A terceira parte do questionário dizia respeito a variáveis demográficas dos inquiridos e variáveis das organizações onde os mesmos trabalham. As variáveis demográficas incluíam sexo, idade,

habilitações literárias, curso, nível hierárquico, função, tempo total de experiência profissional, e tempo total na função actual. As variáveis organizacionais diziam respeito ao sector (Público e Privado) e ramo de actividade das organizações. Foram ainda incluídas duas questões consideradas relevantes para as análises do questionário, cuja resposta era apenas sim ou não. Estas questões diziam respeito à satisfação geral com a função actual, e a vontade de mudar de função.

Na primeira e segunda parte do questionário, todas as questões foram codificadas como de resposta obrigatória, pelo que não se verificaram valores em falta. As variáveis demográficas e organizacionais foram codificadas como de resposta facultativa, tendo os valores em falta sido referidos na secção de descrição da amostra. Estes valores em falta não foram substituídos, excluindo-se assim os inquiridos com valores em falta numa variável das análises relativas a essa variável.

3.2. Resultados

3.2.1. Análise da fiabilidade das escalas

Para avaliar a fiabilidade (consistência interna) das escalas foi utilizado o alfa de Cronbach. A fiabilidade das escalas é considerada aceitável se o alfa for superior a 0,6, boa se superior a 0,7, e muito boa se superior a 0,8. Cada item será incluído na escala se a correlação corrigida do item com a escala total for superior a 0,2 (Pestana e Gageiro, 2001).

a. Escala Utilização Racional da Informação (URI)

A escala URI, com 14 itens apresentava inicialmente um alfa de Cronbach de 0,732, o que é considerado bom. No entanto, o segundo item (R2) apresentava uma baixa correlação com a escala total (0,036). Assim, procedemos à eliminação do item R2, passando o alfa de Cronbach a ser de 0,750. Todos os itens retidos apresentam correlações com a escala total superiores a 0,2.

Tabela 3.1 – Fiabilidade da escala URI

Item	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído
R1	,574	,712
R3	,460	,724
R4	,286	,744
R5	,383	,734
R6	,464	,724
R7	,219	,752
R8	,310	,742
R9	,373	,735
R10	,443	,727
R11	,238	,748
R12	,243	,749
R13	,461	,726
R14	,410	,732

b. Escala Utilização Empreendedora das Alternativas (UEA)

A escala UEA, com 14 itens apresentava inicialmente um alfa de Cronbach de 0,786, o que é considerado bom. No entanto, o segundo item (E2) apresentava uma baixa correlação com a escala total (0,085). Assim, procedemos à eliminação do item E2 e o alfa de Cronbach passou a ser de 0,797. Todos os itens retidos apresentam correlações com a escala total superiores a 0,2.

Tabela 3.2 – Fiabilidade da escala UEA

Item	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído
E1	,279	,796
E3	,485	,778
E4	,450	,781
E5	,528	,774
E6	,481	,779
E7	,258	,797
E8	,217	,799
E9	,239	,799
E10	,462	,781
E11	,587	,769
E12	,555	,774
E13	,461	,780
E14	,534	,774

c. Escala Percepção de Desempenho

A escala Percepção de Desempenho, com 7 itens apresentava inicialmente um alfa de Cronbach de 0.699, o que é considerado bom. No entanto, o quinto item (D5) apresentava uma baixa correlação com a escala total (0,116). Assim, procedemos à eliminação do item D5, e o alfa de Cronbach passou a ser de 0.745. Todos os itens retidos apresentam correlações com a escala total superiores a 0,2.

Tabela 3.3 – Fiabilidade da escala Percepção de Desempenho

Item	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído
D1	,572	,700
D2	,644	,672
D3	,552	,691
D4	,409	,729
D6i	,480	,715
D7i	,413	,750

d. Escala Satisfação Afectiva

A escala Satisfação Afectiva, com 5 itens, apresentou inicialmente um alfa de Cronbach de 0,905, o que é considerado muito bom. Todos os itens apresentam correlações com a escala total superiores a 0,2.

Tabela 3.4 – Fiabilidade da escala Satisfação Afectiva

Item	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído
SA1	,848	,859
SA2	,755	,881
SA3	,771	,878
SA4	,864	,856
SA5i	,557	,921

e. Escalas de Satisfação Cognitiva

A escala de Satisfação Cognitiva era constituída por 20 itens, podendo ser subdividida em duas escalas, uma de Satisfação Intrínseca e outra de Satisfação Extrínseca. Em estudos anteriores que fizeram uma análise factorial da escala (e.g., Williams e Anderson, 1991) os *loadings* de alguns itens não eram claros, pelo que optámos por começar por fazer uma análise factorial na nossa amostra. O método de extracção utilizado foi o *principal axis factoring*. Tabachnick e Fidell (2001) defendem que esta deve ser a opção tomada, em detrimento da extracção de componentes principais, quando o investigador pretende mais do que um sumário empírico dos dados recolhidos, existindo uma base teórica para os factores a extrair. Optou-se pela rotação oblíqua, pela convicção obtida em estudos que os factores não serão independentes. Assim, a rotação oblíqua, onde os factores possam surgir correlacionados, será preferível à rotação ortogonal (Tabachnick e Fidell 2001).

Os resultados obtidos (Tabela 3.5) foram bastante semelhantes aos de Williams e Anderson (1991). Verificamos que 8 itens têm claramente *loadings* no factor 1, que corresponde à satisfação intrínseca (SC1, SC3, SC4, SC9, SC10, SC11, SC15, SC20), enquanto outros 8 itens têm claramente *loadings* no factor 2, que corresponde à satisfação extrínseca (SC5, SC6, SC7, SC13, SC14, SC17, SC18, SC19). Os itens SC2, SC12, SC14, e SC16 têm *loadings* altos nos dois factores, enquanto o item SC8 tem *loadings* baixos em ambos os factores.

Tabela 3.5 – Análise factorial da escala Satisfação Cognitiva

	Factor	
	1	2
SC1	,359	,151
SC2	,638	,522
SC3	,618	,198
SC4	,701	,395
SC5	,390	,752
SC6	,338	,768
SC7	,137	,402
SC8	,138	,031
SC9	,571	,223
SC10	,588	,192
SC11	,748	,565
SC12	,427	,465
SC13	,130	,309
SC14	,499	,404
SC15	,657	,435
SC16	,509	,540
SC17	,229	,609
SC18	,228	,513
SC19	,295	,523
SC20	,698	,497

Para os oito itens que compõem a escala de satisfação intrínseca, foi obtido um alpha de Cronbach de 0,827, o que pode ser considerado muito bom. Todos os itens têm correlações com a escala total superiores a 0,2.

Tabela 3.6 – Fiabilidade da escala Satisfação Intrínseca

Item	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído
SC1	,351	,830
SC3	,580	,804
SC4	,648	,795
SC9	,517	,812
SC10	,486	,826
SC11	,683	,789
SC15	,543	,808
SC20	,666	,791

Para os oito itens que compõem a escala de satisfação extrínseca, foi obtido um alpha de Cronbach de 0,766, o que pode ser considerado bom. Todos os itens têm correlações com a escala total superiores a 0,2.

Tabela 3.7 – Fiabilidade da escala Satisfação Extrínseca

Item	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído
SC5	,595	,716
SC6	,652	,709
SC7	,336	,762
SC13	,365	,762
SC14	,419	,750
SC17	,547	,727
SC18	,387	,753
SC19	,467	,741

3.2.2 Média e desvio-padrão das escalas

Após verificação da fiabilidade, foi calculado o resultado para cada inquirido nas escalas em estudo, através da soma dos itens retidos em cada escala, dividindo-se em seguida pelo número de itens. A Tabela 3.8 indica a média e desvio padrão obtidos para cada escala na amostra total.

À exceção da escala UEA, as médias obtidas em todas as escalas são superiores ao ponto médio teórico da escala (3,5). Isto indica uma elevada percepção de desempenho e elevados níveis de satisfação afectiva, intrínseca, e intrínseca. Para a escala URI, a média indica uma tendência para a maximização na utilização da informação, enquanto para a escala UEA a média aproxima-se muito do ponto médio teórico, pelo que não pode ser deduzida uma orientação pragmática ou de desenvolvimento.

Tabela 3.8 – Resultados totais nas escalas

Escala	N	Média	Desvio padrão
URI	145	3,8790	,66189
UEA	145	3,4520	,70844
PercDesempenho	145	4,6920	,68475
SatAfect	145	4,3255	1,07959
SatInt	145	4,3690	,83727
SatExt	145	4,0741	,81895

3.2.3 Análise de diferenças em sub-grupos da amostra

A análise de diferenças entre subgrupos da amostra foi feita através da técnica de análise da variância (ANOVA). Não foram encontradas diferenças significativas para nenhuma das escalas para as variáveis sexo, grupo etário, nível de habilitações, orientação interna e externa da função, e sector (Público e Privado). A tabela 3.9 apresenta as diferenças significativas encontradas para as restantes variáveis

O curso de estudos universitários revelou conduzir a diferenças significativas na escala URI. Dado o número reduzido de inquiridos na maior parte dos cursos, resolvemos analisar apenas os três cursos com maior número de inquiridos: Ciências Sociais, Economia/Gestão, e Engenharia. Verificou-se uma diferença significativa entre os três cursos, tendo a análise *post-hoc* revelado que a diferença reside nos inquiridos de Economia/Gestão. Ou seja, não existem diferenças

significativas entre as Ciências Sociais e a Engenharia, mas a Economia/Gestão tem uma média nesta escala significativamente superior a esses dois cursos (maior tendência para a maximização na utilização de informação).

Para analisar o nível hierárquico, foram construídos três grupos: O primeiro grupo incluía os dirigentes e quadros superiores, o segundo os quadros médios e profissionais altamente qualificados, e o terceiro os profissionais semi-qualificados e não qualificados. O nível hierárquico revelou conduzir a diferenças significativas nas escalas de Satisfação Afectiva e de Satisfação Intrínseca. Em ambos os casos, os níveis hierárquicos mais altos têm médias superiores de satisfação. A análise *post-hoc* revelou que a diferença diz respeito aos dirigentes e quadros superiores, que são significativamente diferentes dos outros dois grupos. O nível hierárquico também revela diferenças, embora não significativas, com a escala URI, em que a tendência para a maximização na utilização da informação é superior nos níveis hierárquicos mais baixos.

O tempo de experiência profissional, bem como o tempo na função actual, conduzem a diferenças significativas na escala de Satisfação Extrínseca. No caso do tempo de experiência profissional, a análise *post-hoc* revela que as diferenças dizem respeito ao grupo com menos de 2 anos de experiência, sendo a média de Satisfação Extrínseca deste grupo significativamente superior à dos grupos de 3 a 5 anos e mais de 10 anos. Para o tempo na função actual verifica-se também na análise *post-hoc* que as diferenças residem no grupo com menos de 1 ano na função actual, que tem uma satisfação superior aos outros três grupos. Os restantes grupos não registam diferenças significativas entre si.

O departamento em que os indivíduos trabalham conduz a diferenças significativas na Satisfação Afectiva e na Satisfação Intrínseca. Dado que alguns departamentos tinham um número reduzido de

inquiridos, optámos por considerar apenas aqueles com mais de 5 inquiridos. No caso da Satisfação Afectiva, o grupo com maior média é a Investigação e Desenvolvimento, que é significativamente superior a todos os outros departamentos, excepto o departamento de GRH (o segundo com maior média de Satisfação Afectiva). O departamento de GRH tem uma média significativamente superior ao departamento de Finanças e Informática. O terceiro departamento com maior média de Satisfação Afectiva é a Produção, também com uma média superior ao departamento de Finanças e à Informática.

O departamento de Investigação e Desenvolvimento é também o que regista a média mais elevada de Satisfação Intrínseca, seguido do Departamento de Produção, da GRH, e da Gestão Geral. Assim, a média do departamento de Investigação e Desenvolvimento é significativamente superior à dos departamentos Administrativo, Finanças, Marketing, Consultoria, Informática, e Serviços Técnicos. A mesma coisa se verifica para a média do departamento de Produção, excepto que não é significativamente superior à média dos Serviços Técnicos. A média do departamento de GRH é apenas significativamente superior à média do departamento Administrativo, o mesmo acontecendo com a média do departamento de Gestão Geral.

Tabela 3.9 – Análise de diferenças entre os subgrupos da amostra

Curso					
Escala URI	N	Média	Desvio padrão	F	Sig
Ciências Sociais	24	3,7340	,64796	4,686	0,012
Economia / Gestão	47	4,1195	,65661		
Engenharia	23	3,7023	,57672		
Nível Hierárquico					
Satisfação Afectiva	N	Média	Desvio padrão	F	Sig
Dirigentes e Q.Superiores	51	4,6510	,87713	4,662	0,011
Q. Médios e Prof. Alt. Qualif.	61	4,1082	1,14051		
Prof. Semi Não Qualif.	15	3,9733	1,13356		
Satisfação Intrínseca	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Dirigentes e Q.Superiores	51	4,6446	,78874	5,549	0,005
Q. Médios e Prof. Alt. Qualif.	61	4,2398	,82579		
Prof. Semi e Não Qualif.	15	3,9833	,73477		
Escala URI	N	Média	Desvio padrão	F	Sig
Dirigentes e Q.Superiores	51	3,7964	,65105	2,947	0,056
Q. Médios e Prof. Alt. Qualif.	61	3,8827	,60595		
Prof. Semi e Não Qualif.	15	4,2513	,72887		
Tempo de Experiência Profissional					
Satisfação Extrínseca	N	Média	Desvio padrão	F	Sig
<= 2 anos	27	4,4120	,63057	2,717	0,032
3-5 anos	33	3,8902	,79227		
6-10 anos	38	4,1053	,93294		
11-15 anos	18	4,2639	,66820		
>15 anos	28	3,7991	,84666		
Tempo na Função Actual					
Satisfação Extrínseca	N	Média	Desvio padrão	F	Sig
<=1 ano	42	4,4077	,60992	3,524	0,017
2-5 anos	57	3,9320	,88548		
6-10 anos	22	4,0057	,86729		
>10 anos	24	3,8906	,80446		
Departamento					
Satisfação Afectiva	N	Média	Desvio padrão	F	Sig
Gestão Geral	15	4,5733	,72847	3,079	0,003
Administrativo	7	3,8286	1,40679		
Consultoria	11	3,7636	1,10569		
Financas	6	3,3667	1,37647		
GRH	12	4,7667	,80378		
Informatica	7	3,9429	,56231		
I & D	7	5,3429	,42762		
Marketing	14	4,2143	1,12445		
Produção	11	4,7273	,71146		
Serviços Técnicos	14	4,4571	,87856		
Satisfação Intrínseca	N	Média	Desvio padrão		
Gestão Geral	15	4,5833	,72682	2,493	0,013
Administrativo	7	3,6607	1,10565		
Consultoria	11	4,1136	,64579		
Financas	6	3,8333	1,20329		
GRH	12	4,6250	,79950		
Informatica	7	4,1429	,57477		
I & D	7	5,0179	,47009		
Marketing	14	4,0536	,93633		
Produção	11	4,8750	,69821		
Serviços Técnicos	14	4,2411	,90201		

3.2.4. Análise de correlações entre variáveis

A análise de correlações (Tabela 3.10) revelou que a escala URI apenas apresenta correlações significativas com a Satisfação Extrínseca e o Nível Hierárquico. O sentido das correlações indica que a tendência para um comportamento de maximização na utilização de informação está associada a uma maior satisfação extrínseca e a níveis hierárquicos mais baixos.

A escala UEA apresenta correlações significativas com as variáveis Percepção de Desempenho, Satisfação Afectiva, Satisfação Extrínseca, Tempo de Experiência Profissional, Satisfação Geral com a Função Actual, e Vontade de Mudar de Função. O sentido das correlações indica que uma orientação pragmática na utilização das alternativas está associada com uma maior percepção de desempenho na função, maior satisfação extrínseca, maior satisfação na função actual, menor tempo de experiência profissional, e manifestação de não ter vontade de mudar de função.

De notar ainda que variável Percepção de Desempenho e as 4 variáveis de Satisfação estão todas positivamente correlacionadas entre si, estando também todas negativamente correlacionadas com a Vontade de Mudar de Função. O Nível Hierárquico está significativamente correlacionado de forma negativa com as variáveis Percepção de Desempenho, Satisfação Afectiva, Satisfação Intrínseca, e Satisfação Geral com a Função Actual, verificando-se que os níveis hierárquicos superiores registam valores mais elevados de percepção de desempenho e de satisfação. O Tempo de Experiência Profissional e o Tempo de Experiência na Função estão negativamente correlacionados com a Satisfação Extrínseca, revelando que quanto maior o tempo menor a satisfação.

Tabela 3.10 – Análise de correlações

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.
1.URI	1														
2.UEA	,09	1													
3.PercDesempenho	-,01	-,27**	1												
4. Sat. Afect.	,04	-,17*	,34**	1											
5. Sat. Intrin.	-,05	-,11	,28**	,81**	1										
6. Sat. Extrin.	,18*	-,22**	,23**	,62**	,49**	1									
7.Sexo 1=Fem 2=Masc	,01	,08	-,05	-,11	-,00	,05	1								
8.Idade	,01	,04	,04	,13	,09	-,07	,11	1							
9.Nível 1=Topo 3=Base	,19*	,08	-,16*	-,25**	-,28**	-,04	-,02	-,33**	1						
10.Tem. Exp.	-,01	,15*	-,02	,02	,06	-,16*	,09	,81**	-,27**	1					
11.Tem. Função	,06	,08	-,01	,02	,05	-,17*	-,02	,55**	-,20*	,79**	1				
12. Função 1=Ext 2=Int	,02	-,13	,11	-,06	-,03	-,06	-,07	,14	-,14	,11	,04	1			
13. Sat. Função 1=Não 2=Sim	,07	-,25**	,21**	,67**	,55**	,50**	-,09	,06	-,17*	-,01	-,01	,13	1		
14. Vont. Mudar 1=Não 2=Sim	-,05	,26**	-,26**	-,46**	-,44**	-,29**	,19*	-,15*	,13	-,12	-,11	-,04	-,44**	1	
15. Sector 1=Pub 2=Priv	-,02	-,09	-,03	-,04	,04	,07	,00	-,15*	,17*	-,23**	-,24**	-,11	-,08	,01	1

* p < 0,05

** p < 0,01

3.2.5. Análise de regressão múltipla

- Escala URI

Recorrendo análise de regressão múltipla, foram analisados vários modelos de relação entre as variáveis significativamente correlacionadas com a escala em questão (Nível Hierárquico e Satisfação Extrínseca).

O único modelo que apresentou resultados significativos foi o modelo que considera como variável dependente a escala URI, incluindo as variáveis independentes num primeiro passo o Nível Hierárquico, e num segundo passo a Satisfação Extrínseca. Os resultados mostram que a percentagem de variância adicional explicada pela variável introduzida no segundo passo (Mudança do $R^2=0,033$) é significativa ($p=0,040$). No entanto, este modelo apenas explica 6,8% da variância na escala URI (R^2), conforme pode ser verificado na tabela 3.11.

Tabela 3.11 - Regressão múltipla para a escala URI

Modelo	Variáveis incluídas	Resumo do modelo		Coefficientes standardizados
		R^2	Erro padrão	Beta
1	Nível Hierárquico	0,035	0,64	0,188
2	Nível Hierárquico Satisfação Extrínseca	0,068	0,63	0,196 0,180

- Escala UEA

Tendo em conta as variáveis que apresentavam correlações significativas com a escala em questão (Percepção de Desempenho, Satisfação Afetiva, Satisfação Extrínseca, Tempo de Experiência Profissional, Satisfação Geral com a Função Actual, e Vontade de Mudar de Função) foram analisados vários modelos de relações através do método da regressão múltipla.

O modelo que revelou melhores resultados considerava como variável dependente a escala UEA, incluindo as variáveis independentes num primeiro passo a Vontade de Mudar de Função e o Tempo de Experiência Profissional, e num segundo passo a Satisfação Geral e a Percepção de Desempenho. Os resultados mostram que a percentagem de variância adicional explicada pelas variáveis introduzidas no segundo passo (Mudança do $R^2=0,054$) é significativa ($p=0,014$). Este modelo explica 15,7% da variância na escala UEA (R^2), conforme pode ser verificado na tabela 3.12.

Tabela 3.12 - Regressão múltipla para a escala UEA

Modelo	Variáveis incluídas	Resumo do modelo		Coefficientes standardizados
		R ²	Erro padrão	Beta
1	Vontade de Mudar Experiência Profissional	0,103	0,68	0,287 0,184
2	Vontade de Mudar Experiência Profissional PercDesempenho Satisfação Geral	0,157	0,66	0,174 0,166 -0,186 -0,143

CAPÍTULO 4

Conclusão

4.1. Sumário dos resultados

Este estudo replicou os resultados obtidos em estudos anteriores no que diz respeito à fiabilidade das escalas utilizadas (ex., Moorman, 1993; Soares, 2010; Williams & Anderson, 1991). O alpha de Cronbach registou valores iguais ou superiores a 0,75 em todas as escalas. No entanto, é de notar que em três escalas (URI, UEA, e Percepção de Desempenho) se verificou que 1 item apresentava baixas correlações com a escala total, o que não acontecia em estudos anteriores. Poderá ser possível que haja diferença nas respostas quando o questionário é respondido na internet ou em versão papel, mas apenas uma pesquisa mais específica poderá confirmar esta possibilidade.

Para a escala URI, o estudo replicou resultados anteriores relativos a uma tendência de orientação para o comportamento de maximização de utilização de informação em amostras de gestores Portugueses (Soares, 2010). Um resultado interessante do nosso estudo foi a verificação que a tendência para este tipo de comportamento é mais elevada nos licenciados em Economia/Gestão do que nos licenciados em Engenharia e Ciências Sociais.

Também similarmente a estudos anteriores, verificou-se que o Nível Hierárquico tem impacto na escala URI, diminuindo a orientação para a maximização em níveis hierárquicos mais elevados. Não se verificou uma correlação significativa com a Idade e o Tempo de Experiência Profissional, o que acontecia em Soares (2010). No entanto, já

nesse estudo se verificou através da técnica de regressão múltipla que o Nível Hierárquico era a única variável retida no modelo de explicação dos resultados na escala URI.

No nosso estudo, verificou-se ainda uma correlação significativa entre a escala URI e a variável Satisfação Extrínseca, mostrando que quanto maior a satisfação com as condições de trabalho, maior a tendência para a maximização na utilização de informação. A maximização na utilização de informação parece ser o comportamento considerado correcto na cultura dos gestores Portugueses. Quanto mais satisfeitos estão com as suas condições de trabalhos maior a predisposição a adoptarem esse comportamento. Através da técnica da regressão múltipla verificou-se que a Satisfação Extrínseca funcionava como moderadora entre o Nível Hierárquico e os resultados na escala URI.

Para a escala UEA, não se verifica uma clara tendência para o pólo pragmático ou para o pólo desenvolvimento na amostra total, o que também acontecia no estudo de Soares (2010). Também não se verificaram quaisquer diferenças significativas em sub-grupos da amostra criados em termos de variáveis demográficas e organizacionais. Contrariamente aos resultados desse estudo, não se verificaram correlações significativas entre a escala UEA e a Idade e Orientação da Função (externa ou interna).

Verificaram-se correlações positivas significativas com as variáveis Tempo de Experiência Profissional e Vontade de Mudar de Função, e correlações negativas significativas com as variáveis Percepção de Desempenho, Satisfação Afectiva, Satisfação Extrínseca, e Satisfação Geral com a Função Actual. Através da regressão

múltipla verificou-se que as variáveis com maior poder de previsão da escala UEA eram a Percepção de Desempenho e a Satisfação Geral com a Função. Elevados níveis de Percepção de Desempenho e Satisfação Geral estão assim associados a uma orientação mais pragmática do que de desenvolvimento.

Estes resultados indicam que é possível que a orientação pragmática seja o comportamento considerado correcto, o que parece contrariar a perspectiva actual de que a gestão tem de não só se adaptar como mesmo antecipar frequentes mudanças nos modos de funcionamento (e.g., Das & Teng, 2001; O'Connor & Rice, 2001; Shane & Venkataraman, 2000). Embora sejam necessárias mais investigações sobre este resultado, uma provável explicação para o mesmo será o elevado nível de controlo da incerteza verificado para Portugal em estudos anteriores (Hofstede, 1980, 1991). Um elevado nível de controle da incerteza leva a uma aversão a situações pouco familiares e ambíguas, resistência a ideias novas e inovação, e a uma focalização em regras e procedimentos tão completas quanto possíveis (Hofstede, 1991), sendo todos estes efeitos compatíveis com a orientação pragmática.

O modelo de regressão hierárquica da escala UEA demonstrou que a Percepção de Desempenho e da Satisfação Geral com a Função funcionam como variáveis mediadores entre as variáveis Tempo de Experiência da Função e a Vontade de Mudar de Função. Como referido anteriormente, quanto maior o tempo de experiência, menor a orientação de desenvolvimento. Este resultado é compatível com a opinião de alguns autores de que ao longo do tempo os gestores adquirem hábitos e rotinas que os tornam menos receptivos a novos modos de funcionamento ou a ideias novas (e.g., Boeker, 1997, Finkelstein e Hambrick, 1990; Mostafa, 2005). Os inquiridos com vontade de

mudar de função tendem também a ter uma mais elevada orientação de desenvolvimento. Como referido anteriormente, a mudança é um aspecto fundamental na orientação de desenvolvimento, pelo que este resultado está em consonância com estudos anteriores.

Embora não fizessem parte do problema de investigação, este estudo revelou ainda alguns resultados interessantes em termos de possíveis factores antecedentes da Satisfação Afectiva, Satisfação Extrínseca e Satisfação Intrínseca.

Para a Satisfação Extrínseca, verificou-se que os inquiridos com menor tempo de experiência profissional e de experiência na função têm resultados significativamente superiores aos grupos de maiores tempos de experiência. No entanto, não é possível concluir se este facto se deve a um menor conhecimento das condições de trabalho por parte daqueles que entraram há menos tempo na profissão ou função, ou ao facto de a maior experiência conduzir a um progressivo desenvolvimento de atitudes negativas quanto às condições de trabalho.

Para a Satisfação Afectiva e a Satisfação Intrínseca, verificaram-se diferenças significativas em termos do departamento em que os inquiridos trabalham. A Investigação e Desenvolvimento e a Gestão de Recursos Humanos aparecem no topo nos resultados de ambas as variáveis, o que permitirá inferir que os resultados estão relacionados com tarefas que incluem a componente criatividade e a componente humana. No entanto, dada a reduzida dimensão da amostra, seria necessária uma investigação mais extensiva para poderem ser tiradas conclusões mais fundamentadas.

4.2. Contribuições do estudo

Para a realização deste estudo, foi necessário proceder à tradução e subsequente verificação da fiabilidade de duas escalas que, no melhor do nosso conhecimento, não tinham sido testadas em Português: A Escala “Performance of In-Role Behavior” (IRB), e o “Minnesota Satisfaction Questionnaire” (MSQ). Os bons resultados obtidos nos testes psicométricos indicam que a tradução efectuada pode ser considerada uma contribuição deste estudo, podendo ser utilizada em investigações futuras-

A contribuição mais relevante deste estudo, embora careça de uma investigação mais extensa, diz respeito à identificação de relações entre variáveis demográficas, variáveis de satisfação e desempenho, e estilos de tomada de decisão. Essas relações, já sumariadas na secção anterior, podem ser representadas graficamente nas seguintes figuras.

Figura 1 – Modelo explicativo da escala URI

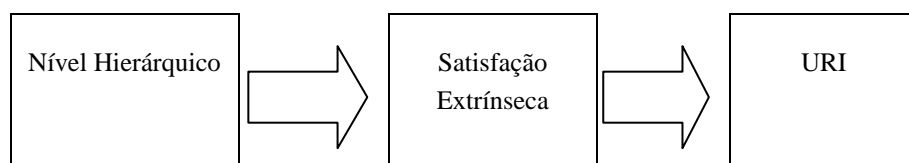
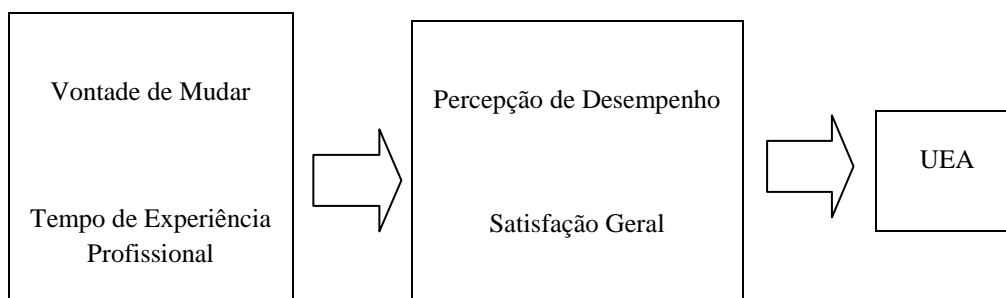


Figura 2 – Modelo explicativo da escala UEA



4.3. Limitações do estudo

A mais evidente limitação deste estudo diz respeito à amostra, cuja dimensão e composição são manifestamente insuficientes para a realização de algumas análises, bem como para a generalização dos resultados. O facto de termos incluído em algumas variáveis demográficas a opção “Outro”, sem solicitar informação adicional, também contribuiu para diminuir o número de inquiridos que puderam ser considerados em análises relativas a estas variáveis demográficas.

Como referido anteriormente, a análise das funções por tipo de orientação (interna ou externa) foi considerada relevante para o estilo de tomada de decisão em estudos anteriores. Neste estudo, não foi directamente solicitado aos inquiridos que indicassem a orientação da sua função, tendo a orientação sido deduzida do título do departamento. Assim, podem ter ocorrido erros na classificação da orientação, pois o mesmo título pode não corresponder à mesma orientação em organizações diferentes. Por exemplo, a

Informática pode ter uma orientação interna na Banca/Seguros e uma orientação externa em empresas prestadoras de serviços informáticos.

Ainda relativamente às funções, dados os relevantes efeitos registados a nível da Satisfação Intrínseca e Afectiva, consideramos de novo que a mera recolha do título foi insuficiente. Para analisar as causas dos resultados teria sido relevante recolher informação relativa ao conteúdo e às competências requeridas pela função.

Pelas limitações de extensão do questionário e potencialização de maior número de respostas, a variável relativa ao desempenho foi apenas recolhida em termos de percepções, não se incluindo um indicador objectivo de desempenho dos inquiridos. Pelos mesmos motivos, também não foram recolhidas informações sobre a situação actual da organização (em termos financeiros, ou em termos de situação no mercado), que poderiam também ter impactos relevantes sobre os estilos de tomada de decisão.

4.4. Sugestões para a investigação futura

A primeira sugestão para a investigação futura seria naturalmente a inclusão na concepção do projecto de variáveis que permitissem ultrapassar as limitações apresentadas na secção anterior.

Por outro lado, dado que existem indícios que nos levam a crer que as relações entre variáveis identificadas no estudo estão influenciadas pelo contexto cultural Português, seria relevante replicar este estudo noutros contextos nacionais.

Para a escala URI, na qual se verificaram diferenças significativas por Nível Hierárquico, seria interessante fazer uma investigação que relacionasse esta escala com a liderança. Essa investigação podia, por exemplo, analisar os efeitos na liderança das diferenças entre líderes e subordinados nos resultados na escala URI. Outra investigação que nos parece relevante seria um estudo longitudinal que permitisse verificar se a menor orientação de maximização está associada à progressão da carreira, ou se os gestores de níveis hierárquicos superiores desenvolvem essa orientação após chegarem a funções de âmbito mais complexo e abrangente.

Para a escala UEA, consideramos que uma investigação mais aprofundada das causas da paradoxal associação entre uma orientação mais pragmática e uma maior percepção de desempenho poderá ter aplicações relevantes no contexto empresarial Português. A identificação dessas causas poderá constituir o primeiro passo para programas de formação ou outros programas de gestão de Recursos Humanos que visem potenciar a criatividade, o empreendedorismo e a inovação nas organizações Portuguesas.

Bibliografia

Agho, A., Price, J., & Mueller, C. (1992). Discriminant validity of measures of job satisfaction, positive affectivity and negativity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 185-196.

Aiken, M. Bacharach, S. B., & French, J. L., (1980). Organizational structure, work process, and proposal making in administrative bureaucracies. *Academy of Management Journal*, 23 (4), 631-652.

Boeker, W. (1997). Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth. *Academy of Management Journal*, 40 (1), 152-170.

Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311.

Brief, A.P., & Roberson, L. (1987). Job attitude organization: An exploratory study. *Paper presented at the meeting of Academy of Management*, New Orleans.

Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: A meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing*, 30, 63-77.

Das, T. K., & Teng, B. S. (2001). Strategic risk behavior and its temporalities: Between risk propensity and decision context. *Journal of Management Studies*, 38 (4), 515-534.
ddd

Driver, M. J., Svensson, K., Amato, R. P., & Pate, (1996). A human-information-processing approach to strategic change. *International Studies of Management and Organization*, 26 (1), 41-58.

Drucker, P. F. (1995). *The practice of management*. London:Heinemann.

Dunham, R. B., & Herman, J. B. (1975). Development of a female FACES scale for measuring job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 60, 629-631.

Feldman, M. S., & March, J. G. (1981). Information in organizations as signal and symbol. *Administrative Science Quarterly*, 26 (2), 171-186.

Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1990). Top management team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35 (3), 484-503.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9 (2), 193-206

Harrison, E. F. & Plettier, M. A. (1997). Managerial attitudes towards strategic decisions: Maximizing versus satisficing outcome. *Management Decisions*, 35 (5), 358-364.

- Harrison, E. F. (1995). *The managerial decision-making process, 4th edition*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*, New York: John Wiley and Sons).
- Hoffman, R. C., & Hegarty, W. H. (1993). Top management influence on innovations: Effects of executive characteristics and social culture. *Journal of Management*, 19 (3), 549-574.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85 (2), 237-249.
- Keeney, R. L. (1994). Creativity in decision making with value focused thinking. *Sloan Management Review*, 35 (4), 33-41.
- Kirton, M. (1976). Adaptors and Innovators: A description and measure. *Journal of Applied Psychology*, 61 (5), 622-629.
- Kunin, T. (1955). The construction of a new type of attitude measure. *Personnel Psychology*, 8, 65-78
- Leana, C. R. & Barry, B. (2000). Stability and change as simultaneous experiences in organizational life. *Academy of management Review*, 25 (4), 753-759.
- Lee-Kelley, L., D.A. Blackman, & J.P. Hurst. (2007). An exploration of the relationship between learning organizations and the retention of knowledge workers. *The Learning Organization* 14 (3), 204-221.
- McCarthy, B. (2003) The impact of the entrepreneur's personality on the strategy-formation and planning process in SMEs. *Irish Journal of Management*, 24 (1), 154-172.
- Mintzeberg, H. (1973a). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16 (2), 44-53.
- Mostafa, M. (2005). Factors influencing organisational creativity and innovativeness in Egyptian business organizations: An empirical investigation. *Journal of Management Development*, 24 (1/2), 7-33.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.
- Nutt, P. C. (2000) Decision-making success in public, private and third sector organizations: Finding sector dependent best practice. *Journal of Management Studies*, 37 (1), 77-108.

O'Connor, G. C., & Rice, M. P. (2001). Opportunity recognition and breakthrough innovation in large established firms. *California Management Review*, 43 (2) 95-116.

O'Reilly III, C. A., (1983). The use of information in organizational decision making: A model and some propositions. In L. L. Cummings, & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol5). Greenwich, CT: JAI Press, 103-139.

Organ, D. (1989). The motivational basis of organizational citizenship behavior. Unpublished manuscript.

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS, 3ª Edição Revista e Aumentada*. Lisboa: Edições Sílabo.

Shane, S., Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25 (1) 217-226.

Simon, H. A., (1947). *Administrative behavior*. New York: Free Press.

Soares, M. E. (2010). Managerial decision-making. Construction and validation of an assessment instrument. Tese de Doutorado, Tilburg University, Holanda.

Sorensen, J. B. & Stewart, T. E. (2000). Aging, obsolescence, and organizational innovation. *Administrative Science Quarterly*, 45 (1), 81-112.

Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S., (2001). *Using multivariate statistics, 4th edition*. Boston, MA: Allyn & Bacon.

Tullett, A. D., & Kirton, M. J. (1995). Further evidence of the independence of Adaptive-innovative (A-I) cognitive style from national culture. *Personality and Individual Differences*, 19 (3), 393-396.

Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29 (2), 187-208.

Tushman, M. L., O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Making evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38 (4), 8-30.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. & Lofquist, L. H. (1967) *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire* (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: XXII). Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center Work Adjustment Project.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17 (3), 601-617

Zaheer, S., & Zaheer, A. (1997). Country effects on information seeking in global electronic networks. *Journal of international Business Studies*, 28 (1), 77-100.

ANEXO 1 – INSTRUMENTO UTILIZADO

1- Tenho tendência para propor cursos de acção e soluções que se atrevem a ir contra modos de actuação há muito estabelecidos na organização, sendo por isso de difícil implementação.

2- Tenho tendência para propor cursos de acção e soluções que respeitam os modos de actuação há muito estabelecidos na organização e são por isso de fácil implementação.

1- Tenho tendência para recolher muita informação que acaba por se revelar irrelevante.

2- Tenho tendência para não recolher alguma informação que acaba por se revelar relevante.

1- Quando existem problemas de funcionamento ou possibilidades de melhoria, tenho tendência para propor cursos de acção ou soluções que envolvem mudanças significativas e até radicais.

2- Quando existem problemas de funcionamento ou possibilidades de melhoria, tenho tendência para propor cursos de acção ou soluções que envolvem mudanças graduais.

1- Tenho tendência para tirar pouco partido da minha intuição ou experiência, preferindo ser mais sistemático(a) na análise de informação.

2- Tenho tendência para ser pouco sistemático(a) ao analisar informação, preferindo utilizar mais a minha intuição ou experiência.

1.

2.

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 descreve-me claramente melhor que 2 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 descreve-me bastante melhor que 2 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 descreve-me um pouco melhor que 2 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2 descreve-me um pouco melhor que 1 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2 descreve-me bastante melhor que 1 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2 descreve-me claramente melhor que 1 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 descreve-me claramente melhor que 2 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 descreve-me bastante melhor que 2 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 descreve-me um pouco melhor que 2 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2 descreve-me um pouco melhor que 1 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2 descreve-me bastante melhor que 1 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2 descreve-me claramente melhor que 1 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 descreve-me claramente melhor que 2 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 descreve-me bastante melhor que 2 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 descreve-me um pouco melhor que 2 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2 descreve-me um pouco melhor que 1 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2 descreve-me bastante melhor que 1 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2 descreve-me claramente melhor que 1 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 descreve-me claramente melhor que 2 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 descreve-me bastante melhor que 2 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 descreve-me um pouco melhor que 2 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2 descreve-me um pouco melhor que 1 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2 descreve-me bastante melhor que 1 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2 descreve-me claramente melhor que 1 |

Page 2

1- Tenho tendência para querer identificar soluções ou cursos de acção originais e criativos.

2- Tenho tendência para querer identificar soluções ou cursos de acção práticos e realistas.

1- Tenho tendência para dedicar demasiada atenção a pormenores (detalhes de informação).

2- Tenho tendência para dedicar pouca atenção a pormenores (detalhes de informação).

1- Tenho tendência para não considerar as regras e procedimentos da organização, apresentando propostas que vão além do âmbito da minha função.

2- Tenho tendência para respeitar as regras e procedimentos da organização, apresentando propostas que se limitam ao âmbito da minha função.

1- Tenho tendência para achar que necessito (ou poderia utilizar) mais informação do que a que tenho disponível.

2- Tenho tendência para achar que tenho disponível mais informação do que consigo (ou tenho tempo de) processar ou utilizar.

3.

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 descreve-me claramente melhor que 2 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 descreve-me bastante melhor que 2 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 descreve-me um pouco melhor que 2 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2 descreve-me um pouco melhor que 1 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2 descreve-me bastante melhor que 1 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2 descreve-me claramente melhor que 1 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 descreve-me claramente melhor que 2 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 descreve-me bastante melhor que 2 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 descreve-me um pouco melhor que 2 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2 descreve-me um pouco melhor que 1 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2 descreve-me bastante melhor que 1 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2 descreve-me claramente melhor que 1 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 descreve-me claramente melhor que 2 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 descreve-me bastante melhor que 2 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 descreve-me um pouco melhor que 2 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2 descreve-me um pouco melhor que 1 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2 descreve-me bastante melhor que 1 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2 descreve-me claramente melhor que 1 |

Page 3

1- Tenho tendência para preferir cursos de acção ou ideias que ainda ninguém experimentou na organização.

2- Tenho tendência para preferir cursos de acção ou ideias que já demonstraram ser bem sucedidos na organização.

1- Tenho tendência para seguir um método predeterminado para analisar a informação, com passos que garantem que todos os aspectos serão considerados.

2- Tenho tendência para analisar a informação de modos diferentes, consoante os requisitos de cada situação, não seguindo habitualmente um método predeterminado.

1- Tenho tendência para considerar mais importante que se verifique em que medida as propostas em estudo contribuem para o desenvolvimento da organização ou da área em questão.

2- Tenho tendência para considerar mais importante que se verifique se as propostas em estudo não causam rupturas ou disfunções graves nas actividades correntes da organização ou da área em questão.

1- Ter a certeza de que tomo a melhor decisão possível tende a ser a minha preocupação fundamental.

2- Chegar rapidamente a uma decisão, para poder passar à acção, tende a ser a minha preocupação fundamental.

4.

5.

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 descreve-me claramente melhor que 2 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 descreve-me bastante melhor que 2 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 descreve-me um pouco melhor que 2 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2 descreve-me um pouco melhor que 1 |

- 2 descreve-me bastante melhor que 1
- 2 descreve-me claramente melhor que 1
- 1 descreve-me claramente melhor que 2
- 1 descreve-me bastante melhor que 2
- 1 descreve-me um pouco melhor que 2
- 2 descreve-me um pouco melhor que 1
- 2 descreve-me bastante melhor que 1
- 2 descreve-me claramente melhor que 1
- 1 descreve-me claramente melhor que 2
- 1 descreve-me bastante melhor que 2
- 1 descreve-me um pouco melhor que 2
- 2 descreve-me um pouco melhor que 1
- 2 descreve-me bastante melhor que 1
- 2 descreve-me claramente melhor que 1
- 1 descreve-me claramente melhor que 2
- 1 descreve-me bastante melhor que 2
- 1 descreve-me um pouco melhor que 2
- 2 descreve-me um pouco melhor que 1
- 2 descreve-me bastante melhor que 1
- 2 descreve-me claramente melhor que 1

Page 4

1- Tenho tendência para prestar pouca atenção aos problemas e custos que decorrerão de modificações nos actuais sistemas de funcionamento.

2- Tenho tendência para prestar pouca atenção aos problemas e perdas que poderão ocorrer caso não sejam realizadas modificações nos actuais sistemas de funcionamento.

1- Tenho tendência para estar interessado(a) em analisar os aspectos específicos da situação em questão.

2- Tenho tendência para estar interessado(a) em obter uma visão global da situação em questão.

1- Sou particularmente capaz quando se trata de iniciar e implementar novos projectos.

2- Sou particularmente capaz quando se trata de melhorar ou desenvolver projectos que já existem.

1- Tenho tendência para correr demasiados riscos, seleccionando cursos de acção cujo sucesso ou viabilidade são incertos.

2- Tenho tendência para evitar correr riscos, seleccionando cursos de acção que já tenham sido experimentados ou que não saiam do que é habitual.

6.

- 1 descreve-me claramente melhor que 2
- 1 descreve-me bastante melhor que 2
- 1 descreve-me um pouco melhor que 2
- 2 descreve-me um pouco melhor que 1
- 2 descreve-me bastante melhor que 1
- 2 descreve-me claramente melhor que 1
- 1 descreve-me claramente melhor que 2
- 1 descreve-me bastante melhor que 2
- 1 descreve-me um pouco melhor que 2
- 2 descreve-me um pouco melhor que 1
- 2 descreve-me bastante melhor que 1
- 2 descreve-me claramente melhor que 1
- 1 descreve-me claramente melhor que 2
- 1 descreve-me bastante melhor que 2
- 1 descreve-me um pouco melhor que 2
- 2 descreve-me um pouco melhor que 1
- 2 descreve-me bastante melhor que 1
- 2 descreve-me claramente melhor que 1
- 1 descreve-me claramente melhor que 2

- 1 descreve-me bastante melhor que 2
- 1 descreve-me um pouco melhor que 2
- 2 descreve-me um pouco melhor que 1
- 2 descreve-me bastante melhor que 1
- 2 descreve-me claramente melhor que 1

Page 5

1- Tenho tendência para consultar todas as fontes de informação disponíveis sobre o assunto em questão.

2- Tenho tendência para consultar apenas as fontes de informação mais importantes para o assunto em questão.

1- Tenho tendência para procurar que a análise não seja influenciada pelos resultados de experiências passadas, considerando que esse conhecimento dificilmente se aplicará à situação presente.

2- Tenho tendência para procurar que a análise tenha em conta os resultados de experiências passadas, considerando que esse conhecimento poderá trazer informações relevantes quanto à viabilidade dos cursos de acção em estudo.

1- Quando não tenho toda a informação que considero necessária, tenho tendência para adiar o momento de tomar uma decisão.

2- Quando não tenho toda a informação que considero necessária, tenho tendência para não esperar mais e mesmo assim prosseguir com a decisão.

1- Não gosto de trabalhar com uma estrutura (tarefas e regras) predeterminada.

2- Não gosto de trabalhar na ausência de uma estrutura (tarefas e regras) predeterminada.

7.

- 1 descreve-me claramente melhor que 2
- 1 descreve-me bastante melhor que 2
- 1 descreve-me um pouco melhor que 2
- 2 descreve-me um pouco melhor que 1
- 2 descreve-me bastante melhor que 1
- 2 descreve-me claramente melhor que 1
- 1 descreve-me claramente melhor que 2
- 1 descreve-me bastante melhor que 2
- 1 descreve-me um pouco melhor que 2
- 2 descreve-me um pouco melhor que 1
- 2 descreve-me bastante melhor que 1
- 2 descreve-me claramente melhor que 1
- 1 descreve-me claramente melhor que 2
- 1 descreve-me bastante melhor que 2
- 1 descreve-me um pouco melhor que 2
- 2 descreve-me um pouco melhor que 1
- 2 descreve-me bastante melhor que 1
- 2 descreve-me claramente melhor que 1
- 1 descreve-me claramente melhor que 2
- 1 descreve-me bastante melhor que 2
- 1 descreve-me um pouco melhor que 2
- 2 descreve-me um pouco melhor que 1
- 2 descreve-me bastante melhor que 1
- 2 descreve-me claramente melhor que 1

Page 6

1- Não gosto de tomar decisões sob pressão, sem tempo suficiente para reflectir.

2- Não gosto de tomar decisões sobre detalhes práticos, que exigem muito tempo e atenção.

1- Tenho tendência para querer obter toda a informação disponível, de modo a não falhar aspectos importantes.

2- Tenho tendência para querer obter apenas a informação necessária para uma eficiente compreensão da situação.

1- Tenho tendência para querer implementar ideias novas ou novos desenvolvimentos, não considerando, por vezes, os perigos envolvidos.

2- Tenho tendência para ser demasiadamente cauteloso(a) no que diz respeito a ideias novas ou novos desenvolvimentos, não considerando, por vezes, os seus méritos.

1- Sou particularmente capaz em situações que requerem decisões cuidadosamente planeadas (ex.: planos de implementação detalhados).

2- Sou particularmente capaz em situações que requerem decisões em cima do acontecimento (ex.: situações em que o tempo urge ou em que uma oportunidade pode ser perdida).

Na função que desempenho actualmente:

8.

9.

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 descreve-me claramente melhor que 2 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 descreve-me bastante melhor que 2 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 descreve-me um pouco melhor que 2 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2 descreve-me um pouco melhor que 1 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2 descreve-me bastante melhor que 1 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2 descreve-me claramente melhor que 1 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 descreve-me claramente melhor que 2 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 descreve-me bastante melhor que 2 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 descreve-me um pouco melhor que 2 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2 descreve-me um pouco melhor que 1 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2 descreve-me bastante melhor que 1 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2 descreve-me claramente melhor que 1 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 descreve-me claramente melhor que 2 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 descreve-me bastante melhor que 2 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 descreve-me um pouco melhor que 2 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2 descreve-me um pouco melhor que 1 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2 descreve-me bastante melhor que 1 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2 descreve-me claramente melhor que 1 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 descreve-me claramente melhor que 2 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 descreve-me bastante melhor que 2 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 descreve-me um pouco melhor que 2 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2 descreve-me um pouco melhor que 1 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2 descreve-me bastante melhor que 1 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2 descreve-me claramente melhor que 1 |

Page 7

Sinto verdadeiro prazer com o meu trabalho

O meu superior hierárquico compreende os seus subordinados

Tenho liberdade para utilizar os meus próprios métodos de trabalho

Executo adequadamente as tarefas que me são atribuídas

*

*

*

*

10.

- | | | |
|-----------------------|-----------------------|------------------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | [1] - discordo completamente |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | [2] - discordo |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | [3] - tendo a discordar |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | [4] - tendo a concordar |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | [5] - concordo |

- [6] - concordo completamente
- [1] - discordo completamente
- [2] - discordo
- [3] - tendo a discordar
- [4] - tendo a concordar
- [5] - concordo
- [6] - concordo completamente
- [1] - discordo completamente
- [2] - discordo
- [3] - tendo a discordar
- [4] - tendo a concordar
- [5] - concordo
- [6] - concordo completamente
- [1] - discordo completamente
- [2] - discordo
- [3] - tendo a discordar
- [4] - tendo a concordar
- [5] - concordo
- [6] - concordo completamente

Page 8

Tenho oportunidade de ser alguém na vida
Recebo informação sobre as políticas da empresa
Sinto orgulho quando falo com as pessoas sobre o meu trabalho
Tenho oportunidade de ser autónomo(a).

*

*

*

*

- [1] - discordo completamente
- [2] - discordo
- [3] - tendo a discordar
- [4] - tendo a concordar
- [5] - concordo
- [6] - concordo completamente
- [1] - discordo completamente
- [2] - discordo
- [3] - tendo a discordar
- [4] - tendo a concordar
- [5] - concordo
- [6] - concordo completamente
- [1] - discordo completamente
- [2] - discordo
- [3] - tendo a discordar
- [4] - tendo a concordar
- [5] - concordo
- [6] - concordo completamente
- [1] - discordo completamente
- [2] - discordo
- [3] - tendo a discordar
- [4] - tendo a concordar
- [5] - concordo
- [6] - concordo completamente

**Não desempenho algumas tarefas que são essenciais na minha função.
Tenho oportunidade de progredir na minha carreira
Tenho oportunidade de dirigir outros
Geralmente sou entusiasta quanto se trata do meu trabalho**

11.

- [1] - discordo completamente
- [2] - discordo
- [3] - tendo a discordar
- [4] - tendo a concordar
- [5] - concordo
- [6] - concordo completamente
- [1] - discordo completamente
- [2] - discordo
- [3] - tendo a discordar
- [4] - tendo a concordar
- [5] - concordo
- [6] - concordo completamente
- [1] - discordo completamente
- [2] - discordo
- [3] - tendo a discordar
- [4] - tendo a concordar
- [5] - concordo
- [6] - concordo completamente
- [1] - discordo completamente
- [2] - discordo
- [3] - tendo a discordar
- [4] - tendo a concordar
- [5] - concordo
- [6] - concordo completamente

Page 10

**O meu trabalho proporciona-me um emprego estável
Não tenho de fazer coisas que vão contra a minha consciência
Sou elogiado(a) quando faço um bom trabalho**

12.

- [1] - discordo completamente
- [2] - discordo
- [3] - tendo a discordar
- [4] - tendo a concordar
- [5] - concordo
- [6] - concordo completamente
- [1] - discordo completamente

- [2] - discordo
- [3] - tendo a discordar
- [4] - tendo a concordar
- [5] - concordo
- [6] - concordo completamente
- [1] - discordo completamente
- [2] - discordo
- [3] - tendo a discordar
- [4] - tendo a concordar
- [5] - concordo
- [6] - concordo completamente

Page 11

Tenho oportunidade de utilizar as minhas competências
Atinjo os níveis de desempenho que estão estabelecidos para a minha função
O meu trabalho dá-me um sentimento de realização

13.

- [1] - discordo completamente
- [2] - discordo
- [3] - tendo a discordar
- [4] - tendo a concordar
- [5] - concordo
- [6] - concordo completamente
- [1] - discordo completamente
- [2] - discordo
- [3] - tendo a discordar
- [4] - tendo a concordar
- [5] - concordo
- [6] - concordo completamente
- [1] - discordo completamente
- [2] - discordo
- [3] - tendo a discordar
- [4] - tendo a concordar
- [5] - concordo
- [6] - concordo completamente

Page 12

A minha remuneração é adequada à carga de trabalho
Tenho oportunidade de fazer tarefas variadas
Sinto-me satisfeito(a) com a minha função actual

14.

- [1] - discordo completamente
- [2] - discordo
- [3] - tendo a discordar
- [4] - tendo a concordar

- [5] - concordo
- [6] - concordo completamente
- [1] - discordo completamente
- [2] - discordo
- [3] - tendo a discordar
- [4] - tendo a concordar
- [5] - concordo
- [6] - concordo completamente
- [1] - discordo completamente
- [2] - discordo
- [3] - tendo a discordar
- [4] - tendo a concordar
- [5] - concordo
- [6] - concordo completamente

Page 13

Cumpro na íntegra as responsabilidades especificadas para a minha função

As condições de trabalho são agradáveis.

Tenho a oportunidade de fazer coisas que ajudam outras pessoas

15.

- [1] - discordo completamente
- [2] - discordo
- [3] - tendo a discordar
- [4] - tendo a concordar
- [5] - concordo
- [6] - concordo completamente
- [1] - discordo completamente
- [2] - discordo
- [3] - tendo a discordar
- [4] - tendo a concordar
- [5] - concordo
- [6] - concordo completamente
- [1] - discordo completamente
- [2] - discordo
- [3] - tendo a discordar
- [4] - tendo a concordar
- [5] - concordo
- [6] - concordo completamente

Page 14

O meu superior hierárquico é competente nas decisões que toma

Negligencio alguns aspectos da minha função que seria suposto executar

Sou capaz de identificar o que há para fazer, mantendo-me sempre ocupado

Envolve-me em actividades que afectam directamente a minha avaliação de desempenho

16.

- [1] - discordo completamente
- [2] - discordo
- [3] - tendo a discordar
- [4] - tendo a concordar
- [5] - concordo
- [6] - concordo completamente
- [1] - discordo completamente
- [2] - discordo
- [3] - tendo a discordar
- [4] - tendo a concordar
- [5] - concordo
- [6] - concordo completamente
- [1] - discordo completamente
- [2] - discordo
- [3] - tendo a discordar
- [4] - tendo a concordar
- [5] - concordo
- [6] - concordo completamente
- [1] - discordo completamente
- [2] - discordo
- [3] - tendo a discordar
- [4] - tendo a concordar
- [5] - concordo
- [6] - concordo completamente

Page 15

Cada dia de trabalho parece-me interminável
Tenho liberdade para utilizar os meus próprios critérios de decisão
Os meus colegas de trabalho dão-se bem uns com os outros
Executo todas as tarefas relacionadas com a minha função

- [1] - discordo completamente
- [2] - discordo
- [3] - tendo a discordar
- [4] - tendo a concordar
- [5] - concordo
- [6] - concordo completamente
- [1] - discordo completamente
- [2] - discordo
- [3] - tendo a discordar
- [4] - tendo a concordar
- [5] - concordo
- [6] - concordo completamente
- [1] - discordo completamente
- [2] - discordo
- [3] - tendo a discordar
- [4] - tendo a concordar
- [5] - concordo
- [6] - concordo completamente

- [1] - discordo completamente
- [2] - discordo
- [3] - tendo a discordar
- [4] - tendo a concordar
- [5] - concordo
- [6] - concordo completamente

Page 16

Considero o meu trabalho pouco agradável

Dados Pessoais

Idade:

Sexo:

Habilitações literárias (grau mais elevado que completou):

*

17.

*

*

*

- [1] - discordo completamente
- [2] - discordo
- [3] - tendo a discordar
- [4] - tendo a concordar
- [5] - concordo
- [6] - concordo completamente
- Feminino
- Masculino
- Estudos Primários (1 a 6 anos de escolaridade)
- Estudos Secundários (7 a 12 anos de escolaridade)
- Estudos Superiores Técnicos
- Estudos Superiores Universitários

Page 17

Curso seguido nos Estudos Superiores Técnicos ou Universitários (se aplicável):

Tempo total de experiência profissional até à data (em anos):

Tempo total na função actual (em anos):

Tempo total na função actual (em anos):

*

▲□
▼□

*

▲□
▼□

*

▲□
▼□

- Agronomia
- Arquitectura
- Artes & Design
- Ciências Sociais (ex: Psicologia)
- Ciências Naturais (ex: Biologia)
- Direito
- Economia / Gestão

Engenharia
 Outro

Page 18

Ramo de actividade da organização onde trabalha:

Sector:

Nível:

*

*

*

Agricultura / Pescas
 Indústria / Manufactura
 Banca / Seguros
 Electricidade / Água / Gás
 Construção
 Comércio
 Hotelaria / Restauração
 Transportes
 Telecomunicações
 Consultoria
 Ensino
 Saúde
 Outro
 Público
 Privado
 Dirigente
 Quadro superior
 Quadro médio e intermédio
 Profissional altamente qualificado
 Profissional semi-qualificado
 Profissional não qualificado
 Outro

Page 19

Departamento:

Está satisfeito com a sua função?

Gostaria de mudar de área funcional?

*

*

*

18.

Gestão Geral
 Administrativo
 Aprovisionamento
 Consultoria
 Distribuição
 Finanças
 GRH / Pessoal
 Informática
 Internacional
 Investigação & Desenvolvimento
 Jurídico

- Marketing
- Produção
- Serviços Técnicos
- Vendas
- Outro
- Sim
- Não
- Sim
- Não