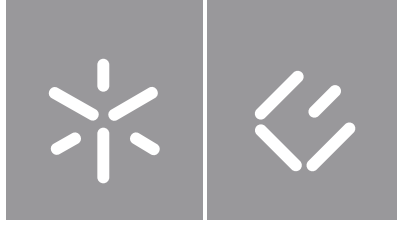


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Joaquim Orlando Oliveira Magalhães

**Definição de objetivos nas empresas à luz da Economia Comportamental: “nudge” ou obstáculo? Estudo exploratório**





**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Joaquim Orlando Oliveira Magalhães

**Definição de objetivos nas empresas à luz  
da Economia Comportamental: “nudge” ou  
obstáculo? Estudo exploratório**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Economia Industrial e da Empresa

Trabalho efetuado sob a orientação da  
**Professora Doutora Marieta Alexandra Moreira  
Matos Valente**

## **DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS**

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

### ***Licença concedida aos utilizadores deste trabalho***



### **Atribuição-NãoComercial-SemDerivações**

### **CC BY-NC-ND**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

## **Agradecimentos**

Esta mensagem destina-se a todos os que me apoiaram na realização desta dissertação e me mostraram que, mesmo sendo um desafio individual, não é necessariamente algo que fazemos sozinhos.

Antes de mais quero agradecer à minha orientadora, a Professora Doutora Marieta Valente pelo seu incansável apoio e pela sua interminável paciência. A sua boa disposição, o seu domínio e paixão pela área, e a sua capacidade de me ajudar a decompor as ideias e de as organizar de forma exequível foram fundamentais e imprescindíveis.

De seguida quero agradecer aos meus pais pelo seu amor incondicional que me permitiu tomar as decisões que para mim considere melhores, sempre sabendo que me apoiariam independentemente do resultado. Além disso estou eternamente grato por todo o seu esforço para me proporcionarem todas as condições necessárias para que eu pudesse ter o percurso académico que tive e por sempre me inculcirem que a minha educação é o melhor investimento que posso fazer.

À Francisca quero agradecer pelo seu amor, pela cumplicidade, pela sua paciência e pela sua mestria em lidar com os expoentes da minha personalidade. A sua teimosia em acreditar em mim e em lembrar-me do meu potencial foi basilar, não só no desenvolvimento desta dissertação, mas em todas as outras áreas da minha vida.

À Lau e à Fátima quero agradecer por estarem sempre lá para me ouvir, para me fazerem rir e para partilharem comigo os seus melhores e piores momentos. Fomos, somos e sempre seremos a equipa perfeita, e sei que ainda viveremos mais conquistas juntos.

Ao Daniel quero agradecer pela sua amizade e apoio, pelas nossas míticas pausas táticas e por estar sempre lá a lembrar-me que certos desafios e compromissos são apenas degraus para chegar mais longe.

## **Declaração de Integridade**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração. Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

# **Definição de objetivos nas empresas à luz da Economia Comportamental: *nudge* ou obstáculo? Estudo exploratório**

## **Resumo**

A Economia Comportamental, ciência que estuda a forma como os humanos tomam decisões, incorpora aspetos psicológicos, sociais, fisiológicos e neurológicos com intuito de aumentar o poder explicativo e preditivo da Economia. Apesar de ser uma disciplina recente, a sua implementação tem-se expandido rapidamente para inúmeras áreas da vida humana. Esta dissertação foi desenvolvida com a meta de compreender como, através da utilização de *nudges* comportamentais, pode ser otimizada a produtividade dos trabalhadores de uma empresa/organização. Suportado numa revisão literária e na realização de duas entrevistas, foi implementado um questionário a trabalhadores por conta de outrem, residentes em Portugal, com o intuito de explorar como a definição de objetivos faz parte da cultura das entidades empregadoras e a perceção que os seus trabalhadores têm da mesma. Com base nos resultados obtidos, foram desenvolvidas sugestões para a aplicação de *nudges* comportamentais que podem ser implementados em qualquer empresa/organização com o intuito de melhorar a produtividade e satisfação de todos os colaboradores, resultando num aumento dos resultados da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Economia Comportamental, Nudges, Objetivos, Produtividade, Trabalhadores

# **Goals definition in companies from the viewpoint of Behavioral Economics: nudge or obstacle? Exploratory study**

## **Abstract**

Behavioural Economics, the science that studies how humans make decisions, incorporates psychological, social, physiological and neurological aspects in order to increase the explanatory and predictive power of Economics. Despite being a recent discipline, its implementation has rapidly expanded to countless areas of human life. This dissertation was developed with the aim of understanding how, through the use of behavioural nudges, the productivity of workers in a company/organization can be optimized. Supported by a literature review and two interviews, a questionnaire was implemented for employees residing in Portugal, with the aim of exploring how the definition of objectives is part of the culture of organizations and the perception that their workers have of them. Through the conclusions from the collected data, suggestions were developed for the application of behavioural nudges that can be implemented in any company/organization with the aim of improving the productivity and satisfaction of employees resulting in an increase in the company's performance.

KEYWORDS: Behavioural Economics, Goals, Nudges, Productivity, Workers



## Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
Abstract.....	6
Índice.....	7
Índice de Figuras.....	9
Índice de Gráficos.....	9
Índice de Tabelas.....	10
Introdução.....	13
Parte I: Enquadramento teórico.....	16
1. Introdução.....	16
2. Abordagem tradicional da Economia.....	16
2.1. Economia neoclássica.....	16
2.2. Críticas à abordagem tradicional.....	18
3. Economia Comportamental: conceito e princípios.....	21
3.1. Conceito.....	21
3.2. Princípios.....	22
3.2.1. Pensamento Dual.....	22
3.2.2. Programa Heurísticas e Vieses.....	23
a) A abordagem do Programa de Heurísticas e Vieses.....	23
b) Definição de heurísticas.....	25
c) Heurística da disponibilidade.....	26
d) Heurística da representatividade.....	27
e) Vieses.....	28
3.2.3. Teoria da Perspetiva.....	29
a) Definição.....	29
b) Aversão à perda.....	30
c) Efeito de posse.....	31
d) Efeito de <i>status quo</i> .....	32
3.2.4. Efeitos do enquadramento.....	33
4. <i>Nudges</i> .....	34

4.1.	Conceito .....	34
4.2.	Crítica aos <i>nudges</i> .....	35
5.	Economia Comportamental e <i>nudges</i> em contexto empresarial.....	36
5.1.	Escolhas em contexto empresarial.....	37
5.2.	Papel da Economia Comportamental .....	38
5.3.	Desafios organizacionais à luz da Economia Comportamental .....	39
6.	Produtividade enquanto desafio comportamental.....	40
6.1.	Produtividade .....	40
6.2.	Definição de objetivos.....	41
6.3.	Fatores comportamentais relacionadas com a produtividade.....	43
	Autoeficácia .....	43
	Alinhamento de objetivos .....	43
	<i>Feedback</i> .....	44
6.4.	Objetivos enquanto <i>nudges</i> .....	44
Parte II: Estudo empírico .....		48
1.	Metodologia e implementação.....	48
1.1.	Enquadramento .....	48
1.2.	Entrevistas .....	49
1.3.	Questionário.....	51
2.	Apresentação e análise dos resultados da investigação.....	59
2.1.	Caracterização do respondente.....	59
2.2.	Visão Geral da Empresa .....	63
2.3.	Objetivos do Trabalhador.....	65
2.4.	Preferências e perceções dos Respondentes sobre objetivos .....	68
2.4.1.	Preferências .....	68
2.4.2.	Benefícios percecionados.....	70
2.4.2.1.	Benefícios percecionados   Grupo com objetivos.....	70
2.4.2.2.	Benefícios percecionados   Grupo sem objetivos.....	74
2.4.3.	<i>Stress</i>   Ambos os grupos .....	76
2.4.4.	Perceção de Autoeficácia   Grupo com objetivos.....	79
2.4.5.	Alinhamento .....	81

2.5. Feedback e remuneração .....	82
2.5.4. Feedback   Grupo que recebe feedback .....	82
2.5.2. Feedback   Grupo que não recebe feedback .....	85
2.5.3. Remuneração .....	85
3. Discussão dos resultados .....	88
4. Limitações e sugestões para investigação futura .....	93
5. Conclusão .....	94
Referências Bibliográficas .....	96
Apêndice I .....	104
Apêndice II .....	105

## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Função hipotética de utilidade .....	30
Figura 2 - Objetivos e nudges em contexto empresarial .....	47
Figura 3 - Mapa do Questionário .....	52

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1 - Visão geral da empresa/organização (questão nº10) .....	64
Gráfico 2 - Preferências   Grupo com objetivos: 221 respostas .....	69
Gráfico 3 - Benefícios percebidos   Grupo com objetivos.....	72
Gráfico 4 - Outras questões   Grupo sem objetivos: 17 respostas.....	75
Gráfico 5 - Percepção de autoeficácia   Grupo com objetivos: 221 respostas .....	79
Gráfico 6 - Feedback (questão nº22)   Grupo que recebe Feedback: 182 respostas .....	83

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Parte I - "Caracterização do Respondente" .....	53
Tabela 2 - Parte II - "Visão Geral da Empresa/Organização" .....	54
Tabela 3 - Parte III - "Objetivos do trabalhador" .....	54
Tabela 4 - Parte IV – “Preferências do Respondente”   Grupo com objetivos .....	55
Tabela 5 - Parte IV – “Preferências do Respondente”   Grupo sem objetivos .....	56
Tabela 6 - Parte IV – “Preferências do Respondente”   Grupo com objetivos .....	56
Tabela 7 - Parte IV – “Preferências do Respondente”   Grupo sem objetivos .....	56
Tabela 8 - Parte V - “Recompensa e Feedback”   Grupo com objetivos .....	57
Tabela 9 - Parte V - “Recompensa e Feedback” .....	57
Tabela 10 - Parte V - “Recompensa e Feedback”   Grupo com Feedback .....	58
Tabela 11 - Parte V - “Recompensa e Feedback”   Grupo sem Feedback .....	58
Tabela 12 - Parte VI – “Remuneração” .....	58
Tabela 13 – Género (questão nº1) .....	60
Tabela 14 – Idade (questão nº2).....	60
Tabela 15 - Habilitações (questão nº3).....	60
Tabela 16 - Profissão (questão nº4) .....	61
Tabela 17 - Anos no cargo (questão nº5) .....	61
Tabela 18 - Anos na empresa/organização (questão nº6).....	61
Tabela 19 - Regime de trabalho (questão nº7).....	62
Tabela 20 - Número de trabalhadores da empresa (questão nº8) .....	62
Tabela 21 - Atividade Principal da empresa/organização (questão nº9) .....	62
Tabela 22 - Visão geral da empresa/organização (questão nº10).....	64
Tabela 23 - Análise cruzada entre os objetivos como elemento da cultura da organização (questão nº10f) e a tipologia da empresa (questão nº8) .....	65
Tabela 24 - Análise cruzada entre a existência de objetivos para o cargo do inquirido (questão nº10e) e a tipologia da empresa (questão nº8).....	65
Tabela 25 - Quem define os objetivos que afetam diretamente o respondente (questão nº11).....	66
Tabela 26 - Número de intervenientes na definição de objetivos do respondente.....	66
Tabela 27 - Em que intervalo de tempo são definidos objetivos (questão nº12) .....	67

Tabela 28 - Análise cruzada entre a frequência de definição de objetivos (questão nº17) e a tipologia da empresa (questão nº8) .....	67
Tabela 29 - Preferências   Grupo com objetivos: 221 respostas .....	69
Tabela 30 - Análise cruzada do par de questões sobre como devem ser definidos os objetivos (questão nº15/ questão nº18) .....	69
Tabela 31 - Análise cruzada do par de questões sobre quem deve ter conhecimento do progresso nos objetivos (questão nº16/ questão nº19).....	70
Tabela 32 - Benefícios percebidos   Grupo com objetivos: 221 respostas .....	71
Tabela 33 - Análise cruzada entre a motivação sentida no trabalho por objetivos (questão nº14d) e a antiguidade do inquirido na empresa (questão nº6): 221 respostas .....	72
Tabela 34 - Análise cruzada do sentimento de realização no alcance de objetivos (questão nº14e) com a antiguidade na empresa (questão nº6): 221 respostas .....	73
Tabela 35 - Análise Cruzada da priorização de tarefas derivada de objetivos definidos (questão nº14f) com quem define os objetivos (questão nº11): 221 respostas .....	73
Tabela 36 - Análise Cruzada do impacto nos resultados da empresa (questão nº14m) com quem define os objetivos (questão nº11): 221 respostas.....	74
Tabela 37 - Outras questões   Grupo sem objetivos: 17 respostas .....	75
Tabela 38 - Análise cruzada do aumento de performance devido à existência de objetivos (questão nº17c) e a idade do respondente (questão nº2): 17 respostas: 17 respostas.....	76
Tabela 39- Análise cruzada do par de afirmações stress no trabalho por objetivos (questão nº14o/ questão nº17e) com a questão Género (questão nº1) .....	76
Tabela 40 - Análise cruzada do par de afirmações “Stress por não atingir os objetivos” (questão nº14p/ questão nº17f) com a questão Género (questão nº1) .....	77
Tabela 41 - Análise cruzada do par de afirmações Stress por objetivos inalcançáveis (questão nº14q/ questão nº17g) com a questão Género (questão nº1).....	78
Tabela 42 - Análise cruzada do par de afirmações Stress por não participação na definição de objetivos (questão nº14r/ questão nº17h) com a questão Género (questão nº1).....	78
Tabela 43 – Perceção de autoeficácia   Grupo com objetivos: 221 respostas.....	79
Tabela 44 - Análise cruzada da perceção de um ambiente de trabalho incentivador (questão nº14i) e o género do respondente (questão nº1): 221 respostas.....	80
Tabela 45 - Análise cruzada do aumento de motivação devido a informação sobre o desempenho dos colegas (questão nº14s) e o género do respondente (questão nº1): 221 respostas .....	80
Tabela 46 - Recompensas   Grupo com objetivos: 221 respostas.....	81
Tabela 47 - Características dos objetivos (questão nº13) .....	81
Tabela 48 - Alinhamento   Grupo com objetivos: 221 respostas.....	82

Tabela 49 - Feedback (questão nº22)   Grupo que recebe Feedback: 182 respostas.....	83
Tabela 50 - Análise cruzada entre a comunicação apropriada de feedback (questão nº22c) e a tipologia da empresa (questão nº8): 182 respostas .....	84
Tabela 51 - Análise cruzada da preferência por aumento do feedback (questão nº22d) e o género do respondente (questão nº1): 182 respostas.....	84
Tabela 52 - Recorrência de Feedback (questão nº23): 182 respostas .....	85
Tabela 53 - Feedback (questão nº24)   Grupo que não recebe Feedback: 56 respostas .....	85
Tabela 54 - Componentes preferidas de remuneração (questão nº25) .....	87
Tabela 55 - Análise cruzada da preferência de remuneração (questão nº25) com a motivação no trabalho por objetivos (questão nº14d): 221 respostas .....	87

## Introdução

No âmbito da ciência económica, os trabalhadores foram vistos tradicionalmente como agentes puramente racionais, que agem sempre com o intuito de maximizar a sua utilidade e que executam ações deliberadas e suportadas por um conhecimento e informação total – seguindo o modelo do *homo economicus*. Em face de várias lacunas e alguma limitação preditiva deste modelo, foi desenvolvida um novo ramo da ciência económica que estuda a forma como os seres humanos tomam decisões, incorporando pressupostos da Psicologia com princípios da Economia numa perspetiva mais realista e ajustada ao real comportamento humano – a Economia Comportamental. Ao contemplar que os indivíduos não são perfeitamente lógicos na sua tomada de decisão, que por vezes seguem os seus instintos em detrimento da lógica, que agem de forma intuitiva e enviesada, e que a esfera emocional impregna fortemente as decisões dos indivíduos, este ramo propõe uma perspetiva mais realista e adequada do ser humano.

Com base na Economia Comportamental e nas suas aplicações práticas, esta dissertação foca na utilização de princípios comportamentais ao nível dos trabalhadores para aumentar a produtividade dos mesmos e consequentemente dilatar os resultados da empresa. Os *nudges* permitem que a produtividade e outros fatores emocionais dos trabalhadores possam ser acionados de forma suave, pouco custosa e não intrusiva. Com o intuito de melhorar os resultados e o posicionamento da empresa, os *nudges* são uma ferramenta essencial para as empresas e organizações atuais, uma vez que o seu conhecimento e aplicação potencia a capacidade de arquitetar as escolhas tomadas pelos parceiros da empresa (*stakeholders*) e, portanto, de guiar a empresa e todos os seus colaboradores para a estratégia e posicionamento pretendido.

Visto que é um ramo da ciência recente e em constante expansão, os valiosos conhecimentos proporcionados pela Economia Comportamental ainda não são aplicados em grande escala no mundo corporativo, ou pelo menos com a divulgação pública esperada. Assim, esta dissertação incide num tema específico de aplicação de *nudges* em contexto empresarial, mas de forma exploratória. O foco será sobretudo nos *nudges* relativos à definição de objetivos, sejam eles individuais, da equipa/ departamento, ou da organização.

De forma sucinta, um *nudge* é um empurrão que permite induzir um indivíduo a optar por certa escolha ou decisão em detrimento de outra. É possível encaminhar o indivíduo a tomar uma certa decisão ao desenhar um contexto em que a escolha lhe é apresentada. Para ser classificada como um *nudge*,

esta característica da arquitetura de escolha não deve ser restritiva ou proibitiva, não deve apresentar penalizações para o indivíduo que opte pela decisão que não se pretende, e não deve fornecer notórios incentivos económicos à tomada da “melhor” decisão.

Nesta dissertação foi determinado que o conceito de “produtividade” equivale à capacidade de um indivíduo, equipa ou organização de trabalhar eficientemente dentro de um determinado tempo para maximizar a produção. Além de ser essencial ao próspero funcionamento de uma organização, a produtividade é uma grande componente da satisfação e motivação dos trabalhadores. Quando uma organização consegue incentivar e arquitetar um ambiente de trabalho propício à produtividade é natural que exista um fomento da sensação de realização, utilidade e motivação dos funcionários (Lou et al., 2021).

Assim, este estudo exploratório foi desenvolvido com a meta de analisar a relação entre *nudges* e a produtividade dos trabalhadores, mais concretamente através da definição de objetivos, e responder à seguinte questão de investigação: **Em que circunstâncias *nudges* ao nível da definição de objetivos podem promover a produtividade dos trabalhadores?**

Esta dissertação visa, portanto, analisar *nudges* comportamentais aplicados em contexto empresarial e o seu potencial impacto na produtividade dos trabalhadores. Em particular, de que modo, através de *nudges* aplicados à definição de objetivos de desempenho pessoais num contexto profissional, é possível incentivar e aumentar a satisfação, o desempenho e os resultados destes trabalhadores, tendo em vista um direto benefício para a empresa.

Espera-se, à luz da análise exposta na Parte I, contribuir com ferramentas pertinentes e facilmente aplicáveis para a gestão e administração de qualquer empresa. Assim, serão apresentados alguns princípios da Economia Comportamental que podem ser relevantes para entender em que medida a definição de objetivos em contexto empresarial pode constituir um *nudge*.

Na Parte II será apresentado um questionário para avaliar qual a situação de várias empresas (entidades empregadoras dos respondentes) em matéria de utilização de objetivos. Para criar o questionário foram realizadas duas entrevistas em diferentes empresas com o intuito de melhor compreender a realidade da aplicação de objetivos em empresas. Além de permitir explorar se os respondentes têm objetivos definidos no seu local de trabalho e como estes são definidos, o questionário permitiu analisar as preferências e perceções dos respondentes quanto à definição e gestão de objetivos



personais nas empresas onde trabalham. Será possível explorar se os objetivos na prática estão em consonância com as recomendações da literatura da Economia Comportamental. Em caso afirmativo, a definição de objetivos pela entidade empregadora constitui um *nudge* que alinha o desempenho dos trabalhadores com os objetivos da empresa, e a utilização desta ferramenta de gestão pode, através de procedimentos simples, não intrusivos e eficientes em termos de custo, arquitetar o meio que envolve os trabalhadores, induzindo um aumento da sua eficiência, eficácia e motivação, resultado num incremento no seu nível de produtividade.

Caso contrário, será necessário redesenhar os mesmos por forma a que sirvam de referencial virtuoso para o quotidiano dos trabalhadores, sob pena de os objetivos não serem *nudges*, mas sim obstáculos à produtividade, uma vez que podem provocar uma perceção de irrelevância para a organização e sentimentos de *stress* e desmotivação.

## **Parte I: Enquadramento teórico**

### **1. Introdução**

O capítulo 2 da revisão de literatura incide na abordagem tradicional da Economia, no seu modelo explicativo do comportamento humano – o *homo economicus* e nas críticas e lacunas apontadas ao mesmo. No capítulo 3, além de uma introdução à Economia Comportamental, são apresentados os princípios basilares em que esta disciplina está assente. O capítulo 4 explica o conceito de *nudge* e os seus fundamentos. O capítulo 5 desenvolve a aplicação da Economia Comportamental em contexto empresarial, quais os seus principais contributos e a forma como pode ser aliada à gestão com o intuito de melhorar o desempenho dos trabalhadores e otimizar os resultados da empresa. O capítulo 6 além de introduzir o conceito de produtividade e a teoria da definição de objetivos, aborda alguns dos fatores comportamentais que constituem a produtividade e explana como a existência de objetivos pode, incidindo nestes fatores, ser utilizada como *nudge* para um aumento do desempenho dos trabalhadores.

### **2. Abordagem tradicional da Economia**

#### **2.1. Economia neoclássica**

A notória frase de Adam Smith (1776, p.30) “*Não é da benevolência do talhante, do cervejeiro ou do padeiro que esperamos o nosso jantar, mas sim da sua consideração pelos seus próprios interesses. Dirigimo-nos não à sua humanidade, mas ao seu amor-próprio, e nunca lhes falamos das nossas necessidades, mas das suas vantagens.*” revela muito sobre como, nos últimos séculos, a Economia perspetivava o modo como os seres humanos tomam decisões e as razões que os leva a agir da forma como agem.

A abordagem tradicional da Economia baseia os seus estudos e procedimentos científicos numa perspetiva puramente racional do Homem – o *homo economicus*. Esta abordagem defende que o comportamento humano pode ser estudado e antecipado ao perceber que os motivos para as suas ações se circunscrevem ao interesse pessoal, à razão e à perfeita informação das situações (Thaler & Sustein, 2008). Levitt e List (2008) argumentam que a abordagem tradicional da Economia se sustenta na

---

<sup>1</sup> Tradução do autor da dissertação

premissa que os seres humanos possuem racionalidade completa, preferências temporais bem-comportadas e expectativas racionais, caracterizando um humano como um agente detentor de plenas condições para tomar as melhores decisões possíveis utilizando a informação que tem disponível.

Mill (1836) define o *homo economicus* como um indivíduo que deseja apenas possuir riqueza, e que é capaz de julgar comparativamente a eficácia dos meios para obter esse fim. Arrow (1994) e Udehn (2002) desenvolvem como este arquétipo humano serviu de base para a escola neoclássica da Economia e a teoria neoclássica da empresa e definem o *homo economicus* como um agente individual que se encontra num grupo formado por outros agentes individuais onde todos eles agem de forma racional, independente uns dos outros e de forma a maximizar a sua própria utilidade.

Yamagishi et al. (2014) caracteriza o modelo do *homo Economicus*, modelo explicativo usado para explicar o comportamento humano na Economia neoclássica, como um humano que, de forma estritamente racional, persegue o seu interesse próprio a despeito do bem-estar de outras pessoas.

Para Reisch e Zhao (2017) a Economia neoclássica baseou-se predominantemente numa visão do agente como um *homo economicus* racional que se envolve ativamente na busca de informações sobre a melhor opção disponível, conhece e considera todos os custos e benefícios e segue sempre as suas preferências.

Na mesma linha de pensamento, Doucouliagos (1994) refere que existem 3 principais traços inerentes ao *homo economicus* – o comportamento que maximiza o seu proveito próprio (otimizado para os resultados), a habilidade cognitiva de exercer sempre a escolha racional e o comportamento individualista e gostos e preferências independentes.

Yamagishi et al. (2014) exploram estas características e concluem que os humanos que se comportam de acordo com o modelo do *homo economicus* optam sempre por maximizar os seus benefícios, mesmo quando isto implica uma desvalorização do bem-estar de outros humanos – “um egoísta racional e bem-sucedido”. Jones (1999) defende que este conceito é uma componente primária dos modelos e teorias neoclássicas, que pressupõem que os humanos se focam nos resultados desconsiderando os meios, que os resultados atingíveis são fixos e conhecidos e que no momento de tomada de decisão, o agente prima sempre pela alternativa que maximiza o seu benefício líquido ou utilidade.

Urbina e Ruiz-Villaverde (2019) concordam e desenvolvem que a teoria da empresa (maximização do lucro), a teoria da escolha do consumidor (maximização da utilidade), as teorias da organização industrial e os teoremas do bem-estar, partem todas do pressuposto que os agentes agem em conformidade com o modelo da otimização racional individualista – o *homo economicus*.

Kluver et al. (2014) acrescentam que o conceito de *homo economicus* não moldou apenas as principais teorias como também é um princípio fundamental da gestão do século XX, e que o pressuposto da existência de um interesse próprio racional presente nos trabalhadores é uma constante nas teorias da gestão científica de Taylor, do controlo burocrático de Weber e da administração de Fayol.

## **2.2. Críticas à abordagem tradicional**

Savage (1954) analisa o modelo do *homo economicus* e a teoria da escolha racional e explana que segundo esta teoria as escolhas são feitas considerando 3 diferentes pressupostos: (1) existe um determinado conjunto fixo de alternativas; (2) o agente que se encontra perante o processo de tomada de decisão conhece que existem diferentes probabilidades de resultados para cada uma delas; (3) o agente tomará a opção que espera que lhe traga o maior valor, ou seja, a alternativa que maximize a sua utilidade. No entanto, para Simon (1986, 1990), apesar de estas suposições serem convenientes e de propiciarem uma base para um corpo de teoria muito rico e elegante, não são efetivamente suposições que se adequem ao contexto real nem às situações de escolha económica enfrentados pelos agentes.

Cook e Levi (2008) também criticam o modelo do *homo economicus* e a teoria da escolha racional e sugerem que a mesma é insuficiente para explicar a ação humana quando no contexto de uma tomada de decisão económica. Os seus principais argumentos consistem em: (1) dois indivíduos supostamente semelhantes e na mesma situação variam significativamente nas decisões que tomam - presumivelmente por causa de variações significativas nas suas preferências ou, pelo menos, na ordenação das suas preferências. (2) O agente toma por vezes decisões inconsistentes e irracionais.

Gigerenzer e Selten (2002) apresentam outra perspetiva para contestar teoria da escolha racional e o seu princípio de racionalidade ilimitada. Para estes autores, é lógico que a racionalidade de um indivíduo é sempre limitada visto que este tem uma base limitada de informação, e que a recolha de mais dados para tomar uma decisão mais informada tem sempre custos associados, tais como tempo, atenção, dinheiro ou outros recursos. Esta limitação de recursos e conseqüentemente falta de “plena”

informação constrange os agentes (indivíduos e organizações) e torna impossível a existência de condições necessárias para tomar uma decisão ideal.

Considerando as imperfeições da abordagem económica tradicional, Simon (1986) contesta o conceito de *homo economicus* ao defender que o pressuposto de os indivíduos agirem sempre de forma a maximizar a sua utilidade desconsidera outras premissas do pensamento económico, tais como os gostos, as crenças e as expectativas que cada individuo possui. Assim, a teoria utilizada para modelizar o comportamento humano (*homo economicus*) não poderia estar certa, e seria necessário desenvolver uma nova escola de pensamento. Gilovich e Griffin (2002) referem que ao questionar a racionalidade “plena” implícita no modelo de escolha racional, Simon deduziu que se tratava de um padrão irreal para o julgamento humano. Assim, Herbert Simon provoca um movimento de desconsideração da abordagem tradicional da Economia e abre o caminho para o surgimento de novas teorias mais adequadas para explicar o comportamento humano.

Refutando a adequação do modelo *do homo economicus* ao comportamento real humano, Simon (1986) desenvolve uma nova teoria que tem em conta as limitações do ser humano quanto ao seu conhecimento e poder de processamento – a teoria da racionalidade limitada.

Selten (1990) nota que a ideia de Simon seria substituir o conceito de um agente maximizador de utilidade por uma visão mais realista do comportamento económico. Contrariamente à teoria utilizada anteriormente, agora seriam consideradas a satisfação, preferência e adaptação dos agentes quando num momento de tomada de decisão. Jones (1999) aponta que a teoria da racionalidade limitada é uma escola de pensamento focada no fenómeno de tomada de decisão e que deve o seu desenvolvimento à insatisfação com os modelos em vigor anteriormente. Assim, existe um critério mais realista e limitado para o desempenho real dos agentes que reconhece as limitações de processamento inerentes à mente humana (Gilovich & Griffin, 2002).

Simon (1990) utiliza o termo “racionalidade limitada” para designar a escolha racional que leva em conta as limitações cognitivas do tomador de decisão - limitações que existem tanto a nível de conhecimento como a nível da capacidade computacional dos humanos. Tendo em conta a enorme complexidade das tarefas de decisão que as empresas e os consumidores enfrentam, a otimização transcende as capacidades cognitivas humanas (Selten, 1990).

Segundo Dequech (2001), o conceito de racionalidade limitada explica o tipo de racionalidade a que os agentes (indivíduos ou organizações) recorrem quando o ambiente em que operam é demasiado complexo quando comparado às suas capacidades mentais. Além de no momento de tomada de decisão as diversas alternativas possíveis não serem apresentadas ao agente, o que conseqüentemente obriga o mesmo a um processo de criação de diversas opções, os limites da sua capacidade mental não lhe permitem considerar todas as conseqüências e repercussões que resultarão de cada uma dessas alternativas. Assim, as limitações do agente estão presentes tanto no processo de criação e consideração de opções como no processo de previsão dos resultados derivados de cada uma dessas opções. A complexidade desta situação e a assoberbante quantidade de informação e conhecimento que o agente precisaria para processar idealmente esta situação levam a que o mesmo acabe por adotar uma estratégia satisfatória ao invés de uma estratégia maximizadora. Gilovich e Griffin (2002) notam que os indivíduos raciocinam e escolhem racionalmente, simplesmente estão sempre limitados pelas suas parcas capacidades computacionais e de busca.

Jones (1999) e Gigerenzer e Selten (2002) sublinham que apesar de todas estas diferenças, a teoria da escolha racional e a teoria da racionalidade limitada não são opostas. Ambas defendem que os agentes são orientados para os seus objetivos, mas a teoria da racionalidade limitada incorpora as limitações cognitivas inerentes ao agente que está a tomar as decisões. Assim, o conceito de “racionalidade limitada” não é nem a otimização nem a irracionalidade, mas sim um pressuposto que considera a falta de capacidades cognitivas e computacionais do agente para que este tome as decisões que maximizam a sua utilidade. Hashimzade et al. (2013) concordam e explicam que a Economia Comportamental foi uma evolução necessária uma vez que os economistas, em estudos de tomada de decisão, identificaram vários comportamentos e resultados que não se enquadravam com os princípios da abordagem tradicional.

A racionalidade limitada é um tema central na abordagem comportamental da Economia, que por sua vez incide especialmente na maneira em como o processo real de tomada de decisão influencia as decisões que são alcançadas (Simon, 1990).

### **3. Economia Comportamental: conceito e princípios**

#### **3.1. Conceito**

Em resposta às lacunas e à limitação preditiva do modelo proposto pela abordagem tradicional da Economia, economistas começaram a procurar indícios capazes de reformular e enriquecer modelos e teorias económicas, com o intuito de acrescentar um carácter psicológico semelhante ao presente no contexto real e aumentar o poder explicativo dos modelos económicos. Virdikar e Kulkarni (2022) notam que as teorias clássicas não eram eficazes a prever o comportamento do investidor uma vez que o pressuposto fundamental da racionalidade nas finanças tradicionais é desajustado ao que acontece no mundo real.

Daniel Kahneman e Amos Tversky, aproveitando o conceito de “racionalidade limitada” de Simon, exploraram as limitações do modelo do *homo economicus* com o intuito de adquirir um melhor entendimento do processo de tomada de decisão. Assim conduziram múltiplas experiências que levaram à gradual formulação de uma nova perspetiva sobre este fenómeno - a Economia Comportamental, descrita como a ciência que estuda a forma como os seres humanos tomam decisões (Kahneman, 2011).

Strough et al. (2011) refere que o princípio basilar da Economia Comportamental é a premissa de grande parte das vezes as decisões serem tomadas de forma irracional e sujeita a enviesamentos sistemáticos. Assim, contrariamente ao sugerido pela abordagem tradicional da Economia, a Economia Comportamental estuda o ser humano como um agente sujeito a tomar decisões desfavoráveis para o seu bem-estar, e que por vezes age de forma automática ou por consequência de hábitos previamente desenvolvidos.

Camerer e Loewenstein (2004) apontam que o núcleo da Economia Comportamental é a convicção de que o campo da Economia pode ser aprimorado quando fornecido com fundamentos psicológicos mais realistas. Desta forma, ao incorporar aspetos psicológicos, sociais, fisiológicos e neurológicos, variáveis segundo o contexto do agente e que o fazem, aquando de um momento de tomada de decisão ou interação com outros agentes económicos, apresentar comportamentos distintos daqueles ditados e conjeturados pela abordagem económica tradicional, a Economia Comportamental aumenta o poder explicativo e preditivo da Economia. Loewenstein et al. (2012) acreditam que este

reconhecimento da prevalência de comportamento menos do que perfeitamente racional aufere um potencial significativo na elaboração de políticas públicas.

Kahneman e Tversky (1979) propõem alternativas que consideram as limitações do agente e aspiram explicar os comportamentos que não se enquadram com a abordagem tradicional da Economia.

Kanheman e Tversky (1979, 1984) contribuíram substancialmente na formulação e desenvolvimento da Economia Comportamental, e em seguida serão abordados alguns dos princípios mais destacados e influentes, nomeadamente as heurísticas e vieses, a teoria da perspetiva e os efeitos do enquadramento.

## **3.2. Princípios**

### **3.2.1. Pensamento Dual**

Grayot (2020) revela que a Economia tem, nas últimas décadas, utilizado cada vez mais apoio da psicologia e neurociência com o intuito de melhorar os modelos de decisão. Estes modelos empregam, geralmente, os conceitos e a retórica da teoria do processamento dual.

Contrariamente aos modelos de decisão neoclássicos, que presumem que os agentes são maximizadores de utilidade sem falhas e que muitas vezes recorrem a explicações *ad hoc* para justificar desvios teoria da utilidade esperada, a teoria do processamento dual tem fornecido fundamentos psicologicamente plausíveis para representar a dinâmica interna de tomada de decisão. Estes elementos tornaram-se cruciais para os economistas comportamentais e os neuroeconomistas (Grayot, 2019).

De acordo com Osman (2004), pesquisas iniciais sobre julgamento humano e tomada de decisão forneceram vastas evidências que sugeria existir modos de pensamento concorrentes, um intuitivo e o outro racional, que levam a diferentes tipos de respostas.

Variações dentro da teoria de processamento duplo do comportamento humano são atualmente abundantes nos ramos da psicologia cognitiva e social. Apesar das suas variações, as teorias de processo duplo partilham a ideia de que existem dois modos de processamento: o sistema 1, que funciona rápida e intuitivamente, e o sistema 2, que funciona de forma lenta e racional (Grayot, 2020; Bobrova & Pietarinen, 2020).



Evans (2008) e Strough et al. (2011) explicam que apesar de existirem diversas opiniões e variações da teoria do processamento dual, a distinção de duas formas de processamento é um elemento transversal em todos os trabalhos que incidem nesta teoria.

As decisões tomadas com base no sistema 1, o também denominado de sistema experiencial, são tomadas facilmente e sem esforço, com fundamento na intuição e experiências pessoais e passadas, o que aufer a este processo de pensamento um carácter rápido e automático. As decisões que derivam do sistema 2, ou sistema deliberativo, são tomadas com base em raciocínios e análise de informação. Consequentemente, esta forma de processamento requer esforço por parte do agente, o que lhe aufer um carácter consciente, deliberado e mais demorado (Stanovich & West, 2000; Strough et al., 2011).

Kahneman (2011), com base no trabalho de Stanovich e West (2000), nota que o sistema automático (equivalente ao sistema 1) é despoletado de forma inconsciente e irracional, através de uma resposta rápida que poupa energia ao corpo humano dado que o ato de “pensar” é uma atividade particularmente dispendiosa. Os humanos utilizam o sistema automático em situações de luta ou fuga, em situações conhecidas e rotineiras, quando não possuem informação suficiente para tomar uma escolha, quando necessitam de reagir rapidamente, entre outros. Em média, um indivíduo utiliza este sistema cerca de 90% da sua vida, o que sugere que uma maioria esmagadora do seu tempo é vivida em modo de piloto-automático. O sistema reflexivo (equivalente ao sistema 2) é utilizado pelos humanos quando conscientemente realizam o ato de “pensar”, como na análise de alguma situação, na procura por conclusões lógicas, ou até mesmo no ato de “concentração” em alguma matéria ou assunto.

### **3.2.2. Programa Heurísticas e Vieses**

#### **a) A abordagem do Programa de Heurísticas e Vieses**

Grayot (2020) refere que o primeiro e talvez mais conhecido modelo económico que utiliza a teoria do processamento dual foi o Programa de Heurísticas e Vieses, desenvolvido por Daniel Kahneman e Amos Tversky (1974), quando estudavam os processos de julgamento de a tomada de decisão dos agentes sob condições de risco e incerteza. Gilovich e Griffin (2002) explicam que este novo modelo económico se diferenciou pelo facto de, mesmo reconhecendo o papel da complexidade das tarefas e da racionalidade limitada em julgamentos errôneos, Kahneman e Tversky defendiam que os processos

de julgamento intuitivo não eram meramente mais simples do que os modelos racionais previam, mas eram categoricamente diferentes em espécie.

Este programa foi revolucionário na medida que não só questionava a precisão e adequação do modelo em uso (*homo economicus*) como também oferecia uma alternativa cognitiva capaz de explicar os erros e falhas dos agentes sem invocar irracionalidade motivada Gilovich e Griffin (2002). Assim, os autores contemplavam os seres humanos como falíveis, mesmo quando agiam no seu melhor interesse e esforço, tornando esta abordagem altamente influente e crucial no estudo sobre os processos de julgamento e de tomada de decisão (Keren & Teigen, 2004).

Grayout (2020) aponta o Programa de Heurísticas e Vieses como o motor de um acentuado aumento da reputação da Economia Comportamental como um ramo que se destaca da Economia por ser psicologicamente mais realista e fornecer novas perspectivas sobre os processos ocultos e complexos que governam a tomada de decisões. Ao mesmo tempo, este programa fortaleceu a fé dos economistas no poder preditivo e explicativo da teoria do processamento dual (Frankish, 2010).

Gilovich e Griffin (2002), Frankish (2010) e Strough et al. (2011) apontam que a ideia nuclear do Programa de Heurísticas e Vieses, é o conceito que, quando em condições de incerteza, os julgamentos de probabilidades do agente são tipicamente o produto de procedimentos de estimativa aproximados (denominados de heurísticas), que fornecem resultados deturpados das regras da teoria da probabilidade e que conseqüentemente produzem enviesamentos sistemáticos.

As heurísticas e os enviesamentos incidem no sistema 1, que os utiliza para gerar julgamentos padrão, normalmente envolvendo a substituição de atributos. Posteriormente, o resultado auferido pelo sistema 1 é remetido para o sistema 2, que exerce uma função de supervisão, decidindo se o julgamento intuitivo é validado ou anulado em detrimento de um julgamento deliberado e provido de raciocínio que esteja alinhado com a teoria normativa (Frankish, 2010; Strough et al., 2011).

A teoria do processamento dual foi, recentemente, associada a uma teoria de processamento duplo de julgamento de probabilidades desenvolvida por Kahneman e Frederick (2002, 2005). Estes autores, tal como Frankish (2010), acreditam que o sistema 1 utiliza heurísticas, o que conseqüentemente leva a julgamentos enviesados, que podem ser melhorados ou interrompidos e substituídos pelo raciocínio analítico vinculado ao sistema 2.

Apesar das heurísticas serem distinguidas de processos de raciocínio normativo devido ao seu resultado em padrões de julgamentos tendenciosos, as próprias heurísticas são procedimentos de estimativa sensatos, ou seja, não são de forma alguma “irracionais”. Além disto, ainda que as heurísticas produzam soluções rápidas, automáticas e irrefletidas, elas são assentes em processos subjacentes altamente sofisticados, tais como a correspondência de recursos, recuperação de memória, entre outros. Finalmente, é importante ressaltar que os processos heurísticos não são respostas excepcionais a problemas de complexidade excessiva ou a situações onde o agente sofre de sobrecarga de informação, mas sim respostas intuitivas normais e comuns, até mesmo para as mais simples perguntas sobre probabilidade, frequência e previsão (Gilovich & Griffin, 2002).

Tversky e Kahneman (1974) defendem que apesar de as heurísticas geralmente resultarem em estimativas (imprecisas, mas) aceitáveis, estas são propensas a erros e por vezes originam vieses sistemáticos que prejudicam o agente. Keren e Teigen (2004) reconhecem as vantagens e as desvantagens das heurísticas e afirmam que procedimentos heurísticos tanto podem atalhar o caminho para um objetivo como podem levar o agente a um beco sem saída. Kliger e Kudryavtsev (2010) explicam que as heurísticas frequentemente simplificam demais os problemas e acabam por não apresentar resultados totalmente racionais, que podem levar a uma superestimação de certos factos em detrimento de ignorar outros aspetos relevantes.

## **b) Definição de heurísticas**

Tversky e Kahneman (1974) caracterizam heurísticas como estratégias que fornecem atalhos para chegar a uma solução. Dequech (2001) define heurísticas como procedimentos simples que facilitam a tomada de decisão quando as capacidades mentais e computacionais das pessoas não são capazes de equacionar a complexidade do ambiente. Evans (2008) assume que processos heurísticos são processos rápidos, automáticos e baseados em crenças, por oposição ao raciocínio analítico que é lento, sequencial e dedica esforço no ato de dedução. Segundo Keren e Teigen (2004) o termo “heurísticas” tem sido adotado e aplicado no domínio da resolução de problemas, tratando-se de um método prescritivo no qual o agente (o solucionador de problemas, seja humano ou máquina) procede ao longo de diretrizes empíricas com o intuito de chegar a uma solução ou resultado. Os autores lembram que a abordagem geral tem sido considerar que as heurísticas, como princípios de julgamento, dão origem a vieses.

Schwartz (2010) refere que heurísticas, muitas vezes vistas como regras práticas, são meios que os agentes desenvolveram de reduzir a pesquisa necessária para encontrar a solução de determinado problema. Assim, esta ferramenta mental consiste em atalhos que simplificam os complexos e demorados métodos de avaliar as inúmeras probabilidades e cálculos que seriam necessários para fazer certos julgamentos. Desta forma, apesar das heurísticas fornecerem soluções subjetivamente convincentes e razoáveis de probabilidades e de riscos, geralmente não obedecem rigorosamente às leis da probabilidade.

O trabalho de Tversky e Kahneman (1974) foca particularmente em duas heurísticas de propósito geral que fundamentam vasta parte dos julgamentos intuitivos em condições de incerteza – a heurística da disponibilidade e a heurística da representatividade (Kahneman & Frederick, 2002).

### **c) Heurística da disponibilidade**

Tversky e Kahneman (1973, 1974) explicam que a heurística da disponibilidade consiste na premissa que as pessoas estimam frequências ou probabilidades ponderando pela facilidade com que se recordam de eventos semelhantes ou outras associações relacionadas. Isto leva a que haja uma sobrevalorização de informações atuais, mais facilmente recordáveis, em oposição a um processamento de todas as informações relevantes. A heurística da disponibilidade assume que as pessoas inferem o critério distal (frequência de eventos) explorando uma sugestão proximal - ou seja, a disponibilidade mental e a facilidade de recordação de ocasiões relevantes (Wänke et al., 1995; Pachur et al., 2012). Consequentemente, possibilidades que sejam vividamente recordadas e que contenham uma grande carga emocional são percebidas pelo agente como resultados mais prováveis, enquanto os resultados mais difíceis de lembrar ou de mais difícil entendimento são percebidos como menos prováveis (Kliger & Kudryavtsev, 2010). Assim, a heurística da disponibilidade consome que alguns riscos ou atributos se destaquem como particularmente salientes independentemente da sua real magnitude e ocorrência (Chiodo et al., 2003; Keller et al., 2005; Susteiu, 2006).

Tversky e Kahneman (1974) apresentam exemplos de formas como a heurística da disponibilidade pode fornecer pistas práticas na avaliação de frequências e probabilidades. Através de experiências os autores descobrem que tanto a familiaridade de um objeto, definida como conhecimento pessoal que o indivíduo detém desse objeto, como a sua saliência, definida como um estado em que as características

do objeto são destacadas, afetam a facilidade que o indivíduo tem de recordar instâncias relacionadas ao objeto. Acresce ainda a descoberta que ocorrências mais recentes estarão ainda mais disponíveis na mente do indivíduo do que ocorrências passadas, que conseqüentemente cria uma sobre ponderação de informações recentes e atuais, prejudicando o processamento de todas as informações relevantes. Kliger e Kudryavtsev (2010) explicam que este fenômeno de atribuir maior legitimidade a eventos recentes do que a eventos passados é denominado de “recência” e além de ser um aspecto presente na heurística de disponibilidade está também intimamente ligado ao efeito psicológico “*priming*” desenvolvido mais à frente nesta dissertação.

#### **d) Heurística da representatividade**

A heurística da representatividade é um dos atalhos mentais mais conhecidos e utilizados pelos agentes para simplificar a tomada de decisão, tais como a probabilidade de realização de eventos aleatórios, o desenvolvimento futuro de variáveis e até mesmo a probabilidade de um determinado objeto pertencer a um determinado grupo de pessoas (Grether, 1992; Bílek et al., 2018). Schwartz (2010) e Brannon e Carson (2003) esclarecem que a heurística da representatividade influencia a tomada de decisão na medida em que as pessoas fazem julgamentos e estimativas baseados na comparação com um protótipo ou modelo padrão, o que leva a que casos particulares e específicos sejam encaixados num molde concebido previamente.

Wickahm (2003) explana que a heurística da representatividade leva a que seja gerado um viés de decisão que incentiva o agente a superestimar a probabilidade de eventos de baixa probabilidade quando estes estão associados a proposições fortemente representativas do contexto. Schwartz (2010) acresce que a utilização da heurística da representatividade por vezes reflete uma falha em considerar informações passadas relevantes no processo de tomada de decisão ou uma confiança estatisticamente inválida em pequenas amostras (lei dos pequenos números).

Tversky e Kahneman (1974) apresentam vários enviesamentos que derivam de julgamentos de probabilidades executados sobre a influência da heurística da representatividade, tais como:

- Insensibilidade à probabilidade de resultados anteriores - O agente ignora probabilidades anteriores ou frequências prévias, e leva em conta apenas a representatividade do evento isolado;

- Equívoco entre acaso e aleatoriedade: Este viés incide na forma como as pessoas veem sequências de eventos como o desempenho do gestor do fundo a cada ano ou, mais simplista, uma série de lançamentos de moedas e padrões de leitura no que é essencialmente uma série de resultados aleatórios. Este comportamento está relacionado com a “lei dos pequenos números”, que dita as situações em que os agentes depositam demasiada esperança na representatividade de um pouco número de observações;
- Insensibilidade à previsibilidade: O agente faz julgamentos com base na representatividade das informações apresentadas, ignorando a confiabilidade e veracidade das evidências e a precisão da sua própria previsão.

### **e) Vieses**

As heurísticas são, na maioria dos casos, propensas a erros, o que gera enviesamentos sistemáticos no momento de tomada de decisão (Tversky & Kahneman, 1974). Bílek et al. (2018) relembram que apesar de existirem vantagens na utilização de heurísticas, a falta de informação acaba muitas vezes por provocar falhas cognitivas e enviesamentos.

Keren e Teigen (2004) definem “viés” como uma tendência a inclinar-se de uma maneira em vez de outra. Estes autores afirmam que os vieses podem ser consequência de limitações cognitivas, estratégias de processamento, princípios de organização perceptiva, uma perspectiva egocêntrica, motivações específicas, afetos e estilos cognitivos. Strough et al. (2011) recorrem ao termo enviesamento como uma atenção tendenciosa às informações. Delgado-Rodríguez e Llorca (2004) explicam que um viés pode ser definido como a falta de validade interna ou avaliação incorreta da associação entre uma exposição e um efeito na população-alvo em que a estatística estimada tem uma expectativa diferente do seu verdadeiro valor.

### **3.2.3. Teoria da Perspetiva**

#### **a) Definição**

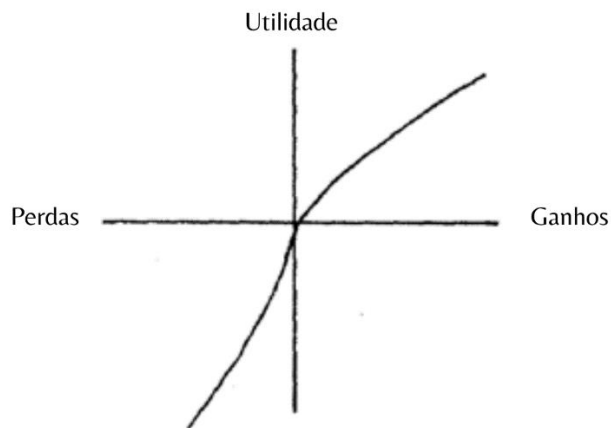
Kahneman e Tversky (1979) propuseram a teoria da perspetiva como uma alternativa à teoria da utilidade esperada para prever e explicar a tomada de decisão individual em circunstâncias de risco e incerteza. Levy (1996) aponta que esta teoria foi desenvolvida para dar resposta ao acumular de evidências de violações sistemáticas ao comportamento previsto pela teoria da utilidade esperada.

Altman (2010) aponta que esta teoria da perspetiva é a alternativa mais apropriada para prever e descrever a teoria de tomada de decisão sob risco e incerteza, e contém implicações cruciais para um melhor entendimento de como os agentes tomam decisões nestas circunstâncias. Esta teoria impactou diversas áreas académicas e é comumente reconhecida como a melhor explicação de como os agentes avaliam o risco em ambientes experimentais (Bromiley & Rau, 2022; Virdikar & Kulkarni, 2022).

A teoria da perspetiva diverge da teoria da utilidade esperada postulando que o facto de as pessoas enquadrarem um problema com base num ponto de referência tem uma influência crítica nas suas escolhas, o que resulta num excesso de valorização das perdas em relação a ganhos da mesma proporção, a uma aversão ao risco quando se trata de ganhos mas a uma preferência por riscos quando se trata de perdas, e a uma resposta não linear em questões que dependem de probabilidades (Levy, 1996; Altman, 2010). Altman (2010) explica que o agente considera que a sua utilidade corresponde aos ganhos ou perdas que se dão relativamente ao ponto de referência. A teoria da perspetiva defende que os ganhos e perdas são avaliados separadamente, ou seja, em diferentes “contas mentais”, por oposição a uma avaliação em termos absolutos ou estados de riqueza, pressuposto que consta na teoria da utilidade esperada. Levy (1996) acresce que a noção de que os portadores de valor primários são as mudanças nos ativos e não a posição patrimonial líquida é o pressuposto analítico central da teoria da perspetiva.

Kahneman e Tversky (1986) sugerem uma substituição da função de utilidade definida sobre os níveis de ativos por uma função de valor definida sobre os desvios relativos a um ponto de referência. Uma função de utilidade típica é exibida na Figura 1.

Figura 1 - Função hipotética de utilidade



Nota: Traduzido de Thaler (1980)

Levy (1996) sublinha que o facto de a função valor ter a forma de um “S” reflete a diminuição da sensibilidade e tem implicações importantes para a orientação ao risco.

### **b) Aversão à perda**

Abdellaoui et al. (2007) afirmam que uma das razões fundamentais pelas quais os agentes se desviam da utilidade esperada (de acordo com a abordagem tradicional da Economia) é o princípio de aversão à perda. Kahneman e Tversky (1979) definem que um agente é avesso à perda se este não aprecia/considera apostas simétricas – apostas onde existe 50% de probabilidade de ganhar e 50% de probabilidade de perder, e se além disso a aversão do agente aumenta com o tamanho absoluto das apostas. Ricciardi (2010) explica que o princípio de aversão à perda deriva da nova conceptualização dos ganhos e perdas como relativos a um ponto de referência.

Kahneman e Tversky (1984) determinam que o fenómeno de aversão à perda ocorre quando a perda de utilidade devido a uma desistência de um objeto é maior que a utilidade associada à sua aquisição.

Graficamente, este princípio é refletido pela maior inclinação da função valor no lado das perdas (Levy, 1996). Num contexto real, este fenómeno suscita que os agentes aloquem mais peso às perdas do que aos ganhos, o que torna os torna mais sensíveis a perdas do que a ganhos proporcionais (Abdellaoui et al., 2007; Ricciardi, 2010).



Assim, o prazer de adquirir algo novo é menor que a dor de perder um bem atual de valor comparável, ou seja, o próprio processo de aquisição de um bem eleva o valor desse bem para o agente que o adquiriu (Levy, 1996). Esta sobrevalorização das posses é ilustrada pelo efeito de posse (Thaler, 1980).

### **c) Efeito de posse**

Thaler (1980) analisa a forma da função valor proposta pela teoria da perspectiva e desenvolve que caso os custos diretos forem vistos pelo agente como perdas e os custos de oportunidades como ganhos perdidos, o agente será mais sensível aos primeiros. Desta forma, o efeito de posse ou efeito de dotação é uma das consequências da aversão à perda, e este pode ser definido como a discrepância que existe na percepção do preço de um bem entre um vendedor e um comprador. Considerando que os indivíduos encaram a cedência de um bem como uma perda e percebem a obtenção de um bem como um ganho, os bens que possuem são sempre mais valorizados que os bens que não detêm. Além de introduzir um certo grau de inércia no processo de escolha do consumidor, o efeito de posse cria ineficiências no mercado, irregularidades na avaliação dos bens, diferenças entre compradores e vendedores e até relutância em negociar (Morewedge & Giblin, 2015).

Marzilli Ericson e Fuster (2014) afirmam que o efeito de posse é considerado uma das explicações do fenômeno de aversão à perda uma vez que a perda de utilidade associada ao abandono de um bem é superior ao ganho de utilidade percebido a obter esse mesmo bem, ou seja, as perdas são maiores que os ganhos. Este efeito é uma das descobertas mais revelantes e conhecidas da Economia Comportamental e é recorrentemente utilizado como evidência para teorias de preferências e teorias de aversão à perda.

Novemsky e Kahneman (2005) apontam que o efeito de posse é tradicionalmente atribuído a dois aspectos fulcrais da teoria da perspectiva – a dependência de um ponto de referência e a aversão à perda. A existência de um ponto de referência leva a que os compradores enquadrem os bens como ganhos relativos ao *status quo* e os vendedores enquadram as mercadorias vendidas como perdas em relação ao *status quo*. Assim, a obtenção de um bem move o indivíduo de um estado de não posse para um estado de posse, e a venda de um bem move o indivíduo de um estado de posse para um estado de não

posse. A aversão à perda determina que o comprador não é tão sensível a esta alteração de estado como o vendedor que cedeu o bem.

Marzilli e Fuster (2014) sublinham que o efeito de posse teve uma influência substancial não só na Economia e no ramo da Economia Comportamental como também em muitas outras áreas, incluindo o desenho de incentivos governamentais. O efeito de posse não está circunscrito aos bens privados nem ao ambiente de laboratório, ele é visível e observável na forma como as pessoas abrem mão de outros direitos como tempo, propriedade, terras públicas entre outros (Horowitz & McConnell, 2002; Bischoff & Meckl, 2008).

#### **d) Efeito de *status quo***

Nos tópicos acima foi referido que uma das conclusões centrais da teoria da perspectiva é que, aquando do estudo de escolhas feitas em contexto de risco ou incerteza, os agentes percecionam a utilidade não como um estado final de riqueza ou bem-estar, mas sim como uma alteração em relação a um ponto de referência (Kahneman et al., 1991). Este ponto de referência apresentado pela teoria da perspectiva é comumente denominado por *status quo*.

Samuelson e Zeckhauser (1988) explicam que ao contrário dos problemas teóricos que aparecem nos manuais de Economia, na maioria das situações reais, um agente tem a alternativa de optar pelo *status quo*. Isto equivale a não tomar nenhuma ação, a manter o estado atual ou a manter-se fiel à decisão anterior. Curiosamente, perante uma tomada de decisão e diante novas opções, um agente possui e escolhe muitas vezes a opção de não alterar o estado em que se encontra.

Eidelman e Crandall (2012) referem que os agentes geralmente favorecem os estados existentes e já estabelecidos, e que a manutenção do *status quo* pode ser tanto explicada por princípios racionais como por uma série de mecanismos não racionais que criam uma preferência por estados existentes, tais como a aversão à perda, a exposição repetida e o evitamento de arrependimentos. Kahneman et al. (1991) explicam que o facto de indivíduos terem uma forte tendência de permanecer no *status quo* devido à sua percepção de que as desvantagens de abandonar o estado em que se encontram serem superiores às vantagens, é uma das mais impactantes implicações do princípio de aversão à perda.

A aversão à perda determina ainda que existe um maior arrependimento pela ação do que pela inação (Kahneman & Tversky, 1982), o que se traduz num maior arrependimento do agente por deixar o *status quo* do que por permanecer no mesmo (Samuelson & Zeckhauser, 1988). Assim, e os agentes são motivados a não agir e a manter as decisões atuais ou anteriores, evitando a mudança e perpetuando o passado (Eidelman & Crandall, 2012).

#### **3.2.4. Efeitos do enquadramento**

Uma vez que os decisores apresentam uma assimetria de percepção entre ganhos e perdas e utilizam um ponto de referência para estimar os mesmos, a identificação do ponto de referência ou enquadramento de um problema torna-se crucial (Levy, 1996).

Takemura (1994) explica que estudos recentes incidiram na perspetiva e visão interna que um decisor tem de um problema ao invés de considerar o problema apenas objetivamente. Esta representação interna que um agente tem de um problema é denominada de “enquadramento de decisão” e é definida por Tversky e Kahneman (1981) como “*a conceção que os decisores têm dos atos, resultados e contingências associados a uma escolha em particular*” (Tversky & Kahneman, 1981, p. 453). Os autores explicam que o enquadramento pelo qual o agente percebe uma escolha é influenciado não só por normas, hábitos e características pessoais do agente, mas também pela maneira como o problema em questão é formulado. Consequentemente, se o mesmo problema for formulado de forma diferente, o mesmo agente poderá optar por uma escolha diferente. Kühberger (1995) refere que quando um agente se encontra perante o mesmo problema e toma decisões diferentes devido a uma reformulação do problema ou das opções apresentadas, sem que o valor e conteúdo das mesmas seja alterado, estamos perante um fenómeno de inversão de preferência. Este fenómeno contraria um dos pressupostos da teoria racional da escolha.

Tversky e Kahneman (1981) comprovaram a existência de um efeito significativo provocado pelo enquadramento do problema e da escolha dispostos ao agente. Quando as opções de decisão são formuladas positivamente, ressaltando os ganhos, a maioria das pessoas escolhe a opção mais certa, confiando nas probabilidades. Por oposição, quando as opções são formuladas negativamente, focando as perdas, a maioria dos agentes escolhe a opção arriscada, apostando na opção que tem menos probabilidade.

Esta reversão de preferências e posição quanto ao risco ocorre devido aos enquadramentos alternativos, que posicionam os indivíduos de forma a ver os resultados como ganhos no quadro positivo e como perdas no quadro negativo (Takemura, 1994; Kühberger, 1995).

Takemura (1994) explica que, segundo a teoria da perspectiva o agente desenvolve um enquadra a decisão através de uma série de operações de processamento de informação dependentes do contexto ou do formato em que um problema é apresentado. Assim, diferentes apresentações de um problema originam diferentes enquadramentos, que conseqüentemente levam a escolhas diferentes.

## **4. Nudges**

### **4.1. Conceito**

Segundo Thaler e Susteim (2008), um *nudge* é “qualquer forma de arquitetura de escolha que altere o comportamento das pessoas de forma previsível sem restringir as suas opções ou alterar significativamente os seus incentivos económicos.” (p. 6). É fundamental realçar que os *nudges* não restringem a escolha nem limitam a liberdade dos indivíduos, e que funcionam como uma espécie de paternalismo suave, usado para guiar o indivíduo para a escolha mais benéfica para o mesmo (Susteim, 2020). Um *nudge* é diferente de uma regra na medida em que um *nudge* é facilmente evitável e que a sua infração não implica grandes custos ou penalizações. Selinger e Whyte (2011) explicam que os *nudges* são mudanças no contexto de tomada de decisão que através de enviesamentos cognitivos nos induzem, de maneira subtil e geralmente subconsciente, a tomar decisões que deixam o agente e a sociedade em melhor situação.

Thaler e Susteim (2003, 2008) referem que um paternalismo suave, também designado de paternalismo libertário é uma prática “fraca, suave e não intrusiva” de paternalismo em virtude de as escolhas do indivíduo não serem impedidas, oprimidas nem significativamente sobrecarregadas. Ao contrário do paternalismo forte que utiliza regras, proibições e fortes incentivos (taxas, subsídios, entre outros), o paternalismo suave reconhece que a decisão dos agentes pode e é efetivamente alterada por diversos fatores, nomeadamente heurística e vieses tais como o enquadramento e o *status quo*. Assim, o paternalismo suave utiliza *nudges* com o intuito de induzir os indivíduos a selecionar a escolha que maximiza o seu bem-estar no longo prazo (Fateh-Moghadam & Gutmann, 2014).

Thaler e Susteain (2008) defendem que um *nudge* possui três princípios basilares: (1) a arquitetura de escolha tem um grande poder e influência nas ações que um indivíduo toma; (2) a arquitetura de escolha é inevitável e está presente em todas as decisões praticadas; (3) o paternalismo libertário não é um paradoxo, uma vez que o paternalismo, através de *nudges*, pode ser executado sem retirar o livre arbítrio dos indivíduos.

Nos últimos anos, *nudges* têm sido utilizadas por entidades governamentais para incentivar, nas mais variadas áreas, alterações vistas como benéficas para a sociedade (Hansen & Jespersen, 2013).

#### **4.2. Crítica aos *nudges***

A principal crítica feita aos *nudges* e à sua aplicação, seja em contexto social ou empresarial, consiste no argumento de estes se suplantarem ao raciocínio e livre-arbítrio dos indivíduos, o que ameaça a autonomia dos agentes (indivíduos afetados) e invoca um nível inaceitável de paternalismo.

Levy (2019) defende que este julgamento é infundado. O autor alega que na sua correta utilização, um *nudge* iguala um argumento direcionado aos mecanismos de raciocínio (independentemente de estes pertencerem ao sistema reflexivo ou ao sistema automático) que vem substituir premissas erróneas e improcedentes, que foram viciosa e equivocadamente interpretadas pelo agente e o induzem a comportar-se de forma menos benéfica, limitando a sua utilidade e o seu bem-estar.

Uma vez que a arquitetura de escolha é inevitável e existe em todas as decisões que um agente toma, é lógico e compreensível que esta arquitetura possa ser desenhada tendo em vista a maximização dos seus benefícios. A partir do momento em que um humano está consciente de que a forma como uma escolha é apresentada influencia a sua decisão, é ilógico da sua parte não utilizar este conhecimento para maximizar o seu bem-estar, e irresponsável ignorar esta informação e tentar agir de forma neutra uma vez que este estado neutro o pode estar a prejudicar (Thaler & Susteain, 2008).

Mesmo sendo intuitivo e inconsciente, o sistema automático não deixa de ser um mecanismo de raciocínio que delibera sobre as características do contexto de escolha e executa o comportamento que considera apropriado. Um indivíduo que altera a sua decisão quando exposto a um *nudge* é semelhante a um indivíduo que muda a sua posição quando a partir de argumentos explícitos desenvolve uma

diferente perspectiva. Consequentemente, um *nudge* pode, de facto, subverter a autonomia do agente e guiar a uma nova decisão mais adequada e favorável (Levy, 2019).

Tal significa que um *nudge* além de não ameaçar a autonomia do indivíduo na verdade contribui para a sua maximização. Através da arquitetura de escolha, o agente está mais bem informado e preparado para tomar decisões racionais (Levy, 2019).

Sustein (2020) subscreve esta linha de pensamento ao notar que mesmo quando utilizados com o intuito de guiar as pessoas numa certa direção, os *nudges* são especificamente construídos de forma a preservar o livre arbítrio. Os autores acrescentam que a transparência e a acessibilidade devem ser características basilares dos *nudges*, impedindo que estes assumam a forma de manipulação ou de engano.

## **5. Economia Comportamental e *nudges* em contexto empresarial**

Além da sua crescente utilização em entidades governamentais, a adoção de ferramentas baseadas em princípios da Economia Comportamental começa a surgir em organizações privadas. Apesar dos distintos objetivos, procedimentos e operações, e das drásticas diferenças entre o tamanho e a organização da estrutura, tanto as entidades públicas como as privadas partilham o facto de agirem com o intuito de alterar o comportamento dos indivíduos (Sustein, 2020). No caso das entidades governamentais, o objetivo é ajudar os indivíduos a tomarem decisões que são melhores para eles e para a sociedade. No caso das empresas, o intuito é diferente e pode dizer respeito a clientes ou trabalhadores. Na verdade, Chataway (2020) refere que qualquer negócio é um negócio de alteração de comportamentos e que a capacidade de influenciar o comportamento é fulcral para o sucesso das empresas. Assim, a utilização de conhecimento e a compreensão dos princípios da Economia Comportamental torna-se essencial para a sobrevivência e o crescimento das organizações. Para Lou et al. (2021) as organizações atuais não só têm como modelo de negócio a mudança do comportamento dos seus parceiros externos como também a alteração do comportamento dos seus parceiros internos.

A Economia Comportamental ajuda a entender como é que o contexto e muitas outras influências impactam o comportamento das pessoas e organizações. Esta abordagem foca em entender o que realmente impulsiona as decisões e os comportamentos do cidadão ao invés de confiar numa suposição de como ele deve agir, o que ajuda a garantir que as políticas adotadas refletem as necessidades e os

comportamentos reais, auferindo-lhes maior impacto e eficácia (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico [OCDE], 2019).

### 5.1. Escolhas em contexto empresarial

A arquitetura de escolha permite adequar o enquadramento e o contexto em que certas escolhas vão ser feitas de forma a orientar os indivíduos a escolher uma determinada opção. Em concreto, segundo Feng et al. (2020), existem quatro tipos de escolhas passíveis de ser influenciados pela arquitetura de escolha: escolhas de conformidade; escolhas de substituição; escolhas de comprometimento e aceleração; escolhas ativas.

Num panorama de **decisões de conformidade**, a utilização de *nudges* pode induzir os trabalhadores de uma organização a agir do modo pretendido e previamente estabelecido pelos mesmos ou por regras da organização. Um exemplo desta influência é observável na utilização de equipamento de segurança ou de um particular código de vestuário.

Os *nudges* podem também levar um indivíduo a escolher algo diferente do que ele escolheria primariamente – **escolhas de substituição**. Num panorama comercial assistimos recorrentemente a cenários deste género, nomeadamente nos esforços das empresas em levar um consumidor a optar pelo seu produto em detrimento de um produto concorrente.

As **escolhas de comprometimento e aceleração** são facilmente observadas num contexto empresarial. Temos o exemplo de certas culturas organizacionais que estabelecem ou solicitam aos trabalhadores para autónoma e individual ou coletivamente estabelecerem e escreverem objetivos profissionais que se enquadrem com a atividade e a estratégia da empresa, como por exemplo o número de bens que pretendem produzir semanalmente ou o número de avaliações positivas que desejam receber por parte dos clientes. Ao realizar este exercício de escrita e definição de um objetivo, os funcionários ficam de certa forma vinculados ao mesmo, e a probabilidade de agirem em conformidade e de forma a atingirem essa meta aumenta (Schippers et al., 2020).

Por fim, um *nudge* pode ainda ser utilizado para quebrar hábitos indesejáveis ao criar barreiras a ações passivas, automáticas e realizadas por hábito, o que desperta a consciência do sujeito e o faz considerar se realmente deseja seguir este impulso, transformando esta decisão numa **escolha ativa**.

A utilização deste *nudge* em ambiente empresarial é observada por pequenos contratempos deliberadamente criados para evitar distrações do trabalhador, como uma notificação que o adverte sempre que este desbloqueia o ecrã do telemóvel. Este aviso fará o colaborador pensar deliberadamente se quer prosseguir com uma ação que iria executar talvez por hábito ou distração (Feng et al., 2020).

## **5.2. Papel da Economia Comportamental**

Feng et al. (2020) mencionam que o conhecimento obtido através do estudo da Economia Comportamental pode desempenhar quatro papéis distintos numa organização: **(1) Resolução de problemas (2) Auditoria (3) Design e (4) Estratégia organizacional.**

A aplicação de princípios comportamentais como solucionadores de problemas (1), consiste na conceção da arquitetura de escolha, que consegue influenciar os quatro tipos de escolha falados anteriormente. Foi neste papel que, historicamente, os conhecimentos da Economia Comportamental apresentaram maiores resultados.

Quando empregues com vista à auditoria (2) dos produtos, serviços e processos da organização, os princípios comportamentais são utilizados para “avaliar e providenciar” sugestões para uma maior humanização dos *outputs*. Além disto, esta auditoria pode ser utilizada para descobrir e eliminar “atritos” organizacionais que estejam a prejudicar os resultados da entidade, estejam presentes nos processos, na comunicação ou na inclusividade da empresa.

O processo de desenho (3) é iniciado com foco em descobrir por exemplo qual a necessidade humana em adquirir um produto ou um serviço. Assim, um conhecimento comportamental é fundamental para perceber as motivações do consumidor e qual a experiência que ele pretende ou espera do resultado da empresa. No caso dos trabalhadores de uma empresa, esta fase pode-se aplicar aquando do desenho dos sistemas de incentivos e remuneração dos mesmos.

Uma vez que todos os parceiros, quer externos quer internos, são humanos, todas as organizações acabam por ser centradas nas pessoas. Consequentemente, a análise e os conhecimentos acerca do comportamento humano são fulcrais para a sobrevivência e sucesso das organizações. A integração de conhecimentos comportamentais na definição da estratégia organizacional (4) garante que todos os processos e operações afetos à entidade sejam considerados de uma perspetiva comportamental. Neste



caso a Economia Comportamental não é apenas uma ferramenta, mas sim a base do modelo de negócio (Feng et al., 2020).

### **5.3. Desafios organizacionais à luz da Economia Comportamental**

Chataway (2020) realça que ao integrar conhecimentos proporcionados pela Economia Comportamental, uma empresa que crie processos, produtos, sistemas e serviços que direcionem os utilizadores para o comportamento desejado consegue aumentar a sua eficácia. Espín et al. (2017) concordam e comprovam esta ideia ao afirmar que a psicologia das pessoas e a maneira como estas socializam são elementos fundamentais no funcionamento das organizações dado que estas entidades são constituídas por grupos de pessoas interdependentes. Assim, Narayanan et al. (2021, p. 22) propõem o conceito de *Human Centric Organization Design* com o intuito melhorar as organizações através de uma especial consideração pelas “adaptações cognitivas e comportamentais que os humanos são dotados, apoiando uma divisão de tarefas e integração de esforços, fruto das suas origens evolutivas”.

Seguindo esta linha de pensamento, um trabalho desenvolvido pelo centro de investigação BEAR – *Behavioural Economics in Action at Rotman*, parte do pressuposto que o pilar central do sucesso das organizações é o capital humano, uma vez que o êxito dos líderes e decisores da organização e do seu aprimoramento está sempre dependente da contribuição do resto dos trabalhadores da organização (Lou et al., 2021). Este trabalho observa que para que os trabalhadores possam contribuir e acompanhar de melhor forma possível o caminho traçado e esperado pelos seus superiores, é imprescindível a garantia de certas condições, tais como a presença de uma comunicação clara e eficaz, a formação para o melhor desempenho das suas atividades e outros recursos de apoio ao trabalhador. Quando dotados deste ambiente, os trabalhadores apresentam uma sensação geral de encorajamento, motivação, envolvimento e empoderamento, que conseqüentemente aumenta a eficiência da organização e promove uma maximização dos seus resultados (Lou et al., 2021).

A análise de desafios organizacionais à luz da Economia Comportamental é de elevada relevância uma vez que, apesar das fricções nas organizações serem amplamente conhecidas pela literatura económica e empresarial, a utilização de medidas comportamentais para os diagnosticar e resolver é algo pioneiro e inovador, mas que graças aos seus resultados se encontra em constante crescimento.

Um exemplo desse trabalho de transposição da análise comportamental para o contexto empresarial foi desenvolvido pelo BEAR (*Behavioural Economics in Action at Rotman*) e apresentado por Lou et al. (2021). O relatório propõe uma tipologia de desafios ao nível da comunicação e suporte das equipas dentro das organizações, bem como fricções comportamentais que podem existir nas organizações. Da conjugação dos dois aspetos é possível pensar em soluções e intervenções.

Ebert e Freibichler (2017) apontam que a gestão por *nudges* apresenta várias vantagens relativamente a outras abordagens gestionárias, nomeadamente o facto de os *nudges* serem facilmente escaláveis, maioritariamente pouco intrusivos, e não sujeitarem os indivíduos a grandes alterações na sua rotina de trabalho. Na mesma linha, Sustain (2020) refere que o interesse mundialmente gerado nos *nudges* deriva da possibilidade de serem altamente eficazes, de apresentarem um custo reduzido (muitos são gratuitos), de (por vezes) surtirem efeitos rápidos e também do facto de preservarem a liberdade dos indivíduos.

Para Lou et al. (2021) a gestão por *nudges* pode mitigar ou solucionar cinco desafios comportamentais que ocorrem frequentemente dentro das organizações. Estes são a **assimetria de percepção, a comunicação de sentido único, a partilha de informação, a formação adequada ao trabalhador, e os recursos de apoio aos trabalhadores**. Os primeiros três pertencem à área da comunicação intra organizacional, os restantes estão relacionados com atividades de suporte aos trabalhadores. Além destes desafios, os autores determinaram 18 tipos de atritos ou fricções comportamentais que se distribuem por três níveis: **individual; gestão; organizacional**.

## **6. Produtividade enquanto desafio comportamental**

### **6.1. Produtividade**

O conceito de “produtividade” é definido e abordado de diversas formas na literatura.

Lou et al. (2021) definem produtividade como a capacidade que um indivíduo, equipa ou organização possui de trabalhar eficientemente durante um certo período, tendo em vista uma maximização dos resultados. Hall (2011) resume produtividade como a quantidade de produção utilizando um certo nível de fatores de produção. Grosskopf (1993) e Jensen e van der Voordt (2016)

definem que um aumento na produtividade consiste no aumento dos resultados e que a produtividade pode ser dividida e atribuída aos vários tipos de fatores de produção utilizados pela organização.

Apesar das diversas definições, a ideia comum é que a produtividade relaciona os resultados obtidos com os recursos utilizados para os obter.

Esta tese pretende identificar e analisar a potencial influência de *nudges* numa melhoria da produtividade dos trabalhadores, e como tal focará a **produtividade do trabalho**. Segundo Jensen e Van der Voordt (2016), é possível isolar esta variável se, *ceteris paribus*, a investigação tiver o âmbito de estudar apenas o rácio de produtividade relacionado com o desempenho dos trabalhadores. Aumentando a produtividade do trabalho, uma organização conseguirá melhores resultados uma vez que maximizará os rendimentos sem alterar os recursos utilizados (número de trabalhadores, as horas trabalhadas ou o salário que oferece).

Drucker (1999) previu que um dos maiores desafios da gestão empresarial do século XXI consistiria no aumento da produtividade dos trabalhadores que desempenham funções intelectuais, criativas e de raciocínio. Se outrora a gestão empresarial era focada na redução de custos, na padronização e especialização, e no aumento da produtividade e eficiência dos operários, atualmente existem novos desafios como a potencialização da inovação e da digitalização (Ebert & Freibichler, 2017).

Ebert e Freibichler (2017, pp. 4-5) analisam e expõem exemplos da implementação de *nudges* em diversas áreas intrínsecas às organizações e os seus efeitos na produtividade e eficiência dos trabalhadores de conhecimento. Os autores apelidam este método de gestão como “Gestão por *nudges*” e concluem que ao atentar, alterar e refinar o contexto organizacional, esta abordagem “oferece uma nova e empolgante oportunidade para melhorar a produtividade dos trabalhadores de conhecimento, uma vez que atua sobre o sistema automático destes trabalhadores e melhora a sua eficiência, eficácia e motivação.”.

## **6.2. Definição de objetivos**

Weintraub et al. (2021) analisam o problema da falta de envolvimento dos trabalhadores e da consequente (e custosa) redução da produtividade. Consequentemente, deve existir uma preocupação acrescida na criação de estratégias individuais e organizacionais que contrariem este efeito. Neste âmbito

os autores testam uma intervenção com foco na definição de objetivos SMART, através da utilização de *nudges* para encorajar os indivíduos a definir metas diárias, visando aumentar produtividade dos mesmos.

Objetivos podem ser definidos como algo que um indivíduo ou grupo tenta realizar, alcançar ou atingir (Locke & Latham, 1990).

A teoria da definição de objetivos (Locke & Latham, 1990, 2002) suporta que objetivos específicos e de dificuldade elevada mas alcançável, induzem um maior nível de desempenho de tarefa do que objetivos fáceis, vagos e abstratos.

Huber e Neale (1987), Locke e Latham (2002) e Epton et al. (2017) comprovaram este efeito e concluíram que enquanto um indivíduo estiver comprometido com o objetivo, sentir que tem as capacidades necessárias para o atingir, e não possuir outro objetivo que esteja em conflito ou seja contraditório, existe uma relação linear positiva entre a dificuldade do objetivo e o desempenho da tarefa. Uma vez que um objetivo é um estado futuro desejado pelo indivíduo, a definição de objetivos é essencialmente um processo de criação e assimilação de desfasamentos entre o estado futuro desejado e o estado atual. Consequentemente, a definição de um objetivo implica o indivíduo que está descontente com a sua condição atual e que ambiciona alcançar um estado futuro diferente.

Os critérios SMART são utilizados para ajudar na definição de objetivos eficazes. Doran (1981) desenvolveu este conceito para auxiliar chefias, gestores e supervisores no ato de estabelecer objetivos. Cada uma das letras em SMART representa uma componente que um objetivo deve incluir – **Específico** (*Specific*); **Mensurável** (*Measurable*); **Alcançável** (*Attainable*); **Relevante** (*Relevant*) e **Limitado no tempo** (*Time Bound*). O carácter específico refere à explicitação da área ou ação que se pretende melhorar. O critério mensurável defende que o objetivo deve ser quantificável ou possuir algum indicador de progressão. Alcançável, pois o objetivo deve ser de difícil execução, mas sempre possível. A relevância do objetivo é também essencial uma vez que é fundamental que esta meta tenha algum impacto que compense os recursos investidos para a concretizar. A característica de ser limitado por um prazo confere a possibilidade de programar e dosear os esforços, além de impedir o desgaste e a procrastinação que existe quando algo parece infindável.

### **6.3. Fatores comportamentais relacionadas com a produtividade**

Existem inúmeros aspetos comportamentais que afetam positivamente os trabalhadores e levam a um aumento da sua produtividade. Serão abordados os mais relevantes para o âmbito desta tese, nomeadamente: Autoeficácia, Alinhamento de objetivos e *Feedback*.

#### **Autoeficácia**

A autoeficácia (no original *self efficacy*) percebida pelo individuo é definida como a crença que o individuo tem em si e nas suas capacidades para alcançar um determinado nível de desempenho (Bandura & Wessels, 1994).

Staples et al. (1999) comprovaram que a autoeficácia está correlacionada com o desempenho, a gestão do *stress* e a satisfação dos trabalhadores. Um individuo é geralmente mais propício a escolher desempenhar as tarefas em que sente competente e adequado e a evitar aquelas tarefas em que sente que não será bem-sucedido (Staples et al., 1999). Heslin e Klehe (2006) apontam que a par da definição de objetivos, a autoeficácia é, em termos motivacionais, um dos mais robustos preditores do desempenho que um individuo terá em certa tarefa.

#### **Alinhamento de objetivos**

Um eficaz alinhamento de objetivos acontece quando a perceção da gestão relativamente às metas esperadas está em sintonia com a perceção dos trabalhadores (Lou et al., 2021).

Kaplan e Norton (2005) acreditam que o estabelecimento de metas alinhadas entre a gestão e os trabalhadores é crítico para o aumento do desempenho organizacional.

Além de ajudar os trabalhadores a entender como é que as suas tarefas diárias contribuem para os objetivos estratégicos da organização (Ayers, 2015), o alinhamento de metas ajuda a garantir que os trabalhadores da empresa direcionam os seus esforços para a organização e de acordo com os objetivos estratégicos da mesma.

## **Feedback**

Hattie e Timperley (2017) definem *feedback* como a informação fornecida por um agente sobre aspetos do desempenho de outrem. Para Lou et al. (2021, p. 4) *feedback* é “a informação sobre um processo ou uma interação que é fornecida ao sistema responsável ou agente e que é usada para fazer ajuste que eliminam problemas ou otimizam o funcionamento”.

O *feedback* é uma das influências mais poderosas na aprendizagem e na realização de tarefas uma vez que pode ser utilizado para influenciar, reforçar e mudar comportamentos, conceitos e atitude (Hattie & Timperley, 2017; Sarkany & Deitte, 2017).

Geister et al. (2006) apontam o *feedback* relativo aos processos de equipa pode despoletar melhorias significativas nos resultados uma vez que desperta os membros da equipa para certas variáveis como a cooperação, a comunicação e a motivação.

### **6.4. Objetivos enquanto *nudges***

Para auxiliar os indivíduos na definição de objetivos e na melhoria das suas decisões dentro da organização, Weintraub et al. (2021) propõem a utilização de *nudges*, dado o seu caráter económico e eficiente.

Segundo Lou et al. (2021), a produtividade do trabalhador está profundamente relacionada com o *priming*. Bargh e Huang (2009, p. 128) definem *priming* como “a ativação passiva, subtil e discreta de representações mentais relevantes por estímulos ambientais externos, de modo que as pessoas não estejam e não se consciencializem da influência exercida por esses estímulos”. Assim, o *priming* é um exemplo de processo secundário que afeta a produtividade e a *performance* dos trabalhadores, e como tal as organizações devem atentar neste fenómeno e se possível desenvolver condições que possibilitem a sua utilização de forma favorável aos interesses da entidade.

O ambiente de trabalho pode incluir, de forma não intencional, estímulos negativos que debilitam o esforço, a motivação e até mesmo a produtividade dos trabalhadores (Lou et al., 2021). Desta forma, e uma vez que voluntária ou involuntariamente o contexto que envolve o trabalhador terá impacto nos seus processos mentais e consequentemente nas suas decisões, a gestão deve utilizar *nudges* que,

através do efeito de *priming*, arquitetura o ambiente em que o trabalhador está inserido e o influencia a realizar ações favoráveis aos objetivos conscientes da sua tarefa.

A definição de objetivos claros e desafiantes não só induz um maior nível de desempenho como também utiliza o *priming* para induzir uma ideia de alta *performance* e bons níveis de produtividade nos trabalhadores, o que sutil e inconscientemente os encaminhará para uma melhor execução do trabalho.

Embora a definição de objetivos desafiadores possa motivar e dinamizar os trabalhadores, as metas delineadas pela gestão devem sempre ser percebidas como alcançáveis. Devido ao princípio do *status quo*, os trabalhadores utilizam o objetivo apresentado como o seu ponto de referência, ou seja, qualquer nível de produção que atinjam será comparado com esse nível esperado (princípio da ancoragem).

Ao definir um objetivo demasiado ambicioso, a probabilidade de este ser alcançado é baixa, o que levará os trabalhadores a sentir-se aquém do ponto de referência. A aversão à perda leva a que esta discrepância negativa, entendida como uma insuficiência pelos trabalhadores, origine um forte sentimento de perda, o que levará à desmotivação da força de trabalho e a uma redução da sua produtividade.

Além disto, a definição de objetivos irrealista é nociva para a percepção de autoeficácia dos trabalhadores. A violação deste princípio comportamental origina uma sensação de inaptidão que resulta numa diminuição da satisfação e num aumento do *stress* e da vulnerabilidade a depressões (Staples et al., 1999; Lou et al., 2021). Outro fenómeno que pode minar a autoeficácia dos colaboradores é a assimetria de percepções entre gestão e subordinados. Este fenómeno ocorre quando não existe um consenso entre a visão dos líderes e a dos subordinados, o que leva a que os direitos e deveres, as tarefas prioritárias e os resultados esperados de cada colaborador da empresa não estejam bem delimitados. Assim, para um aumento do desempenho organizacional e para um incremento na satisfação dos trabalhadores, é fundamental que existam objetivos claros, bem delineados e alinhados entre todos os setores da empresa.

Segundo Lou et al. (2021), a falha na partilha de informação é uma das principais adversidades ao ótimo desempenho das empresas. A existência de um fluxo de informação constante, atualizado e com foco nos aspetos essenciais é fundamental para que os trabalhadores possam desempenhar as suas tarefas de forma eficiente e para que a administração possa supervisionar, intervir e otimizar o

processo de produção da empresa. Hwang e Lin (1999) e Bawden e Robinson (2019) explicam que uma das principais causas de dificuldades na partilha de informação é a sobrecarga de informação, fenómeno que ocorre quando a quantidade disponibilizada de informação revelante e potencialmente útil é de tal ordem que deixa de beneficiar o desempenho do trabalhador e se torna um obstáculo à realização da tarefa.

Lou et al. (2021) sugerem que *nudges* como o estabelecimento de regras para padronizar os processos intra organizacionais de comunicação, ou a adição de ações ou interações à comunicação, podem ser aplicados para que o conteúdo fulcral das mensagens possa ser transmitido de forma mais fácil e memorável, agilizando a comunicação e consequentemente amenizando o impacto deste distúrbio organizacional.

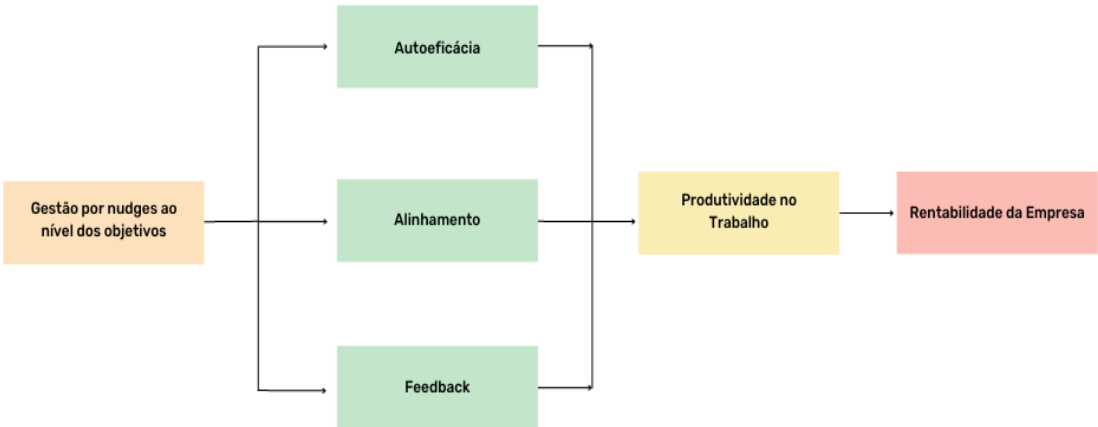
A comunicação de sentido único é o principal constrangimento ao processo de *feedback* (Lou et al., 2021). Este fenómeno ocorre quando o fluxo de informação e *feedback* é mais fácil e rapidamente disseminado num sentido do que noutro. Para alcançar metas ambiciosas é necessário que não só os trabalhadores sejam informados pelos seus superiores dos resultados que estão a obter, das tarefas que estão a ser bem cumpridas e dos processos que precisam de ser melhorados (algo essencial na aprendizagem) mas também que a administração esteja disposta a ouvir os colaboradores dado que estes, devido ao seu contacto pessoal com as funções desempenhadas, têm uma perspetiva única sobre os processos e podem apresentar sugestões que aumentem a eficiência da produção. A utilização de *nudges* pode também mitigar ou resolver este problema, que se torna premente uma vez que o processo de *feedback* é essencial na aprendizagem e execução de qualquer tarefa. Algumas sugestões para aumentar a interação e/ou empatia entre gestão e trabalhadores passam pela condução de auditorias que analisem as necessidades, perspetivas e ideias dos trabalhadores antes do estabelecimento de políticas e diretrizes por parte dos gestores, e o aumento da frequência de reuniões onde os trabalhadores possam expor as suas ideias e perceções de melhoria à gestão.

Em suma, uma gestão por *nudges* oferece uma nova e empolgante oportunidade para melhorar a produtividade dos trabalhadores uma vez que através de processos simples, não intrusivos e pouco custosos, arquiteta toda a organização que os envolve de forma a melhorar a sua eficiência, eficácia e motivação. No âmbito desta dissertação, assume-se que uma cuidadosa definição de objetivos pode funcionar como um *nudge* no sentido de levar o trabalhador a desenvolver a sua atividade quotidiana em concordância com os objetivos da empresa. Quando assente nos princípios da Economia Comportamental, os objetivos definidos poderão funcionar como *nudges* que impactam positivamente a



autoeficácia, o alinhamento de objetivos e o processo de feedback do trabalhador, originando um incremento da sua produtividade e por consequência otimizando os resultados da empresa e a sua rentabilidade (Figura 2). Por oposição, quando os objetivos não satisfazem os devidos critérios, a sua existência pode provocar sentimentos de desmotivação, *stress* e irrelevância que lesam o desempenho do trabalhador, prejudicando os resultados da empresa.

Figura 2 - Objetivos e nudges em contexto empresarial



## **Parte II: Estudo empírico**

### **1. Metodologia e implementação**

#### **1.1. Enquadramento**

Para auditar várias empresas em matéria de utilização de objetivos e a forma como os seus trabalhadores percecionam a gestão por objetivos, foram realizadas entrevistas e desenvolvido um questionário. Esta auditoria foca na forma como os objetivos estão presentes nas empresas, e se servem de facto como *nudges* ou se podem ser obstáculos à produtividade (via desmotivação, *stress*, etc.), identificando potenciais problemas na sua implementação e na perceção dos trabalhadores.

Embora os investigadores tendam a preferir coletar dados por questionários em vez de entrevistas (Dörnyei & Skehan, 2003), as entrevistas conseguem obter dados seguidos de uma narrativa, o que permite aos investigadores compreender o tema e a opinião da pessoa entrevistada com maior profundidade (Kvale, 2003).

Kvale (1996) nota que, uma vez que as entrevistas são interativas, os entrevistadores podem pressionar e obter respostas mais claras e completas. Acresce ainda que, devido ao seu carácter mais natural, fluido e menos estruturado, esta ferramenta de coleta de dados permite ao entrevistador sondar e desenvolver quaisquer tópicos emergentes. Assim, a realização de entrevistas amplia o foco de compreensão dos fenómenos investigados e auxilia na descoberta de variáveis sensíveis (Hill & Hill, 1998).

Consequentemente foram feitas, na primeira semana de fevereiro de 2023, duas entrevistas exploratórias antes de desenvolver o questionário desta dissertação. Estas entrevistas permitiram não só delinear a estrutura do inquérito como levantaram alguns temas e variáveis que outrora não teriam sido considerados.

Assim os questionários foram criados de raiz, mas sempre guiados pela revisão de literatura e pelos conhecimentos obtidos nas entrevistas de forma a maximizar a sua adequação ao contexto real do ambiente empresarial português. Os questionários foram desenvolvidos utilizando a plataforma Qualtrics XM, e foram, na primeira semana de março de 2023, divulgados utilizando a amostragem por conveniência. Assim, os questionários foram enviados para diversas empresas e organizações de Braga, de variadas tipologias, setores de atividade e culturas, o que permitiu captar dados e obter resultados de

diferentes e inúmeras entidades, expandindo a amostra deste estudo e a sua aplicabilidade. Esta forma de recolher dados não permite extrapolar conclusões para outros trabalhadores ou outras empresas, e como tal deve ser entendida como uma abordagem exploratória ao tema, que pode ser replicada numa empresa em particular, ou numa amostra representativa de empresas.

## **1.2. Entrevistas**

Schostak (2005) define entrevista como uma conversa extensível entre parceiros que visa a obtenção de informação aprofundada sobre um determinado tópico ou assunto.

Fontana e Frey (2005) explicam que existem vários tipos de entrevistas, sendo uma delas a entrevista estruturada. Nesta forma de entrevista, todos os entrevistados recebem o mesmo conjunto de perguntas feitas no mesmo ordem ou sequência. Assim, o entrevistador controla o ritmo e o rumo da entrevista, tratando a mesma como uma peça teatral com um roteiro simples a ser seguido de forma padronizada.

No âmbito desta dissertação foram realizadas duas entrevistas estruturadas individuais, de carácter informal, a dois entrevistados voluntários na primeira semana de fevereiro de 2023. Apesar de exercerem cargos diferentes (um comercial e um de *procurement*) em empresas que atuam em setores distintos, as entidades empregadoras eram empresas com mais de 250 trabalhadores, inserindo-se na tipologia de grandes empresas (escolha deliberada para compreender como as grandes empresas utilizam os objetivos como ferramenta de gestão).

Estas entrevistas foram cruciais não só para compreender as diferentes maneiras (já implementadas) que existem para definir, medir, controlar, avaliar e recompensar objetivos num ambiente profissional, mas também para perceber como a cultura, o funcionamento e a estrutura de grandes empresas são construídos e guiados pela definição de objetivos. Devido ao carácter exploratório destas entrevistas, apesar de serem entrevistas estruturadas foi dada liberdade aos entrevistados para desenvolverem as respostas por tempo indeterminado e para abordarem quaisquer aspetos que pudessem estar correlacionados com a definição de objetivos no seu contexto profissional. Esta flexibilidade permitiu efetuar o reconhecimento e mapeamento das empresas empregadoras dos entrevistados, que por sua vez foi de extrema utilidade no desenvolvimento dos questionários.

O guião das entrevistas (Apêndice I) foi igual para ambos os entrevistados e foi iniciado com duas questões que pretenderam identificar precisamente qual o cargo do entrevistado e quais as funções que este e o seu departamento tinham dentro da empresa, de forma a conseguir perceber o posicionamento do trabalhador dentro da entidade coletiva. De seguida o entrevistado foi questionado sobre se as suas funções eram claras, se existiam objetivos associados ao desempenho das mesmas e, em caso afirmativo, sobre quem definia estes objetivos e qual a perceção que o trabalhador tinha dos seus objetivos.

A quarta questão incidiu sobre como era feita a medição dos objetivos do trabalhador, se e quando é que este tinha acesso a este registo, e se existia algum superior com quem fosse discutido o desempenho das funções. A pergunta seguinte explorou se a remuneração do questionado estava correlacionada de alguma forma com o seu desempenho efetivo em relação aos objetivos definidos para ele, com o intuito de perceber se existia ou não uma recompensa (monetária ou de outro tipo) para os trabalhadores que alcançassem com sucesso os seus objetivos.

A sexta pergunta incidiu diretamente no alinhamento de objetivos que existia entre o cargo do questionado e a empresa em si. Esta informação permitiu compreender qual a perceção que o trabalhador tinha da sua utilidade para os resultados da empresa.

A sétima e a oitava questão surgiram com o fim de perfilar o questionado e entender se a cultura da sua entidade empregadora se ajustava às suas preferências a nível pessoal. A primeira concedeu uma oportunidade ao questionado de exprimir que mudanças pensava que seriam benéficas relativamente aos temas discutidos anteriormente, nomeadamente à sua opinião sobre a forma como os seus objetivos eram definidos, como o seu desempenho era medido, ou como a sua remuneração era influenciada pela maneira como desempenhava as suas tarefas. A segunda tinha o intuito de explorar se o questionado considerava que a existência de funções bem definidas e de níveis de desempenho esperados na realização das mesmas era algo importante no seu trabalho e em que medida ele sentia esta importância.

A última fase do questionário (nona, décima e décima primeira questão) abordou especificamente os objetivos no contexto profissional. Primeiro foi sondado se realmente existiam objetivos definidos para cada trabalhador, quem os definia e se o questionado acreditava que os mesmos eram realistas e atingíveis. De seguida foi abordada a existência ou não de um registo de controlo desses objetivos e a acessibilidade desse mesmo registo. Por fim, o entrevistado foi questionado sobre o feedback que recebia em relação a estes objetivos, quer a nível individual quer a nível de departamento, de forma a

compreender se existia efetivamente um acompanhamento constante dos objetivos de cada trabalhador e em que período e circunstâncias é que este era feito.

Assim, o questionário foi elaborado e guiado através do conteúdo obtido nas entrevistas, com o intuito de se ajustar fiel e corretamente à realidade das empresas em Portugal e de ser o mais adequado e preciso à realidade dos trabalhadores.

### **1.3. Questionário**

Um questionário é uma técnica de investigação que pretende, através de um conjunto de perguntas previamente definido na sua ordem e conteúdo, recolher, interpretar e comparar dados de uma amostra de tamanho significativo (sempre almejando para que esta tenha o maior número de participantes possível) de forma a poder generalizar os resultados à devida população. A sua característica comparativa advém da padronização das perguntas e escalas de medição (Bell & Waters, 2018).

Um inquérito pode conter perguntas de resposta aberta e/ou perguntas de resposta fechada. Perguntas de resposta aberta, vantajosas pela quantidade, valor e diversidade de informação que captam, são as perguntas em que o inquirido pode responder de forma livre, ainda que por vezes a dimensão da resposta condicionada pelo espaço disponibilizado no questionário. As perguntas de resposta fechada, vantajosas pela sua análise e processamento mais rápido, são aquelas em que o inquérito apresenta já as opções de resposta possível e o inquirido tem apenas de selecionar uma das hipóteses. Por vezes, em algumas das perguntas, é criada uma categoria que contemple respostas não previstas pelo pesquisador. Esta categoria geralmente denominada de “Outras”, ao deixar que uma resposta aberta seja introduzida na pergunta, permite ao investigador ampliar o quadro de respostas que tinha predefinido, e possibilita o inquirido de justificar a não adequabilidade da resposta às opções existentes (Camões et al., 2012).

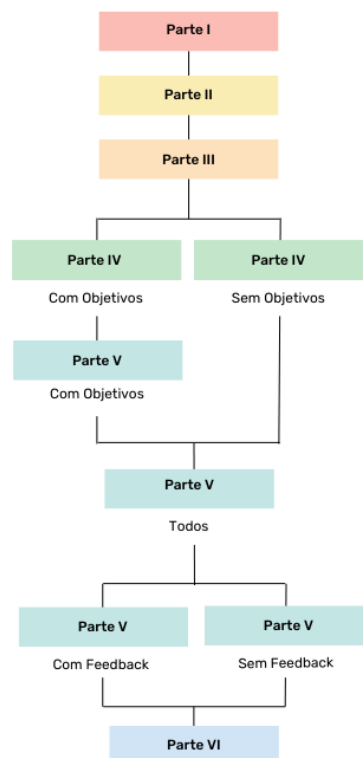
Para desenvolvimento desta dissertação foram utilizados dados primários, recolhidos em Portugal através da utilização de questionários autoadministrados. O questionário foi direcionado apenas a indivíduos que se encontravam, à data de resposta, inseridos no mercado de trabalho, recorrendo a um método de recolha não probabilístico, pelo que a amostra é de conveniência. Uma vez que este estudo pretende analisar a definição de objetivos num contexto profissional, foi fundamental que as perguntas

presentes no questionário focassem não só o inquirido como também aspetos da sua entidade empregadora.

Devido à sua não afetação no objeto de estudo desta dissertação, não foi feita distinção entre organismos públicos e privados, e como tal os termos “organização” e “empresa” são utilizados de forma permutável.

O inquérito versou sobre a existência de objetivos definidos e os seus efeitos nos trabalhadores e foi dividido em 6 partes conforme a figura 3.

Figura 3 - Mapa do Questionário



Nota: Parte I: Caracterização do Respondente; Parte II: Visão Geral da Empresa; Parte III: Objetivos do Trabalhador; Parte IV: Preferências do Respondente; Parte V: Recompensa e Feedback; Parte VI: Remuneração

A parte I - “Caracterização do Respondente” (tabela 1) foi desenhada com o intuito de conhecer características do indivíduo e da empresa em que este trabalhava, explorando os dados sociodemográficos dos inquiridos para aferir características básicas da população estudada. As primeiras perguntas versaram integralmente em aspetos individuais do respondente, nomeadamente o género, a

faixa etária e a habilitação literária mais completa que este possui. As faixas etárias foram apresentadas em intervalos de 10 anos, a começar nos 18 anos e acabar nos 67.

As questões seguintes sondam a esfera profissional para aferir qual a profissão do indivíduo, há quantos anos é que este desempenha o seu cargo, há quantos anos trabalha na sua atual entidade empregadora e ainda qual o regime do contrato ou vínculo que tem com a mesma. Por fim, são feitas questões com o intuito de compreender as características da entidade empregadora, como a sua dimensão (ponderada pelo número de trabalhadores) e setor principal de atividade.

Tabela 1 - Parte I - "Caracterização do Respondente"

Nº	Questão	Escala de resposta
1	Selecione o seu género:	Masculino; Feminino; Prefere não dizer
2	Selecione a sua idade:	18 a 27 anos; 28 a 37 anos; 38 a 47 anos; etc.
3	Selecione qual a habilitação literária completa mais elevada que possui:	Ensino Básico; Ensino Secundário; Licenciatura; etc.
4	Selecione a sua profissão:	Administrador; Chefia intermédia; Profissionais da área da saúde; Professores; etc.
5	Há quantos anos desempenha este cargo (com as funções atuais)?	Menos de 1 ano; De 1 a 2 anos; De 2 a 5 anos; etc.
6	Há quantos anos trabalha na sua empresa/organização atual?	Menos de 1 ano; De 1 a 2 anos; De 2 a 5 anos; etc.
7	Indique se alguma das seguintes situações se aplicam ao seu caso:	Trabalhador a tempo integral; Trabalhador a tempo parcial; Trabalhador estudante; etc.
8	Quantos trabalhadores tem a empresa/organização em que trabalha?	De 1 a 10; De 10 a 50; De 50 a 250; 250 ou mais
9	Qual o setor de atividade principal da empresa/organização em que trabalha?	Agricultura; Construção; Educação; etc.

A parte II – “Visão Geral da Empresa/Organização” (tabela 2) foi elaborada com o intuito de adquirir uma visão geral da empresa empregadora e da forma como a sua estrutura integra objetivos no seu funcionamento e cultura. Assim, as perguntas incidem na existência (ou não) de funções bem claras e bem definidas para cada colaborador da empresa, na existência (ou não) de objetivos individuais, de equipa e/ou organizacionais, e no conhecimento ou não destes objetivos pelos trabalhadores. Todas estas perguntas foram avaliadas numa escala de Likert onde 1 corresponde a “Discordo Fortemente”, 2 a “Tendo a Discordar”, 3 a “Indiferente”, 4 a “Tendo a Concordar” e 5 a “Concordo Fortemente”. Esta escala é utilizada e inalterada para todas as perguntas matriz presentes no questionário.

Tabela 2 - Parte II - "Visão Geral da Empresa/Organização"

Nº	Afirmação	Escala de resposta
10a	Na empresa/organização onde trabalho, as funções de cada trabalhador estão claramente definidas.	<b>Escala de concordância:</b> 1 - "Discordo Fortemente" 2 - "Tendo a Discordar" 3 - "Indiferente" 4 - "Tendo a Concordar" 5 - "Concordo Fortemente"
10b	A empresa/organização onde trabalho define objetivos claros e conhecidos de todos para o desempenho geral da empresa.	
10c	A empresa/organização onde trabalho define objetivos claros e conhecidos de todos os colaboradores do departamento para cada um dos departamentos que a constituem.	
10d	A empresa/organização onde trabalho define objetivos claros para cada um dos trabalhadores que ela integra.	
10e	Tenho objetivos definidos para o cargo que desempenho.	
10d	A definição de objetivos faz parte da cultura da minha empresa/organização.	

A parte III - "Objetivos do trabalhador" (tabela 3), através de perguntas de escolha múltipla, possibilita aprofundar a pesquisa sobre os objetivos do trabalhador, explorar quem os define, com que frequência são definidos e como é que o inquirido percebe os mesmos (no caso de existirem). As características sugeridas na avaliação dos objetivos seguiram a metodologia SMART, a metodologia mais comum para uma correta definição de objetivos, tal como é mencionado na revisão de Literatura.

Tabela 3 - Parte III - "Objetivos do trabalhador"

Nº	Questão	Escala de resposta
11	Quem define os objetivos que o afetam diretamente (para si e/ou para o seu departamento)? (indicar todas as que se aplicam)	Administração; Gestão do departamento; Chefia do departamento em conjunto com outros departamentos; etc.
12	Com que frequência são definidos objetivos para o cargo que desempenha? (selecione todas as opções que se aplicam)	Anualmente; Semestralmente; Trimestralmente; Mensalmente; etc.
13	Em relação ao cargo que desempenha, os objetivos definidos são (escolha todas as que se aplicam; escolha "inexistentes" se não tiver objetivos definidos):	Claros e específicos; Pouco claros e genéricos; Mensuráveis/Quantificáveis; Não Mensuráveis/Quantificáveis; etc.

A parte IV – "Preferências do Respondente" estuda as preferências pessoais do inquirido na definição e adoção de objetivos na vida profissional e pessoal. Esta fase pode ser apresentada de dois cenários diferentes, que dependem da existência ou inexistência de objetivos definidos para o questionado, algo que foi determinado pelas respostas do mesmo à parte III. No cenário em que existem efetivamente objetivos definidos (tabela 4), os inquiridos são questionados sobre diversas questões relacionadas com a sua relação com os seus objetivos profissionais e pessoais, onde são abrangidos temas como a sua preferência individual relativamente à existência de objetivos, à sua definição, ao contributo que os mesmos têm na motivação, organização, gestão de tempo e priorização de tarefas, mas também no impacto negativo que a existência de objetivos ou a forma como estes são definidos podem causar, tais como o *stress* por existirem metas definidas que devem ser cumpridas, por os objetivos serem irrealistas ou serem percebidos como inalcançáveis, e ainda pela falta de voz ou pouco



peso que o inquirido tem nos objetivos que são definidos para si. No cenário em que não existem objetivos para o inquirido (tabela 5), são feitas as mesmas questões, mas num cenário hipotético, de forma a aferir como é que o indivíduo percebe a existência de objetivos e impactaria. Em ambos os casos as perguntas são medidas por uma escala de Likert igual à utilizada na parte II.

Tabela 4 - Parte IV – “Preferências do Respondente” | Grupo com objetivos

Nº	Afirmação	Escala de resposta
14a	Gostava de ter (mais) participação na definição dos meus objetivos.	<b>Escala de concordância:</b> 1 - “Discordo Fortemente” 2 - “Tendo a Discordar” 3 - “Indiferente” 4 - “Tendo a Concordar” 5 - “Concordo Fortemente”
14b	Preferia ser eu a definir os meus objetivos.	
14c	Prefiro trabalhar por objetivos do que trabalhar sem objetivos definidos.	
14d	Trabalhar por objetivos motiva-me.	
14e	Alcançar os objetivos definidos para o meu cargo faz com que me sinta realizado.	
14f	Ter objetivos definidos profissionalmente ajuda-me a saber quais as tarefas essenciais e prioritárias.	
14g	Ter objetivos bem definidos torna mais simples adequar o meu esforço às tarefas diárias.	
14h	Ter objetivos bem definidos leva a que me concentre apenas nas tarefas diretamente relacionadas com os objetivos.	
14i	O meu ambiente de trabalho incentiva-me a atingir os meus objetivos.	
14j	O meu ambiente de trabalho oferece os meios e as ferramentas necessárias para que eu atinja os meus objetivos.	
14k	Considero que os objetivos definidos para mim são realistas.	
14l	Considero que as minhas ações diárias contribuem diretamente para os resultados do meu departamento.	
14m	Ao cumprir os meus objetivos tenho impacto nos resultados da minha empresa.	
14n	Ter objetivos definidos na minha vida pessoal ajuda-me a saber quais as tarefas essenciais e prioritárias.	
14o	Trabalhar por objetivos deixa-me <i>stressado</i> .	
14p	Sentir que não vou conseguir atingir os meus objetivos faz com que me sinta <i>stressado</i> .	
14q	Ter objetivos que me parecem inalcançáveis faz com que me sinta <i>stressado</i> .	
14r	Ter objetivos definidos para o meu trabalho, quando não intervêm na definição dos mesmos, faz com que me sinta <i>stressado</i> .	
14s	Ter acesso a informação sobre o desempenho dos meus colegas, aumenta a minha motivação para cumprir os objetivos.	

Tabela 5 - Parte IV – “Preferências do Respondente” | Grupo sem objetivos

Nº	Afirmção	Escala de resposta
17a	Ter objetivos definidos na minha vida pessoal ajudar-me-ia a saber quais as tarefas essenciais e prioritárias.	<b>Escala de concordância:</b> 1 - “Discordo Fortemente” 2 - “Tendo a Discordar” 3 - “Indiferente” 4 - “Tendo a Concordar” 5 - “Concordo Fortemente”
17b	Ter objetivos definidos na minha vida profissional ajudar-me-ia a saber quais as tarefas essenciais e prioritárias.	
17c	Penso que a minha <i>performance</i> iria melhorar se tivesse objetivos definidos.	
17d	Se a minha empresa/organização adotasse uma política de trabalho por objetivos, preferia ser eu a definir os meus objetivos.	
17e	Sentir-me-ia <i>stressado</i> por trabalhar por objetivos.	
17f	Sentir-me-ia <i>stressado</i> se achasse que não ia conseguir atingir os seus objetivos.	
17g	Sentir-me-ia <i>stressado</i> com objetivos que me parecessem inalcançáveis.	
17h	Sentir-me-ia <i>stressado</i> se definissem objetivos para o meu cargo sem que eu pudesse intervir na definição dos mesmos.	
17i	Sentir-me-ia desmotivado se achasse que os meus objetivos não contribuíam para o resultado da empresa/organização.	

Ainda na parte IV, é solicitado aos indivíduos de ambos os cenários (sendo que no cenário sem objetivos definidos as perguntas continuam a ser hipotéticas) que indiquem como preferiam que os seus objetivos pessoais fossem definidos relativamente à prestação do seu departamento e qual a sua escolha relativamente a quem, dentro da organização que os emprega, deveria ter conhecimento sobre o seu cumprimento individual dos objetivos (tabela 6 e tabela 7).

Tabela 6 - Parte IV – “Preferências do Respondente” | Grupo com objetivos

Nº	Questão	Escala de resposta
15	Em termos profissionais, prefere que os objetivos pessoais sejam definidos:	Relativamente à <i>performance</i> média do departamento; Relativamente à <i>performance</i> mínima do departamento; etc.
16	Em termos profissionais, prefere que o cumprimento dos objetivos de cada trabalhador seja do conhecimento: (indicar todas as que se aplicam)	Do supervisor direto; Do próprio; De todos os colaboradores do departamento; etc.

Tabela 7 - Parte IV – “Preferências do Respondente” | Grupo sem objetivos

Nº	Questão	Escala de resposta
18	Em termos profissionais, preferia que os objetivos pessoais fossem definidos:	Relativamente à <i>performance</i> média do departamento; Relativamente à <i>performance</i> mínima do departamento; etc.
19	Em termos profissionais, preferia que o cumprimento dos objetivos de cada trabalhador fosse do conhecimento: (indicar todas as que se aplicam)	Do supervisor direto; Do próprio; De todos os colaboradores do departamento; etc.

A parte V centra-se na “Recompensa e Feedback” que os inquiridos recebem relativamente ao cumprimento dos seus objetivos e desempenho das suas tarefas, abordando as suas preferências individuais relativas a como este processo é ou deveria ser feito. Esta etapa começa por questionar se o

respondente é recompensado pelo cumprimento dos seus objetivos individuais (tabela 8), o que permite compreender se o individuo sente que o seu esforço e resultados são reconhecidos.

Tabela 8 - Parte V - “Recompensa e Feedback” | Grupo com objetivos

Nº	Afirmação	Escala de resposta
20	Quando alcanço os meus objetivos e funções sou premiado ou recompensado.	<b>Escala de concordância:</b> 1 - “Discordo Fortemente” 2 - “Tendo a Discordar” 3 - “Indiferente” 4 - “Tendo a Concordar” 5 - “Concordo Fortemente”

De seguida, o inquirido é questionado sobre se recebe ou não feedback relativamente ao seu trabalho e progresso nos objetivos e funções (tabela 9). À semelhança do que aconteceu na parte III, dependendo do carácter da resposta a esta questão (positivo ou negativo), existem agora dois possíveis cenários.

Tabela 9 - Parte V - “Recompensa e Feedback”

Nº	Questão	Escala de resposta
21	Recebe feedback relativamente ao seu trabalho e progresso nos objetivos e funções?	Sim; Não

Em caso afirmativo as perguntas seguintes versam sobre a perceção que o individuo tem do feedback que recebe, nomeadamente, se este é realmente útil, se o ajuda a melhorar o seu desempenho, se é comunicado de forma adequada e se gostava de um aumento da frequência com que recebe feedback (tabela 10). Todas estas variáveis são medidas na escala de Likert presente neste questionário, onde 1 corresponde a “Discordo Fortemente” e 5 a “Concordo Fortemente”. Para finalizar este cenário existe ainda uma pergunta de escolha múltipla (com a possibilidade de selecionar várias opções) em que o inquirido partilha com que frequência recebe feedback.

Tabela 10 - Parte V - “Recompensa e Feedback” | Grupo com Feedback

Nº	Afirmção/Questão	Escala de resposta
22a	O feedback que recebo é útil e adequado.	<b>Escala de concordância:</b> 1 - “Discordo Fortemente” 2 - “Tendo a Discordar” 3 - “Indiferente” 4 - “Tendo a Concordar” 5 - “Concordo Fortemente”
22b	O feedback que recebo ajuda-me a melhorar o meu desempenho.	
22c	Os canais e a forma como recebo feedback são apropriados.	
22d	Gostava de receber mais feedback pelo meu desempenho.	
23	Com que frequência recebe feedback do seu trabalho? (selecione todas as opções que se aplicam):	
		Anualmente; Semestralmente; Trimestralmente; Mensalmente; etc.

Em caso negativo, são apresentadas apenas duas questões que exploram se o questionado gostaria de receber feedback e se, hipoteticamente, considera que receber feedback o ajudaria a melhorar o seu desempenho (tabela 11).

Tabela 11 - Parte V - “Recompensa e Feedback” | Grupo sem Feedback

Nº	Afirmção	Escala de resposta
24a	Gostava de receber feedback pelo meu desempenho.	<b>Escala de concordância:</b> 1 - “Discordo Fortemente” 2 - “Tendo a Discordar” 3 - “Indiferente” 4 - “Tendo a Concordar” 5 - “Concordo Fortemente”
24b	Receber feedback ia ajudar-me a melhorar o meu desempenho.	

A parte VI – “Remuneração” vem finalizar o questionário e consiste numa questão relativa ao modelo de remuneração que o inquirido gostaria de ter, explorando se existe uma preferência por uma remuneração fixa ou variável e quais as componentes que deveriam constituir a remuneração variável (tabela 12).

Tabela 12 - Parte VI – “Remuneração”

Nº	Questão	Escala de resposta
25	Responda à seguinte questão de acordo com a forma como preferiria que o seu salário estivesse relacionado com o seu esforço ou com os objetivos que alcança:	Um valor fixo, independentemente do seu esforço e dos seus objetivos alcançados; Um valor variável, que depende do seu esforço; Um valor variável, que depende dos seus objetivos alcançados; Um valor variável, que dependo do seu esforço e dos seus objetivos alcançados; etc.

Após o desenho do questionário, foi realizado um estudo piloto para testar a compreensão dos respondentes. Durante esta fase de testagem foram feitos ajustes às questões de forma a melhorar a

sua clareza, compreensão e objetividade, a sua adequação ao âmbito da dissertação, e ainda a sua distribuição e organização para que o questionário fosse o mais natural e fluido possível.

A estratégia de divulgação definida passou por uma abordagem direta junto de empresas do distrito de Braga. Complementarmente, através da técnica de amostragem não probabilística de bola de neve, a amostra foi alargada.

Os dados dos questionários foram explorados através de técnicas de estatística descritiva uni e bivariada.

## **2. Apresentação e análise dos resultados da investigação**

A utilização da técnica de amostragem não probabilística de bola de neve levou a que as 238 respostas recolhidas pelo questionário pertencessem a indivíduos com diferentes cargos e provenientes de todo o tipo de organizações a atuar nos mais variados setores.

A estrutura e a organização do questionário foram concebidas com o intuito de não só tornar a resposta o mais fácil, clara e intuitiva possível, como o de criar um fluxo perceptível e adequado para o inquirido, contudo, no âmbito da análise dos resultados, algumas perguntas serão reorganizadas e agrupadas por temas revistos na revisão literária. Os dados serão analisados e apresentados usando o Microsoft Excel e Stata MP 1.16.

### **2.1. Caracterização do respondente**

Desenhada no âmbito de coletar características sobre o indivíduo e a sua entidade empregadora, esta abordagem inicial permite-nos conhecer a nossa amostra.

Relativamente ao género, como se pode ver na tabela 13, 38,2% dos inquiridos são homens, 61,3% são mulheres e apenas um dos inquiridos não se identifica com estes dois géneros, ao que respondeu “Prefere não dizer” (0,4%).

Tabela 13 – Género (questão nº1)

Género (nº1)	%
Masculino	38,2
Feminino	61,3
Prefere não dizer	0,4

A faixa etária mais preponderante na amostra é a que se encontra entre os 18 os 27 anos (39,5%), seguida da faixa etária 38 aos 47 anos (20,6%) (tabela 14).

Tabela 14 – Idade (questão nº2)

Idade (nº2)	%
De 18 a 27 anos	39,5
De 28 a 37 anos	18,1
De 38 a 47 anos	20,6
De 48 a 57 anos	19,8
De 58 a 67 anos	1,7
Acima de 68 anos	0,4

Quanto ao nível máximo de escolaridade completo (tabela 3), 32,4% completou o Ensino Secundário e 38,7% a licenciatura (tabela 15).

Tabela 15 - Habilitações (questão nº3)

Habilitações (nº3)	%
Ensino Básico	2,5
Ensino Secundário	32,4
Licenciatura	38,7
Mestrado	24,0
Doutoramento	0,4
Outro	2,1

Como é observável pela tabela 16, as profissões mais representadas na amostra foram: Profissionais de serviços empresariais de suporte (ex. contabilidade, administração, relações comerciais, direito, informática, etc.) com 28,6%, profissionais de outros cargos não especificados no questionário (19,3%) e trabalhadores qualificados da indústria (12,6%). Encontramos profissionais de diversas outras áreas uma vez que o questionário foi divulgado para todo o tipo de empresas e organizações de diferentes setores de atividade.

Tabela 16 - Profissão (questão n°4)

Profissão (n°4)	%
Administradores	4,6
Chefia intermédia	9,7
Diretores de produção e de serviços especializados	2,5
Profissionais das áreas da saúde, cuidados pessoais e similares	7,6
Profissionais dos serviços de hotelaria, restauração e comércio	10,5
Professores e outros profissionais do ensino	4,2
Profissionais de serviços empresariais de suporte	28,6
Pessoal dos serviços de proteção e segurança	0,4
Trabalhadores qualificados da indústria	12,6
Outro	19,3

A maior parte dos inquiridos encontra-se na profissão atual há menos de 1 ano (27,7%), 19,3% desempenham a profissão atual há mais de 15 anos e 16,39% trabalham na mesma função há mais de 2 anos e há menos de 5 anos (tabela 17). As estatísticas para a longevidade dos inquiridos nas empresas apresentam dados semelhantes, 29% trabalham na empresa atual há menos de 1 ano, 22,7% pertencem à mesma entidade há mais de 15 anos e 14,7% dos inquiridos trabalham mesma entidade empregadora há mais de 2 anos e há menos de 5 anos (tabela 18).

Tabela 17 - Anos no cargo (questão n°5)

Anos no cargo atual (n°5)	%
Menos de 1 ano	27,7
De 1 até 2 anos (excluindo)	13,5
De 2 até 5 anos (excluindo)	16,4
De 5 até 10 anos (excluindo)	14,3
De 10 até 15 anos (excluindo)	8,8
Mais de 15 anos	19,3

Tabela 18 - Anos na empresa/organização (questão n°6)

Anos na empresa atual (n°6)	%
Menos de 1 ano	29,0
De 1 até 2 anos (excluindo)	13,0
De 2 até 5 anos (excluindo)	14,7
De 5 até 10 anos (excluindo)	10,9
De 10 até 15 anos (excluindo)	9,7
Mais de 15 anos	22,7

Quanto ao regime de trabalho (tabela 19), mais de metade da amostra é composta por trabalhadores a tempo integral (58,8%), seguida de trabalhadores-estudantes com 28,6%.

Tabela 19 - Regime de trabalho (questão n°7)

Regime de trabalho (n°7)	%
Estudante trabalhador	28,6
Trabalhador a tempo parcial	4,2
Trabalhador a tempo integral	58,8
Voluntário	0,0
Outro	6,3
Nenhum das situações	2,1

A tabela 20 demonstra que cerca de metade dos questionados trabalha numa empresa de grande tamanho (com mais de 250 trabalhadores), que 16,8% pertence a uma empresa de tamanho pequeno (com mais de 10 e menos de 50 trabalhadores) e que 16,4% faz parte de uma empresa de tamanho micro (com mais de 1, mas menos de 10 trabalhadores).

Tabela 20 - Número de trabalhadores da empresa (questão n°8)

Número de trabalhadores da empresa (n°8)	%
De 1 a 10 trabalhadores	16,4
De 11 a 49 trabalhadores	16,8
De 50 a 249 trabalhadores	13,0
250 ou mais trabalhadores	53,8

Para finalizar a análise dos dados sociodemográficos temos o principal setor das empresas empregadores dos inquiridos (tabela 21), com os 3 setores mais representados a ser Indústrias transformadoras, Comércio por grosso e a retalho e Atividades de saúde humana, com 22,3%, 10,9% e 8,8%, respetivamente.

Tabela 21 - Atividade Principal da empresa/organização (questão n°9)

Atividade principal da empresa (n°9)	%
Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca	1,3
Indústrias extrativas	0,8
Indústrias transformadoras	22,3
Eletricidade, gás, água, etc	1,3
Construção	5,9
Comércio por grosso e a retalho	10,9
Alojamento, restauração e similares	4,6
Atividades de informação e de comunicação	5,0
Atividades financeiras, de seguros, consultoria	5,9
Atividades imobiliárias	0,4
Atividades administrativas e dos serviços de apoio a empresas	3,4
Educação	5,5
Atividades de saúde humana	8,8
IPSS	3,8
Outro	20,2



## 2.2. Visão Geral da Empresa

A segunda parte do questionário pretende explorar a entidade empregadora (não foi feita distinção entre organismos públicos e privados) de uma forma geral e averiguar a presença de objetivos na sua cultura e funcionamento, desde a gestão/administração até ao nível do trabalhador. Assim, existe uma inicial caracterização geral da empresa e que vai afunilando até estudar o indivíduo, como se pode ver na tabela 22.

A afirmação *“A definição de objetivos faz parte da cultura da minha empresa/organização”* (questão nº10f) tem 84% de respostas positivas (valor obtido pela soma das percentagens das observações “Concordo Fortemente” com “Tendo a Concordar”), e uma mediana 4.

A afirmação *“A empresa/organização onde trabalho define objetivos claros e conhecidos de todos para o desempenho geral da empresa”* (nº10b) apresenta também uma grande percentagem de respostas positivas (81,1%) e uma mediana de 4, contudo a percentagem de observações negativas a esta afirmação foi de 13,1% (valor obtido pela soma das percentagens das observações “Discordo Fortemente” com “Tendo a Discordar”), quando na pergunta anterior este valor foi de 7,5%. Isto indica que apesar de num grande número das empresas presentes na amostra existirem objetivos definidos em algum nível, nem sempre existe um objetivo para a entidade como um todo, ou se existe, este objetivo não é do conhecimento de todos.

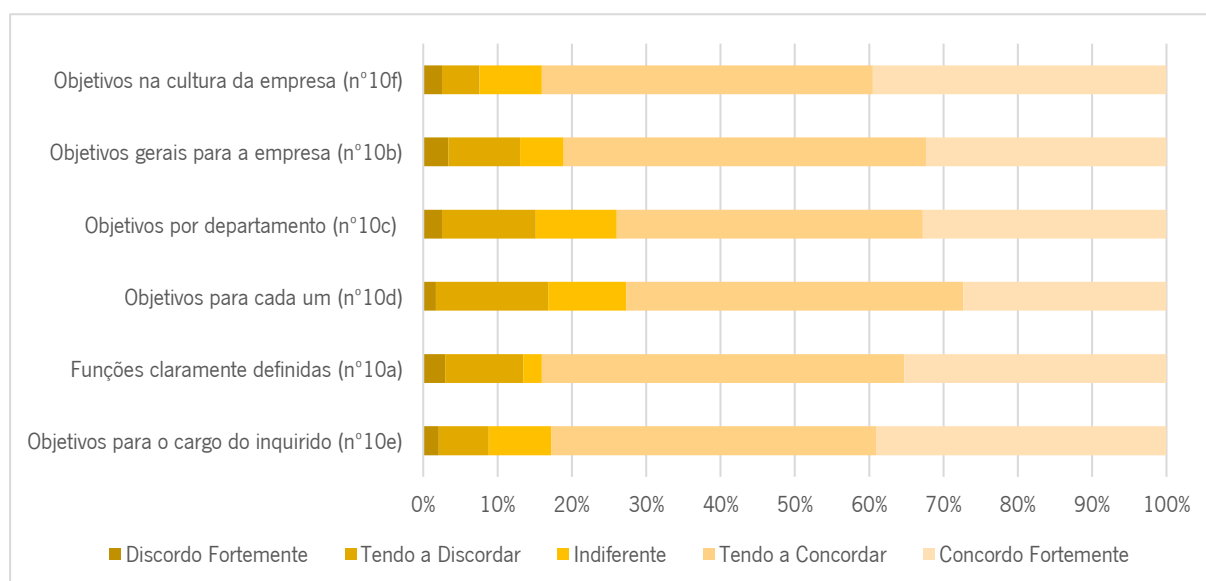
A afirmação *“A empresa/organização onde trabalho define objetivos claros e conhecidos de todos os colaboradores do departamento para cada um dos departamentos que a constituem”* (nº10c) faz a transição entre uma vista geral da empresa e uma vista mais concisa dos grupos que a constituem, questionando os inquiridos sobre a existência de objetivos definidos para os vários departamentos da empresa. Ainda que a mediana continue a ser 4, existe, de novo, um ligeiro aumento das respostas de carácter negativo (+2 p.p.) quando comparada com a afirmação anterior.

Esta tendência é confirmada nas respostas à observação *“A empresa/organização onde trabalho define objetivos claros para cada um dos trabalhadores que ela integra”* (nº10d). As respostas discordantes voltam a aumentar e confirmam que, à medida que se desce nos graus hierárquicos da organização é mais comum a não definição de objetivos.

Tabela 22 - Visão geral da empresa/organização (questão nº10)

Afirmação	Discordo Fortemente	Tendo a Discordar	Indiferente	Tendo a Concordar	Concordo Fortemente	P50	Média
Objetivos na cultura da empresa (nº10f)	2,5%	5,0%	8,4%	44,5%	39,5%	4	4,1
Objetivos gerais para a empresa (nº10b)	3,4%	9,7%	5,9%	48,7%	32,4%	4	4,0
Objetivos por departamento (nº10c)	2,5%	12,6%	10,9%	41,2%	32,8%	4	3,9
Objetivos para cada um (nº10d)	1,7%	15,1%	10,5%	45,4%	27,3%	4	3,8
Funções claramente definidas (nº10a)	2,9%	10,5%	2,5%	48,7%	35,3%	4	4,0
Objetivos para o cargo do inquirido (nº10e)	2,1%	6,7%	8,4%	43,7%	39,1%	4	4,1

Gráfico 1 - Visão geral da empresa/organização (questão nº10)



A análise cruzada entre a afirmação “*A definição de objetivos faz parte da cultura da minha empresa/organização*” (nº10f) e questão “*Quantos trabalhadores tem a empresa/organização em que trabalha?*” (nº8) permite observar que existe uma correlação positiva (e estatisticamente significativa a 1%) entre o tamanho da entidade e a integração de objetivos na cultura da mesma (tabela 23). Os valores das respostas concordantes (obtido pela soma das observações “Tendo a Concordar” e “Concordo Fortemente”) das médias e grandes entidades são bastante expressivos e rondam uma taxa de 90%. Esta estatística pode ser justificada pela utilidade da definição de objetivos como forma de gestão, uma vez que permite um maior controlo e seguimento do trabalho desenvolvido pelos vários integrantes da entidade. De notar que o mesmo valor para as micro entidades fixa-se apenas nos 61,6%.

Tabela 23 - Análise cruzada entre os objetivos como elemento da cultura da organização (questão nº10f) e a tipologia da empresa (questão nº8)

Cultura de objetivos	Micro	Pequena	Média	Grande
1 - Discordo Fortemente	2,6%	2,5%	3,2%	2,3%
2 - Tendo a Discordar	7,7%	7,5%	6,5%	3,1%
3 - Indiferente	28,2%	7,5%	-	4,7%
4 - Tendo a Concordar	43,6%	45,0%	48,4%	43,8%
5 - Concordo Fortemente	18,0%	37,5%	41,9%	46,1%

Nota: Teste de correlação de Spearman:  $r_s = 0,2312$ ;  $p = 0,0003$ .

Quando a análise é feita considerando os objetivos a um nível mais nuclear, ou seja, para o cargo do respondente (questão nº10f), é constatável, na tabela 24, que também a este nível são as micro empresas, seguidas das pequenas empresas, que menos utilizam a definição de objetivos a nível individual. Neste caso a correlação é positiva e estatisticamente significativa a 10%. Tal pode ser derivado de uma menor complexidade organizacional, que facilita o acompanhamento das tarefas de todos os colaboradores.

Tabela 24 - Análise cruzada entre a existência de objetivos para o cargo do inquirido (questão nº10e) e a tipologia da empresa (questão nº8)

Objetivos para o cargo do inquirido	Micro	Pequena	Média	Grande
1 - Discordo Fortemente	2,6%	2,5%	-	2,3%
2 - Tendo a Discordar	15,4%	7,5%	-	5,5%
3 - Indiferente	12,8%	7,5%	6,5%	7,8%
4 - Tendo a Concordar	38,5%	52,5%	41,9%	43,0%
5 - Concordo Fortemente	30,8%	30,0%	51,6%	41,4%

Nota: Teste de correlação de Spearman:  $r_s = 0,1073$ ;  $p = 0,0987$ .

### 2.3. Objetivos do Trabalhador

As entrevistas feitas na fase anterior ao questionário foram determinantes na elaboração destas perguntas uma vez que permitiram conhecer, na prática, quais os diferentes níveis hierárquicos que podem estar encarregues na definição dos objetivos e quais os diferentes prazos para o alcance dos mesmos. Além disto, as entrevistas esclareceram que, por vezes, o individuo tem vários objetivos, definidos por diferentes níveis da sua empresa e com diversos limites de tempo. Este facto alterou integralmente a forma como se procedeu à recolha dos resultados e é esta a razão pela qual nestas questões foi permitido que os inquiridos seleccionassem mais que uma opção.

A questão “*Quem define os objetivos que o afetam diretamente (para si e/ou para o seu departamento)?*” (nº11) permite compreender a influência que o indivíduo tem (ou não) nos objetivos profissionais definidos para si.

Como é possível aferir pela tabela 25, chefia ou gestão do departamento e a administração ou gestão da empresa são os maiores responsáveis pela definição de objetivos, sendo mencionados em 32,2% e 26,6% das observações.

Tabela 25 - Quem define os objetivos que afetam diretamente o respondente (questão nº11)

Quem define os objetivos que afetam diretamente o respondente (nº11)	%
Administração ou Gestão da empresa/organização	26,6
Chefia ou gestão do seu departamento	32,2
Chefia do seu departamento em conjunto com chefias de outros departamentos relacionados	12,4
Eu, em conjunto com a chefia do meu departamento	17,2
Eu, em conjunto com os meus colegas de departamento/equipa	7,1
Apenas eu	1,5
Outro	0,8
Não existem objetivos definidos para mim	1,5
Não existem objetivos definidos para o meu departamento	0,8

A tabela 26 revela quantos intervenientes costumam existir na definição dos objetivos dos inquiridos. 144 dos 238 inquiridos (60,5%) afirmam que os seus objetivos são definidos por um único decisor e somente 6,3% dos inquiridos têm quatro ou mais intervenientes a participar na definição dos seus objetivos.

Tabela 26 - Número de intervenientes na definição de objetivos do respondente

Intervenientes na definição de objetivos	%
1	60,5
2	22,3
3	10,9
4	3,4
5	2,9

Relativamente à frequência com que os objetivos são definidos, os resultados presentes na tabela 27 indicam que cerca de um terço dos inquiridos (36,2%) tem objetivos definidos com uma frequência anual, sendo esta a resposta mais referida.

Tabela 27 - Em que intervalo de tempo são definidos objetivos (questão n°12)

Com que frequência são definidos objetivos (n°12)	%
Anualmente	36,2
Semestralmente	8,0
Trimestralmente	6,3
Mensalmente	12,3
Semanalmente	15,3
Diariamente	11,3
Outro:	4,7
Nunca são definidos objetivos para mim	3,3
Nunca são definidos objetivos para o meu departamento	2,7

A tabela 28 estuda a frequência da definição de objetivos quando segmentada pela dimensão da entidade empregadora dos inquiridos. Através da mesma é observável que quanto menor a empresa menos comum é existirem objetivos anuais (há evidência estatística que as variáveis não são independentes a um nível de 1% de significância). Isto poderá acontecer devido à administração da empresa ter uma visão estratégica de curto prazo ao invés do que acontece em entidades de maior trabalho que já se encontram firmemente estabelecidas e podem mais facilmente prever ou planejar estratégias e metas para períodos mais longínquos.

Tabela 28 - Análise cruzada entre a frequência de definição de objetivos (questão n°17) e a tipologia da empresa (questão n°8)

Frequência de definição de objetivos	Micro	Pequena	Média	Grande
Anualmente	9,5%	17,9%	30,0%	47,3%
Semestralmente	7,1%	15,4%	12,5%	7,2%
Trimestralmente	7,1%	2,6%	5,0%	7,2%
Mensalmente	14,3%	17,9%	12,5%	12,0%
Semanalmente	28,6%	20,5%	12,5%	10,2%
Diariamente	21,4%	11,5%	17,5%	5,4%
Outro:	7,1%	1,3%	2,5%	5,4%
Nunca são definidos objetivos para mim	2,4%	1,3%	5,0%	3,6%
Nunca são definidos objetivos para o meu departamento	2,4%	11,5%	2,5%	1,8%

Nota: Teste do chi quadrado:  $X^2 = 126,6$  e  $p = 0,004$ .

Ainda nesta parte III do questionário foi apresentada uma pergunta sobre as características dos objetivos com base na literatura que incide na definição dos objetivos, nomeadamente a tipologia *SMART*, que suporta que os objetivos devem ser *Específicos, Mensuráveis, Alcançáveis, Relevantes e Limitados* no tempo. Esta é uma questão-chave do questionário uma vez que a sua resposta condiciona qual será o grupo IV a ser apresentado ao inquirido.

A resposta à questão “*Em relação ao cargo que desempenha, os objetivos definidos são (escolha todas as que se aplicam; escolha “inexistentes” se não tiver objetivos definidos).*” (n°13) permitem aferir

quantos dos respondentes têm ou não objetivos. Dos 238 questionados, 17 (7,1%) responderam “Inexistentes”, o que condiciona a fase seguinte do questionário. Assim, a parte IV do questionário – “Preferências do Respondente” será analisada separando os dois grupos de inquiridos, os que têm **(Grupo: com objetivos** correspondente a 92.9% dos respondentes) e os que não têm objetivos para o cargo que ocupam **(Grupo: sem objetivos;** correspondente a 7.1% dos respondentes).

## **2.4. Preferências e percepções dos Respondentes sobre objetivos**

A parte IV do questionário - “Preferências do Respondente” explora as preferências pessoais do inquirido na definição e adoção de objetivos na vida profissional e pessoal. Tal como explicado acima, as questões apresentadas para os indivíduos que respondem “inexistentes” na última pergunta da parte III diferem das questões apresentadas para os indivíduos com objetivos.

Para uma percepção mais clara dos resultados obtidos, a análise será feita por grupos de questões, comparando a visão dos grupos de inquiridos.

### **2.4.1. Preferências**

A afirmação “*Prefiro trabalhar por objetivos do que trabalhar sem objetivos definidos.*” (n°14c), transmite que existe uma notável preferência, dentro dos trabalhadores que já trabalham por objetivos, de continuar no mesmo regime. A mediana é 4 (tabela 29) e a resposta mais frequente é “Concordo Fortemente” com quase metade das observações totais (49,8%).

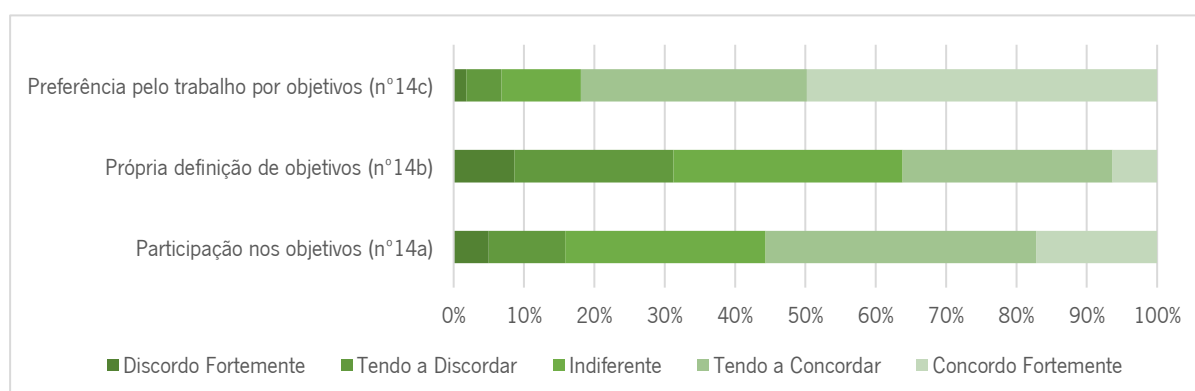
As respostas obtidas na afirmação “*Preferia ser eu a definir os meus objetivos.*” (n°14b), indica que os inquiridos, desde que sejam consultados, não revelam um intenso interesse em serem eles a definir os seus próprios objetivos (tabela 29).

A afirmação “*Gostava de ter (mais) participação na definição dos meus objetivos.*” (n°14a) teve uma frequência de concordância de 55,7% e a observação “Indiferente” agregou 28,51% das respostas (tabela 29).

Tabela 29 - Preferências | Grupo com objetivos: 221 respostas

Afirmção	Discordo Fortemente	Tendo a Discordar	Indiferente	Tendo a Concordar	Concordo Fortemente	P50	Média
Preferência pelo trabalho por objetivos (n°14c)	1,8%	5,0%	11,3%	32,1%	49,8%	4	4,2
Própria definição de objetivos (n°14b)	8,6%	22,6%	32,6%	29,9%	6,3%	3	3,03
Participação nos objetivos (n°14a)	5,0%	10,9%	28,5%	38,5%	17,2%	4	3,52

Gráfico 2 - Preferências | Grupo com objetivos: 221 respostas



Neste grupo os questionados responderam ainda a mais duas questões com o intuito de compreender que relação gostariam que os seus objetivos pessoais tivessem relativamente ao desempenho do seu departamento e sobre quem preferiam que tivesse acesso ao seu progresso e cumprimento dos seus objetivos pessoais. Uma vez que as perguntas de cenário hipotético feitas para o grupo sem objetivos voltam a ser iguais às perguntas feitas para o grupo com objetivos, a análise será feita conjuntamente.

Como podemos ver pela tabela 30, tanto para o grupo dos inquiridos que têm objetivos definidos como para o grupo que não tem objetivos definidos, mais de metade dos respondentes, 57,9% e 52,9%, respetivamente, prefere que os seus objetivos sejam definidos em relação ao desempenho médio do departamento que integram. De notar que só uma percentagem mínima dos inquiridos prefere que não haja objetivos (3,62% e 5,88%).

Tabela 30 - Análise cruzada do par de questões sobre como devem ser definidos os objetivos (questão n°15/ questão n°18)

Como devem ser definidos os objetivos (n°15/n°18)	Com objetivos	Sem objetivos
Em relação à <i>performance</i> média do departamento	57,9%	52,9%
Em relação a um máximo de <i>performance</i> do departamento	35,3%	29,4%
Em relação ao mínimo de <i>performance</i> do departamento	3,2%	11,8%
Não haja objetivos	3,6%	5,9%

Relativamente a quem deveria ter acesso ao cumprimento dos objetivos pessoais de cada trabalhador, as categorias mais escolhidas pelo grupo com objetivos são “Do próprio”, “Do supervisor direto” e “De todos os colaboradores do departamento”, com 29%, 28% e 17,2% das observações, respetivamente (tabela 31).

Por outra perspetiva, os inquiridos que não têm objetivos definidos no trabalho preferiam, hipoteticamente, que o progresso e cumprimento dos seus objetivos fosse preferencialmente do conhecimento de todos os colaboradores do departamento (29,4%), do próprio (23,5%) e da administração (20,6%).

Tabela 31 - Análise cruzada do par de questões sobre quem deve ter conhecimento do progresso nos objetivos (questão nº16/ questão nº19)

Os objetivos devem ser do conhecimento (nº16/nº19)	Com objetivos	Sem objetivos
Do próprio	29,0%	23,5%
Do supervisor direto	28,0%	11,8%
De todos os colaboradores do departamento	17,2%	29,4%
De todos os colaboradores da empresa/organização	6,3%	2,9%
Do departamento encarregue pelos Recursos Humanos	7,5%	8,8%
Da administração	11,4%	20,6%
Outro:	0,6%	2,9%

## 2.4.2. Benefícios percecionados

### 2.4.2.1. Benefícios percecionados | Grupo com objetivos

Este grupo de questões foca nos benefícios percecionados do grupo com objetivos, ou seja, nas vantagens e virtudes que os inquiridos atribuem à existência de objetivos no contexto profissional.

A afirmação “*Trabalhar por objetivos motiva-me.*” (nº14d), presente na tabela 32, revela que a maior parte dos indivíduos contidos na amostra se sente motivada a trabalhar por objetivos, pela ponderação de respostas positivas (82,4%).

A afirmação “*Ter objetivos definidos profissionalmente ajuda-me a saber quais as tarefas essenciais e prioritárias.*” (nº14f) apresenta uma notável ponderação de respostas concordantes com as afirmações com maior peso a ser “Concordo Totalmente” com quase metade (49,3%) dos inquiridos a optar por esta opção, seguida por “Tendo a Concordar”, que obteve 38% das respostas. Este resultado



é extremamente positivo e indica que a existência de objetivos definidos no contexto profissional é uma ferramenta extremamente útil para a empresa aplicar e focar o esforço dos trabalhadores nas tarefas que realmente são mais importantes.

Relativamente à afirmação “*Ter objetivos bem definidos torna mais simples adequar o meu esforço às tarefas diárias.*” (nº14g), as opções “Tendo a Concordar” e “Concordo Fortemente” têm ambas 44,3% do total de observações sugerindo que além de a definição de objetivos ajudar a organização a alinhar o foco dos trabalhadores nas tarefas cruciais, ajuda também os trabalhadores a mediar o seu esforço e a temporizar melhor o tempo que devem dedicar a cada tarefa.

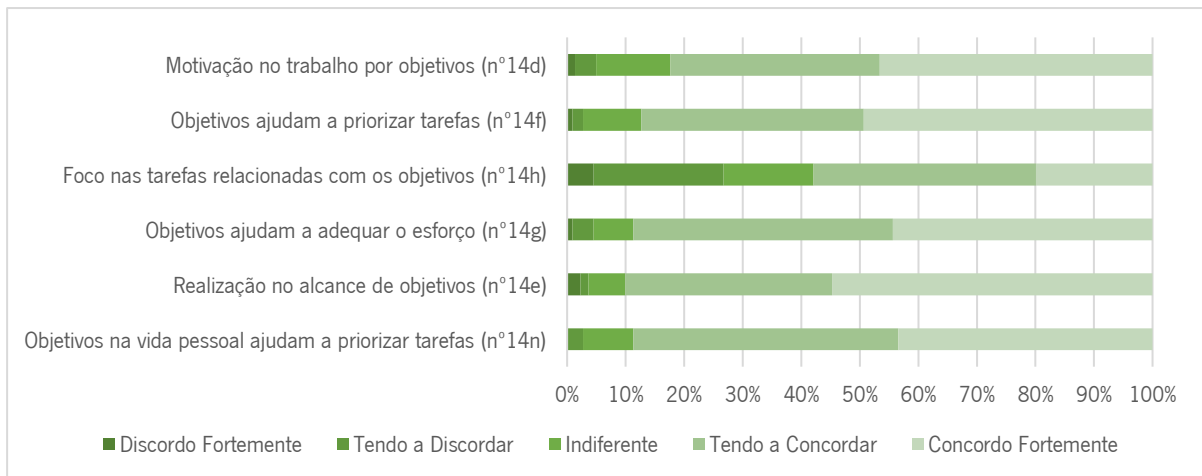
A afirmação “*Alcançar os objetivos definidos para o meu cargo faz com que me sinta realizado.*” (nº14e) teve uma mediana de 5, 90,1% de respostas concordantes e “Concordo Fortemente” como resposta mais frequente (tabela 32). Isto sugere que quase todos os inquiridos se sentem realizados e recompensados emocionalmente quando alcançam os seus objetivos. Assim, a fixação de objetivos alcançáveis no contexto profissional revela ser extremamente influente na perceção de satisfação profissional dos trabalhadores.

A afirmação “*Ter objetivos definidos na minha vida pessoal ajuda-me a saber quais as tarefas essenciais e prioritárias.*” (nº14n) obteve 88,7% de respostas concordantes, nenhuma resposta “Discordo Fortemente” e apenas 2,7% dos inquiridos selecionaram “Tendo a Discordar”. Estes resultados sugerem que não só no contexto profissional como também no contexto pessoal os indivíduos sentem que uma gestão por objetivos contribui para um melhor desempenho uma vez que propicia foco e prevalência das tarefas fundamentais.

Tabela 32 - Benefícios percecionados | Grupo com objetivos: 221 respostas

Afirmação	Discordo Fortemente	Tendo a Discordar	Indiferente	Tendo a Concordar	Concordo Fortemente	P50	Média
Motivação no trabalho por objetivos (nº14d)	1,4%	3,6%	12,7%	35,8%	46,6%	4	4,2
Objetivos ajudam a priorizar tarefas (nº 14f)	0,9%	1,8%	10,0%	38,0%	49,3%	4	4,33
Foco nas tarefas relacionadas com os objetivos (nº14h)	4,5%	22,2%	15,4%	38,0%	19,9%	4	3,47
Objetivos ajudam a adequar o esforço (nº14g)	0,9%	3,6%	6,8%	44,3%	44,3%	4	4,28
Realização no alcance de objetivos (nº14e)	2,3%	1,4%	6,3%	35,3%	54,8%	5	4,39
Objetivos na vida pessoal ajudam a priorizar tarefas (nº14n)	0,0%	2,7%	8,6%	45,3%	43,4%	4	4,29

Gráfico 3 - Benefícios percebidos | Grupo com objetivos



A Tabela 33 permite compreender se a antiguidade dos trabalhadores na empresa afeta a sua motivação no trabalho por objetivos. A percentagem de “Concordo Fortemente” é cerca de 10 pontos percentuais maior para os indivíduos que estão na empresa há menos de 5 anos do que para os indivíduos que estão na mesma há mais de 5 anos. Em ambos os grupos as respostas negativas rondam os 5%, contudo, o grupo veterano apresenta o dobro de observações “Indiferente”, o que pode sugerir alguma habituação e consequente insensibilidade ao sistema de objetivos.

Tabela 33 - Análise cruzada entre a motivação sentida no trabalho por objetivos (questão n°14d) e a antiguidade do inquirido na empresa (questão n°6): 221 respostas

Motivação	Até 5 anos	Mais de 5 anos
1 - Discordo Fortemente	1,6%	1,1%
2 - Tendo a Discordar	3,2%	4,2%
3 - Indiferente	8,7%	17,9%
4 - Tendo a Concordar	35,7%	35,8%
5 - Concordo Fortemente	50,8%	41,1%

Nota: Teste do chi quadrado:  $X^2 = 14,2$  e  $p = 0,820$ .

De forma a averiguar se o efeito de habituação devido à antiguidade afetava também a realização dos trabalhadores quando estes cumprem os objetivos, foram cruzados os dados da afirmação “*Alcançar os objetivos definidos para o meu cargo faz com que me sinta realizado.*” (n°14e) com a questão “*Há quantos anos trabalha na sua empresa/organização atual?*” (n°6). Para ambos os grupos a resposta “Concordo Fortemente” é a mais frequente, não existe uma grande diferença entre o número de

respostas concordantes e não concordantes, e o grupo de inquiridos empregados na mesma entidade há mais de 5 anos voltam a revelar um maior número de observações “Indiferente” (tabela 34).

Tabela 34 - Análise cruzada do sentimento de realização no alcance de objetivos (questão nº14e) com a antiguidade na empresa (questão nº6): 221 respostas

Realização no alcance de objetivos	Até 5 anos	Mais de 5 anos
1 - Discordo Fortemente	1,6%	3,2%
2 - Tendo a Discordar	1,6%	1,1%
3 - Indiferente	5,6%	7,4%
4 - Tendo a Concordar	33,3%	37,9%
5 - Concordo Fortemente	57,9%	50,5%

Nota: Teste do chi quadrado:  $X^2 = 16,0$  e  $p = 0,717$ .

Através dos dados presentes na tabela 35 é possível aferir que independentemente de o inquirido ter ou não participação na definição dos objetivos, existe uma concordância geral do efeito que a existência de objetivos bem definidos tem na priorização e escolha de tarefas essenciais. Em ambos os casos a resposta mais frequente foi “Concordo Totalmente” e apenas 2% das respostas versaram sobre observações negativas.

Tabela 35 - Análise Cruzada da priorização de tarefas derivada de objetivos definidos (questão nº14f) com quem define os objetivos (questão nº11): 221 respostas

Priorização de tarefas	Chefia	Individuo
1 - Discordo Fortemente	0,4%	0,0%
2 - Tendo a Discordar	1,5%	2,1%
3 - Indiferente	10,1%	16,5%
4 - Tendo a Concordar	38,8%	30,9%
5 - Concordo Fortemente	49,3%	50,5%

Nota: Teste do chi quadrado:  $X^2 = 107,1$  e  $p = 0,398$ .

A tabela 36 foi criada com o intuito de estudar se a participação na definição de objetivos afeta a percepção do inquirido relativamente ao impacto do seu desempenho nos resultados da organização. Existe uma correlação positiva e estatisticamente significativa a 1% Em ambos os casos a resposta mais frequente foi “Concordo Totalmente”. É de notar que além de a frequência de respostas concordantes ser superior quando os objetivos são definidos sem a intervenção do inquirido (94,8% quando os objetivos são definidos pela chefia e 91,8% quando o individuo tem palavra na definição dos mesmos), a percentagem de respostas negativas é também quatro vezes inferior. Tal sugere que, embora de forma

ligeira, existe uma maior percepção de impacto nos resultados da entidade quando os objetivos são definidos por órgãos superiores ao inquirido.

Tabela 36 - Análise Cruzada do impacto nos resultados da empresa (questão nº14m) com quem define os objetivos (questão nº11): 221 respostas

Impacto nos resultados da empresa	Chefia	Individuo
1 - Discordo Fortemente	0,0%	0,0%
2 - Tendo a Discordar	0,7%	3,1%
3 - Indiferente	4,5%	5,2%
4 - Tendo a Concordar	41,8%	33,0%
5 - Concordo Fortemente	53,0%	58,8%

Nota: Teste do chi quadrado:  $X^2 = 97,5$  e  $p = 0,000$ .

#### 2.4.2.2. Benefícios percebidos | Grupo sem objetivos

A afirmação “*Ter objetivos definidos na minha vida profissional ajudar-me-ia a saber quais as tarefas essenciais e prioritárias.*” (nº17b) tem uma mediana de 5, tem como resposta mais frequente “Concordo Fortemente” (64,7% das observações totais), e não houve qualquer resposta “Discordo Fortemente” ou “Tendo a Discordar” (tabela 37). Estes resultados indicam que, mesmo não trabalhando por objetivos, os inquiridos percebem claramente os benefícios que a implementação dos mesmos traria no seu contexto profissional.

A afirmação “*Se a minha empresa/organização adotasse uma política de trabalho por objetivos, preferia ser eu a definir os meus objetivos.*” (nº17d) obteve uma mediana de 3 com “Indiferente” a ser a resposta mais vezes escolhida (tabela 37). Curiosamente, a distribuição das respostas é semelhante à questão homóloga para os inquiridos que têm objetivos definidos em contexto profissional.

A afirmação “*Sentir-me-ia desmotivado se achasse que os meus objetivos não contribuíam para o resultado da empresa/organização.*” (nº17i) destaca-se, pois, apenas se observa concordância com a mesma (tabela 37). Isto significa que estes inquiridos percebem a relevância dos seus hipotéticos objetivos para a empresa como algo fundamental para a sua motivação no trabalho.

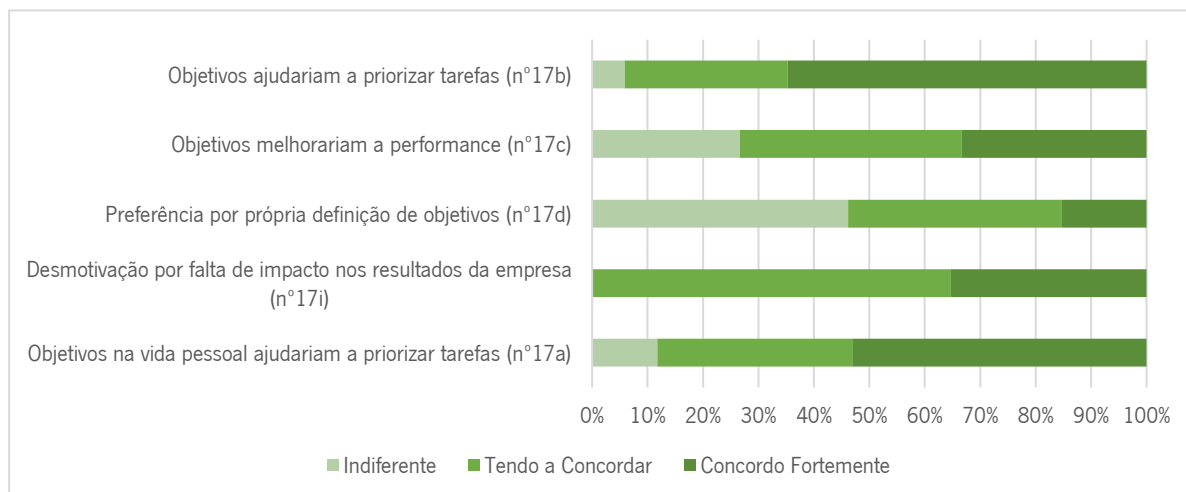
A afirmação “*Ter objetivos definidos na minha vida pessoal ajudar-me-ia a saber quais as tarefas essenciais e prioritárias.*” (nº17a) apresenta uma mediana de 5 e “Concordo Fortemente” é a resposta mais frequente, com 52,9% das observações (tabela 37). Estes dados sugerem que os inquiridos não só

compreendem os benefícios que a definição de objetivos pode ter na sua vida profissional como também acreditam vivamente que seria uma estratégia útil para a sua vida pessoal.

Tabela 37 - Outras questões | Grupo sem objetivos: 17 respostas

Afirmação	Discordo Fortemente	Tendo a Discordar	Indiferente	Tendo a Concordar	Concordo Fortemente	P50	Média
Objetivos ajudariam a priorizar tarefas (n°17b)	-	-	5,9%	29,4%	64,7%	5	4,59
Objetivos melhorariam a <i>performance</i> (n°17c)	-	11,8%	23,5%	35,3%	29,4%	4	3,82
Preferência por própria definição de objetivos (n°17d)	-	23,5%	35,3%	29,4%	11,8%	3	3,29
Desmotivação por falta de impacto nos resultados da empresa (n°17i)	-	-	-	64,7%	35,3%	4	4,35
Objetivos na vida pessoal ajudariam a priorizar tarefas (n°17a)	-	-	11,8%	35,3%	52,9%	5	4,41

Gráfico 4 - Outras questões | Grupo sem objetivos: 17 respostas



Ao analisar a afirmação “*Penso que a minha performance iria melhorar se tivesse objetivos definidos.*” (n°17b) segmentada por idades (n°2) é possível constatar que além dos inquiridos do grupo sem objetivos perceberem uma clara melhoria hipotética no seu desempenho derivada pela definição de objetivos (64,7% responderam positivamente e apenas 11,8% responderam de forma negativa), os únicos que respondem negativamente são os respondentes mais velhos, nomeadamente os que têm idade superior a 48 anos, conforme a tabela 38.

Tabela 38 - Análise cruzada do aumento de performance devido à existência de objetivos (questão nº17c) e a idade do respondente (questão nº2): 17 respostas: 17 respostas

Objetivos melhorariam a <i>performance</i>	18 a 27 anos	28 a 37 anos	38 a 47 anos	48 a 57 anos	Total
1 - Discordo Fortemente	-	-	-	-	-
2 - Tendo a Discordar	-	-	-	100,0%	11,8%
3 - Indiferente	37,5%	-	33,3%	-	23,5%
4 - Tendo a Concordar	37,5%	50,0%	33,3%	-	35,3%
5 - Concordo Fortemente	25,0%	50,0%	33,3%	-	29,4%

Nota: Teste de correlação de Spearman:  $r_s = -0,2264$ ;  $p = 0,3823$ .

### 2.4.3. *Stress* | Ambos os grupos

As questões que envolvem o sentimento de *stress* são idênticas para os dois grupos de respondentes, os que têm e o que não têm objetivos definidos no contexto profissional. Os inquiridos do primeiro grupo são questionados relativamente ao *stress* que a existência de objetivos lhes proporciona, ao passo que os inquiridos sem objetivos são questionados, de forma hipotética, sobre a sua perceção de *stress* num cenário em que efetivamente possuíam objetivos definidos. Assim, emparelhando as afirmações, a análise de ambos os grupos pode ser feita simultaneamente.

No par de afirmações “*Trabalhar por objetivos deixa-me stressado.*” / “*Sentir-me-ia stressado por trabalhar por objetivos.*” (nº14o/nº17e) é possível notar (tabela 39) que dentro do grupo de inquiridos com objetivos, tanto para os respondentes de género masculino como para os do género feminino a resposta mais frequente foi “Tendo a Discordar” com cerca de um terço das observações. No grupo dos inquiridos sem objetivos é de ressaltar que 50% dos homens responde “Tendo a Concordar” ou “Concordo Fortemente” o que indica uma maior predisposição para sentir *stress* quando considerada a existência de objetivos no contexto profissional.

Tabela 39- Análise cruzada do par de afirmações stress no trabalho por objetivos (questão nº14o/ questão nº17e) com a questão Género (questão nº1)

Stress no trabalho por objetivos	Com Objetivos		Sem Objetivos		Total		Total
	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	
1 - Discordo Fortemente	9,6%	19,0%	12,5%	22,2%	9,9%	19,2%	15,6%
2 - Tendo a Discordar	33,7%	32,8%	25,0%	22,2%	33,0%	32,2%	32,5%
3 - Indiferente	28,9%	20,4%	12,5%	22,2%	27,5%	20,5%	23,2%
4 - Tendo a Concordar	22,9%	22,6%	37,5%	22,2%	24,2%	22,6%	23,2%
5 - Concordo Fortemente	4,8%	5,1%	12,5%	11,1%	5,5%	5,5%	5,5%

No par de afirmações “*Sentir que não vou conseguir atingir os meus objetivos faz com que me sinta stressado.*” / “*Sentir-me-ia stressado se achasse que não ia conseguir atingir os seus objetivos.*” (n°14p/n°17f) é notável a grande ponderação das observações que relacionam positivamente o *stress* com a percepção de não cumprimento dos seus objetivos profissionais, com a resposta total mais frequente a ser “Tendo a Concordar” com 47,3% de todas as observações (tabela 40). Além disso, 64,6% das respostas recaíram sobre a efetiva existência de *stress* neste caso, enquanto apenas 21,5% dos indivíduos não são afetados por este sentimento. É possível ainda observar que o género feminino, quando nesta situação, tem tendência a ser mais afetadas pelo *stress*, com 71,3% de respostas positivas, quando para os homens este valor é de 53,9%.

Tabela 40 - Análise cruzada do par de afirmações “Stress por não atingir os objetivos” (questão n°14p/ questão n°17f) com a questão Género (questão n°1)

Stress por não atingir os objetivos	Com Objetivos		Sem Objetivos		Total		Total
	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	
1 - Discordo Fortemente	3,6%	5,1%	12,5%	-	4,4%	4,8%	4,6%
2 - Tendo a Discordar	24,1%	13,1%	12,5%	11,1%	23,1%	13,0%	16,9%
3 - Indiferente	19,3%	10,2%	12,5%	22,2%	18,7%	11,0%	13,9%
4 - Tendo a Concordar	42,2%	52,6%	25,0%	33,3%	40,7%	51,4%	47,3%
5 - Concordo Fortemente	10,8%	19,0%	37,5%	33,3%	13,2%	19,9%	17,3%

No par de afirmações “*Ter objetivos que me parecem inalcançáveis faz com que me sinta stressado.*” / “*Sentir-me-ia stressado com objetivos que me parecessem inalcançáveis.*” (n°14q/n°17g) a resposta mais frequente volta a ser “Tendo a Concordar” com 46,4% do total de observações (tabela 41). Volta de novo a existir uma considerável diferença entre o género feminino e o masculino relativamente ao total de respostas que relacionam o *stress* com objetivos percecionados como inalcançáveis, 74,6% e 55,2%, de concordância respetivamente. É de ressaltar que no grupo sem objetivos, a resposta mais frequente para os homens foi “Discordo Fortemente” e para as mulheres foi “Tendo a Concordar”.

Tabela 41 - Análise cruzada do par de afirmações Stress por objetivos inalcançáveis (questão nº14q/ questão nº17g) com a questão Género (questão nº1)

Stress por objetivos inalcançáveis	Com Objetivos		Sem Objetivos		Total		Total
	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	
1 - Discordo Fortemente	4,8%	5,1%	37,5%	11,1%	7,7%	5,5%	6,3%
2 - Tendo a Discordar	14,5%	8,0%	-	-	13,2%	7,5%	9,7%
3 - Indiferente	22,9%	11,7%	12,5%	22,2%	22,0%	12,3%	16,0%
4 - Tendo a Concordar	36,1%	53,3%	25,0%	55,6%	35,2%	53,4%	46,4%
5 - Concordo Fortemente	21,7%	21,9%	25,0%	11,1%	22,0%	21,2%	21,5%

Por fim, no par de afirmações “*Ter objetivos definidos para o meu trabalho, quando não intervirm na definição dos mesmos, faz com que me sinta stressado.*” / “*Sentir-me-ia stressado se definissem objetivos para o meu cargo sem que eu pudesse intervir na definição dos mesmos.*” (nº14r/nº17H), a resposta total mais frequente é foi “Indiferente” com 35,86% de todas as observações, seguida “Tendo a Concordar” com 32,9%. Os inquiridos de género feminino voltam a mostrar uma maior propensão para associar *stress* a este tipo de situação, contudo desta vez a diferença é pequena (1,4 p.p.). No grupo sem objetivos é possível observar que os homens têm uma maior perceção hipotética de *stress* neste caso, uma vez que a sua resposta mais comum foi “Tendo a Concordar” com 50% das observações e que não existiram quaisquer respostas “Discordo Fortemente” ou “Tendo a Discordar” (tabela 42). Apesar disto, a predominância das observações “Indiferente” volta a dar força à ideia presente em análises de questões anteriores, sugerindo não é dada grande importância a quem define os objetivos nem a se o inquirido tem qualquer papel na definição dos mesmos.

Tabela 42 - Análise cruzada do par de afirmações Stress por não participação na definição de objetivos (questão nº14r/ questão nº17h) com a questão Género (questão nº1)

Stress por não intervenção na definição de objetivos	Com Objetivos		Sem Objetivos		Total		Total
	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	
1 - Discordo Fortemente	1,2%	11,7%	-	-	1,1%	11,0%	7,2%
2 - Tendo a Discordar	18,1%	13,1%	-	11,1%	16,5%	13,0%	14,3%
3 - Indiferente	42,2%	33,6%	25,0%	22,2%	40,7%	32,9%	35,9%
4 - Tendo a Concordar	30,1%	33,6%	50,0%	33,3%	31,9%	33,6%	32,9%
5 - Concordo Fortemente	8,4%	8,0%	25,0%	33,3%	9,9%	9,6%	9,7%



#### 2.4.4. Percepção de Autoeficácia | Grupo com objetivos

As questões deste grupo incidem no sentimento de autoeficácia dos inquiridos e no impacto percebido das condições exteriores do seu contexto profissional no seu desempenho.

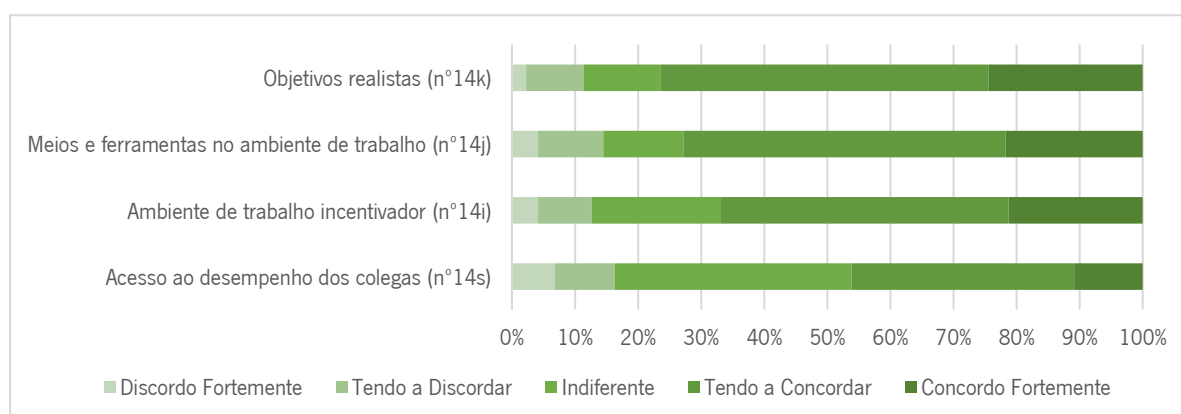
A afirmação “*Considero que os objetivos definidos para mim são realistas.*” (nº14k) teve uma mediana de 4 e as afirmações mais escolhidas foram “Tendo a Concordar” e “Concordo Fortemente” com peso de 52% e 24,4% (tabela 43), respetivamente, o que indica que a maior parte dos respondentes acredita que é capaz de alcançar os seus objetivos.

A afirmação “*O meu ambiente de trabalho oferece os meios e as ferramentas necessárias para que eu atinja os meus objetivos.*” (nº14j) obteve uma mediana de 4, e “Tendo a Concordar” foi a opção mais escolhida pelos inquiridos, com 51,1% de frequência, como se pode ver na tabela 21.

Tabela 43 – Percepção de autoeficácia | Grupo com objetivos: 221 respostas

Afirmação	Discordo Fortemente	Tendo a Discordar	Indiferente	Tendo a Concordar	Concordo Fortemente	P50	Média
Objetivos realistas (nº14k)	2,3%	9,1%	12,2%	52,0%	24,4%	4	3,9
Meios e ferramentas proporcionados pelo ambiente de trabalho (nº14j)	4,1%	10,4%	12,7%	51,1%	21,7%	4	3,76
Ambiente de trabalho incentivador (nº14i)	4,1%	8,6%	20,4%	45,7%	21,3%	4	3,71
Acesso ao desempenho dos colegas (nº14s)	6,8%	9,5%	37,6%	35,3%	10,9%	3	3,34

Gráfico 5 - Percepção de autoeficácia | Grupo com objetivos: 221 respostas



Com o intuito de compreender se o sentimento de autoeficácia variava entre homens e mulheres, foi feita a análise das afirmações “*O meu ambiente de trabalho incentiva-me a atingir os meus objetivos.*” (nº14i) e “*Ter acesso a informação sobre o desempenho dos meus colegas, aumenta a minha motivação*”

para cumprir os objetivos.” (nº14s) e o respetivo cruzamento com os dados obtidos na questão “Selecione o seu género: “(nº1). Os valores obtidos podem ser consultados na tabela 44 e na tabela 45.

Os resultados obtidos indicam que, embora as ponderações das observações sejam semelhantes em ambos os géneros, os indivíduos do sexo masculino tendem a ser mais neutros do que os respondentes do sexo feminino, como pode ser comprovado por mais um quarto das respostas (25,3%) dos homens à afirmação “O meu ambiente de trabalho incentiva-me a atingir os meus objetivos.” (nº14i) caírem em “Indiferente” e o mesmo tipo de observação ser a resposta mais frequente na afirmação “Ter acesso a informação sobre o desempenho dos meus colegas, aumenta a minha motivação para cumprir os objetivos.” (nº14s) para indivíduos deste género, com 41% de todas as observações.

Tabela 44 - Análise cruzada da perceção de um ambiente de trabalho incentivador (questão nº14i) e o género do respondente (questão nº1): 221 respostas

Ambiente de trabalho incentivador	Masc.	Fem.
1 - Discordo Fortemente	3,6%	4,4%
2 - Tendo a Discordar	8,4%	8,8%
3 - Indiferente	25,3%	17,5%
4 - Tendo a Concordar	38,6%	49,6%
5 - Concordo Fortemente	24,1%	19,7%

Nota: Teste do chi quadrado:  $X^2 = 4,7$  e  $p = 0,792$ .

Tabela 45 - Análise cruzada do aumento de motivação devido a informação sobre o desempenho dos colegas (questão nº14s) e o género do respondente (questão nº1): 221 respostas

Motivação derivada do conhecimento do desempenho dos colegas	Masc.	Fem.
1 - Discordo Fortemente	7,2%	6,6%
2 - Tendo a Discordar	7,2%	10,9%
3 - Indiferente	41,0%	35,0%
4 - Tendo a Concordar	34,9%	35,8%
5 - Concordo Fortemente	9,6%	11,7%

Nota: Teste do chi quadrado:  $X^2 = 3,1$  e  $p = 0,925$ .

Ainda na vertente da autoeficácia, a primeira pergunta do Grupo V, apresentada aos 221 inquiridos que revelaram ter objetivos profissionais definidos, visa perceber se existe efetivamente uma sensação de valorização do esforço por parte da entidade empregadora.

Os resultados expressos na tabela 46 evidenciam que, apesar de 44,8% (valor obtido pela soma das percentagens de resposta “Tendo a Concordar” e da resposta “Concordo Fortemente”) dos

respondeste se sentirem premiados quando alcançam os seus objetivos, cerca da mesma proporção, 42,5% (valor obtido soma das percentagens de resposta “Tendo a Concordar” e da resposta “Concordo Fortemente”) responde que não se sente gratificado.

Tabela 46 - Recompensas | Grupo com objetivos: 221 respostas

Questão	Discordo Fortemente	Tendo a Discordar	Indiferente	Tendo a Concordar	Concordo Fortemente
Prémio/Recompensa por alcance de objetivo (nº20)	16,3%	26,2%	12,7%	33,0%	11,8%

### 2.4.5. Alinhamento

As respostas da tabela 47 permitem compreender a forma, de acordo com a literatura, como estão definidos os objetivos para o cargo dos inquiridos. As características mais comuns na amostra foram o facto de os objetivos definidos para o cargo do inquirido serem “Claros e Específicos”, “Alcançáveis”, “Mensuráveis”, que constam em 24,4%, 17,4%, 16,5% das observações, respetivamente.

É de ressaltar que a característica “Diretamente relevantes para a empresa” só constou em 15,9% das respostas. Este dado permite-nos compreender que na maioria das vezes os objetivos atribuídos aos trabalhadores não são percebidos como revelantes pelos próprios. Isto pode prejudicar o sentimento que o trabalhador tem entre o alinhamento das suas funções e o seu impacto consequente na empresa, desvalorizando tarefas importantes e necessárias ao funcionamento da organização.

Tabela 47 - Características dos objetivos (questão nº13)

Características dos objetivos (nº13)	%
Claros e Específicos	24,4
Pouco claros e genéricos	6,1
Mensuráveis/Quantificáveis	16,5
Não Mensuráveis/Quantificáveis	3,3
Diretamente relevantes para a empresa	15,9
Motivadores	9,4
Desmotivadores	2,6
Alcançáveis	17,4
Inalcançáveis	1,1
Inexistentes	3,2

As afirmações “*Considero que as minhas ações diárias contribuem diretamente para os resultados do meu departamento.*” (nº14I) e “*Ao cumprir os meus objetivos tenho impacto nos resultados da minha*

*empresa.*” (n°14m) apresentam ambas uma mediana de 5, com a opção “Concordo Totalmente” a rondar os 50% de observações, seguida pela opção “Tendo a Concordar” com cerca de 42% das observações (tabela 48). Além disso a afirmação “*Ao cumprir os meus objetivos tenho impacto nos resultados da minha empresa.*” (n°14m) não tem qualquer “Discordo Fortemente”. Estes resultados indicam que, na avultada maioria dos casos, os inquiridos acreditam que o seu desempenho é realmente importante para a organização, o que à luz da revisão de literatura é um fator crítico para o desempenho organizacional.

Tabela 48 - Alinhamento | Grupo com objetivos: 221 respostas

Afirmação	Discordo Fortemente	Tendo a Discordar	Indiferente	Tendo a Concordar	Concordo Fortemente	P50	Média
Ações diárias contribuem para o departamento (n°14l)	0,5%	1,8%	4,5%	42,5%	50,7%	5	4,41
Objetivos impactam os resultados da empresa (n°14m)	0,0%	1,8%	5,9%	42,1%	50,2%	5	4,4

## 2.5. Feedback e remuneração

A parte V do questionário visa compreender se os inquiridos sentem que o seu desempenho é recompensado e se existe uma comunicação adequada e constante para que possam adequar o seu esforço e trabalho da melhor forma possível aos objetivos da empresa.

A segunda pergunta deste grupo é uma questão-chave para este questionário uma vez que, à semelhança do que ocorreu na última pergunta do grupo III, a sua resposta condiciona as questões que serão de seguida apresentadas aos inquiridos. Assim, quando o respondente foi questionado se “*Recebe feedback relativamente ao seu trabalho e progresso nos objetivos e funções?*” (n°21), 182 dos inquiridos (76%) admitiu que recebe feedback enquanto os restantes 56 (24%) expôs que não recebe.

### 2.5.4. Feedback | Grupo que recebe feedback

Aos inquiridos que responderam “Sim” foram apresentadas 4 perguntas sobre a qualidade do Feedback que recebido, cujos resultados serão agora explorados.

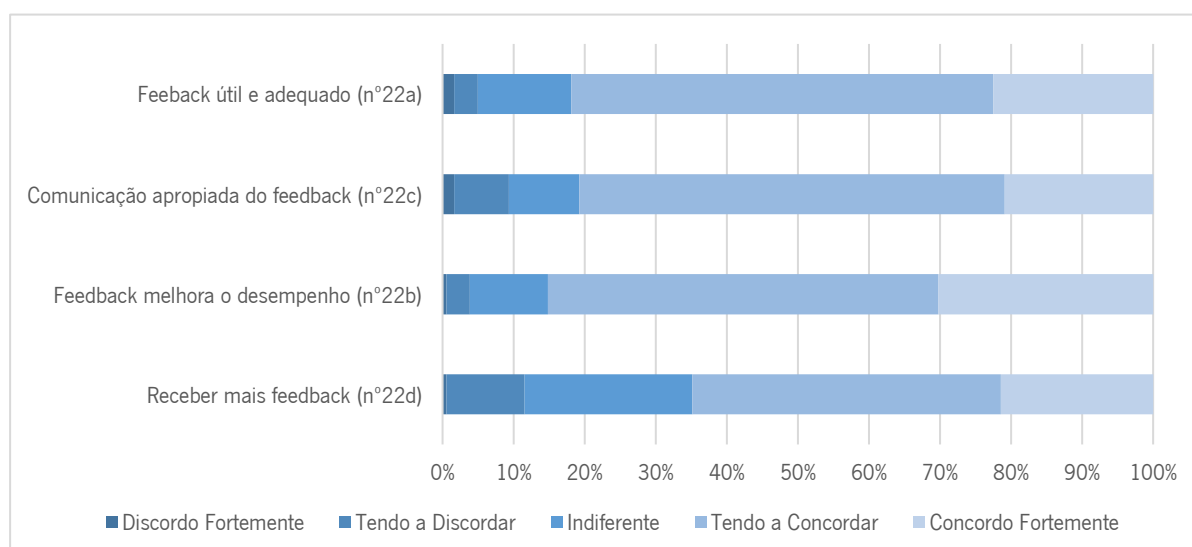
A afirmação “*O feedback que recebo é útil e adequado.*” (nº22a) tem 59,3% de respostas “Tendo a Concordar” além de apenas 5% das respostas serem negativas, o que revela um sentimento bastante positivo em relação à utilidade e adequabilidade do feedback recebido (tabela 49).

A afirmação “*O feedback que recebo ajuda-me a melhorar o meu desempenho.*” (nº22b) tem mediana de 4 e apresenta uma grande disparidade entre as respostas negativas e as positivas, com 3,9% e 85,2% das observações, respetivamente (tabela 49). Estes dados mostram que os indivíduos aproveitam realmente o feedback recebido para melhorar o seu desempenho.

Tabela 49 - Feedback (questão nº22) | Grupo que recebe Feedback: 182 respostas

Afirmação	Discordo Fortemente	Tendo a Discordar	Indiferente	Tendo a Concordar	Concordo Fortemente	P50	Média
Feedback útil e adequado (nº22a)	1,7%	3,3%	13,2%	59,3%	22,5%	4	4,0
Comunicação apropriada do feedback (nº22c)	1,7%	7,7%	9,9%	59,9%	20,9%	4	3,91
Feedback melhora o desempenho (nº22b)	0,6%	3,3%	11,0%	55,0%	30,2%	4	4,11
Receber mais feedback (nº22d)	0,6%	11,0%	23,6%	43,4%	21,4%	4	3,74

Gráfico 6 - Feedback (questão nº22) | Grupo que recebe Feedback: 182 respostas



Pela tabela 50 é possível aferir que independentemente da tipologia da entidade empregadora, existe uma geral satisfação quanto aos canais e à forma como o feedback é passado aos trabalhadores, com as respostas positivas a terem um peso de 79,3%, 80%, 84,6% e 80,4%, para as micro, pequenas, médias e grandes entidades, respetivamente. Contudo, os resultados revelam que os inquiridos que pertencem a grandes e médias entidades são também os que estão mais insatisfeitos com o seu feedback, com 12,4% e 7,7% de respostas negativas, respetivamente. Tal poderá ser consequência do

aumento do tamanho da empresa, do número de colaboradores e da automatização de processos, que pode resultar num aumento da impessoalidade.

Tabela 50 - Análise cruzada entre a comunicação apropriada de feedback (questão nº22c) e a tipologia da empresa (questão nº8): 182 respostas

Comunicação apropriada do feedback	Micro	Pequena	Média	Grande
1 - Discordo Fortemente	3,5%	-	-	2,1%
2 - Tendo a Discordar	3,5%	3,3%	7,7%	10,3%
3 - Indiferente	13,8%	16,7%	7,7%	7,2%
4 - Tendo a Concordar	62,1%	56,7%	57,7%	60,8%
5 - Concordo Fortemente	17,2%	23,3%	26,9%	19,6%

Nota: Teste de correlação de Spearman:  $r_s = -0,0162$ ;  $p = 0,8285$ .

A tabela 51 permite verificar que, apesar de em ambos os géneros a resposta mais frequente ser “Tendo a Concordar” e de existir uma geral preferência por um aumento do feedback, 55,2% de respostas positivas para os homens e 71% para as mulheres, a percentagem de respondentes do sexo masculino não recetivos a um aumento do feedback é quase o dobro do que a percentagem homóloga para inquiridos do sexo feminino.

Tabela 51 - Análise cruzada da preferência por aumento do feedback (questão nº22d) e o género do respondente (questão nº1): 182 respostas

Aumento do feedback	Masc.	Fem.
1 - Discordo Fortemente	-	0,9%
2 - Tendo a Discordar	16,4%	7,9%
3 - Indiferente	28,4%	20,2%
4 - Tendo a Concordar	41,8%	44,7%
5 - Concordo Fortemente	13,4%	26,3%

Nota: Teste do chi quadrado:  $X^2 = 11,2$  e  $p = 0,192$ .

Para finalizar a parte V dos questionados que recebem feedback, foi ainda apresentada pergunta que pretende explorar a recorrência temporal com que os inquiridos recebem feedback. Através destes dados (tabela 52) é possível perceber que existem diversos horizontes temporais em que é feita a comunicação do feedback, com as principais a realizar-se num período mensal (22,6%), seguido do anual (17,9%) e do diário (17%).

Tabela 52 - Recorrência de Feedback (questão nº23): 182 respostas

Recorrência de feedback	%
Anualmente	17,9
Semestralmente	11,8
Trimestralmente	8,0
Mensalmente	22,6
Semanalmente	17,9
Diariamente	17,0
Outro:	4,7

### 2.5.2. Feedback | Grupo que não recebe feedback

Para os indivíduos que responderam que não recebiam feedback são apresentadas duas questões, cujas estatísticas seguem na tabela 53.

Tanto para uma afirmação como para outra, a mediana foi de 5 e as respostas mais frequentes foram “Concordo Fortemente” com 55,4% de observações, seguido de “Tendo a Concordar” com 30,4%. Além disso, não existiu qualquer observação de “Discordo Fortemente” e apenas 3.6% das observações caíram em “Tendo a Discordar”.

Estes dados revelam que existe um sentimento bastante positivo relativo ao feedback uma vez que não só a maior parte dos inquiridos gostava de receber feedback como também é sentida a perceção de melhoria que o mesmo originaria, tal como esperado à luz da revisão literária.

Tabela 53 - Feedback (questão nº24) | Grupo que não recebe Feedback: 56 respostas

Afirmação	Discordo Fortemente	Tendo a Discordar	Indiferente	Tendo a Concordar	Concordo Fortemente	P50	Média
Preferia receber mais feedback (nº24a)	-	3,6%	10,7%	30,4%	55,4%	5	4,4
Feedback melhoraria o desempenho (nº24b)	-	3,6%	10,7%	30,4%	55,4%	5	4,38

### 2.5.3. Remuneração

A última parte do questionário, Parte VI, pretende explorar qual, depois de considerar e de refletir sobre inúmeros aspetos do seu contexto profissional, seria a preferência dos inquiridos relativamente a um ordenado de valor fixo ou variável e quais as componentes que deveriam ponderar a sua remuneração.

Como se pode confirmar na tabela 54 apenas 8,8% dos inquiridos optaram por uma remuneração fixa e independente de outras variáveis.

A tipologia de remuneração totalmente variável captou, no total, 13% das observações, divididas em três diferentes formas. 5% dos inquiridos optaram por esta tipologia onde a totalidade da remuneração dependeria do esforço individual de cada trabalhador, 3,4% preferiram uma remuneração totalmente variável, mas que estivesse dependente dos objetivos alcançados de cada trabalhador, e 5% ficariam satisfeitos com uma remuneração totalmente variável que estivesse relacionada com ambos, o seu esforço e os objetivos que alcançaram.

A tipologia mista de remuneração, isto é, uma componente fixa e uma componente variável, foi, por uma notável diferença, a tipologia preferida dos inquiridos, captando 77,2% das observações. 11,3% dos questionados optou por “Um valor fixo (base), com uma componente variável dependente do seu esforço”, 15,1% escolheram “Um valor fixo (base), com uma componente variável dependente dos seus objetivos alcançados” e mais de metade dos respondentes (50,8%) afirmou preferir “Um valor fixo (base), com uma variável dependente do seu esforço e dos seus objetivos alcançados”.

A análise destes resultados permite chegar a três importantes conclusões. A primeira é que existe uma preferência por salários variáveis, seja de forma total ou parcial. Isto, juntamente com outras ilações retiradas ao longo do questionário, sugere que os inquiridos são motivados e se sentem mais realizados e satisfeitos no trabalho quando têm algum objetivo a seguir, especialmente se forem recompensados quando o alcançam.

A segunda passa por perceber que existe uma sensação generalizada de insegurança por parte dos trabalhadores quando o salário não tem uma componente fixa. Além de esta preferência ser apenas partilhada por 13,4% dos questionados, existe uma propensão para que não sejam apenas só os objetivos alcançados a ditar o salário, mas também o esforço do colaborador. Isto revela que a maior parte dos indivíduos, quando o seu salário é integralmente variável, tem receio de não conseguir alcançar os objetivos delineados, mesmo com muito esforço aplicado, e como medida de segurança preferem que a sua remuneração dependa do seu empenho na realização das tarefas e alcance dos seus objetivos.

A última conclusão, e talvez a mais clara e óbvia pelos resultados obtidos nesta questão, é que a existência de uma componente variável que depende apenas do inquirido, seja do seu esforço, dos seus resultados alcançados, ou de ambos, o inspira e o motiva no seu trabalho.



Tabela 54 - Componentes preferidas de remuneração (questão nº25)

Componentes preferidas de remuneração (nº25)	%
Um valor fixo, independentemente do seu esforço e dos seus objetivos alcançados	8,8
Um valor variável, que depende do seu esforço	5,0
Um valor variável, que depende dos seus objetivos alcançados	3,4
Um valor variável, que dependo do seu esforço e dos seus objetivos alcançados	5,0
Um valor fixo (base), com uma componente variável dependente do seu esforço	11,3
Um valor fixo (base), com uma componente variável dependente dos seus objetivos alcançados	15,1
Um valor fixo (base), com uma variável dependente do seu esforço e dos seus objetivos alcançados	50,8
Outro:	0,4

Com intuito de estudar qual o impacto que a motivação do indivíduo relativamente ao trabalho por objetivos tem na sua preferência salarial, foi desenvolvida a tabela 55, que cruza as respostas dadas à questão nº14d com a questão nº25. Pela sua análise é constatável que existe uma diminuição constante da opção de salário puramente fixo à medida que o individuo se sente mais motivado por trabalhar por objetivos.

É importante notar que, apenas os inquiridos que responderam de forma concordante na questão “*Trabalhar por objetivos motiva-me.*” (nº14d) preferem que a componente variável do seu salário esteja somente relacionada com os objetivos alcançados. Além disso, é ainda possível ressaltar que quanto mais os inquiridos se sentem motivados a trabalhar por objetivos, menos preferem que a totalidade da sua remuneração e a componente variável da sua remuneração estejam associadas ao esforço.

Tabela 55 - Análise cruzada da preferência de remuneração (questão nº25) com a motivação no trabalho por objetivos (questão nº14d): 221 respostas

Preferência de remuneração	1	2	3	4	5
Um valor fixo, independentemente do seu esforço e dos seus objetivos alcançados	66,7%	25,0%	21,4%	6,3%	5,8%
Um valor variável, que depende do seu esforço	0,0%	0,0%	10,7%	6,3%	3,9%
Um valor variável, que depende dos seus objetivos alcançados	0,0%	0,0%	3,6%	2,5%	3,9%
Um valor variável, que dependo do seu esforço e dos seus objetivos alcançados	0,0%	0,0%	0,0%	8,9%	4,9%
Um valor fixo (base), com uma componente variável dependente do seu esforço	0,0%	37,5%	10,7%	11,4%	9,7%
Um valor fixo (base), com uma componente variável dependente dos seus objetivos alcançados	0,0%	0,0%	0,0%	15,2%	19,4%
Um valor fixo (base), com uma variável dependente do seu esforço e dos seus objetivos alcançados	33,3%	37,5%	53,6%	49,4%	52,4%
Outro:	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

### 3. Discussão dos resultados

O principal objetivo apresentado nesta dissertação é estudar, à luz da Economia Comportamental, se *nudges* concebidos ao nível da definição de objetivos, quer a nível individual, de equipa, ou organizacional, podem impactar positivamente a produtividade dos trabalhadores, influenciando positivamente o output dos mesmos, o que por sua vez tem um impacto favorável nos resultados da empresa. Conforme explanado na figura 2, a gestão por *nudges* ao nível dos objetivos, quando corretamente aplicada, pode afetar vários aspetos comportamentais do trabalhador determinantes na sua produtividade, que por sua vez impactam os resultados da entidade empregadora.

O questionário realizado no âmbito desta dissertação incidiu na existência (ou não) de objetivos profissionais definidos para os respondentes, no seu efeito em alguns fatores comportamentais que integram a produtividade, e em como a sua utilização pode inspirar ou desanimar o trabalhador, impactando o seu desempenho e consequentemente os resultados da empresa. As respostas obtidas permitem compreender como os trabalhadores são impactos pela definição de objetivos no seu contexto profissional. Consequentemente, esta etapa da dissertação pode quase ser entendida como uma auditoria a uma amostra do tecido empresarial português, realizada com o intuito de aferir se efetivamente existe uma cultura de objetivos presente nas organizações, quais as suas vantagens e desvantagens percebidas pelos seus trabalhadores, qual o impacto que esta tem ao nível dos trabalhadores e a respetiva potencial repercussão nos resultados da empresa.

Ao nível da visão geral da empresa, apesar de a maior parte dos inquiridos afirmar que a sua entidade empregadora emprega uma cultura de objetivos, é possível observar que a definição de objetivos acontece mais frequentemente a um nível da empresa do que ao nível individual e atómico do trabalhador, especialmente nas entidades de menor tamanho. Estes objetivos são, na maior parte das vezes, definidos por um só interveniente, que frequentemente é a administração da empresa ou a chefia dos departamentos. A sua definição acontece em vários horizontes temporais em todas as tipologias de empresas, mas é de ressaltar que quanto menor o tamanho da entidade mais tendência há para a definição de objetivos num curto espaço temporal. Por oposição, talvez devido à sua já vincada afirmação no mercado, às condições económicas ou à disponibilidade e capacidade de gerar e gerir mais recursos, as médias e grandes empresas visam objetivos de longo prazo.

Não obstante a alta utilização de objetivos nas empresas representadas pelos seus trabalhadores na amostra, é importante notar que a maior parte dos mesmos não respeita os critérios definidos por

Doran (1981). Uma vez que a incorreta definição de objetivos pode ser lesiva para o estado mental dos trabalhadores e ter efeitos prejudiciais na sua *performance* (McPherson et al., 2014; Christian et al., 2022), esta é a primeira sugestão de melhoria apresentada nesta dissertação. A definição de objetivos pode ser uma excelente ferramenta que pode ser utilizada para aumentar o desempenho, alinhar as tarefas e as prioridades de todos os colaboradores da organização, motivar os trabalhadores a alcançar metas e a otimizar processos, porém, é de extrema relevância que estes objetivos sejam corretamente definidos, pois de outra forma poderão causar *stress*, ansiedade, inibição e uma constante sensação de falhanço. De acordo com a teoria da Perspetiva de Kahneman e Tversky (1986), é possível que quando um objetivo é definido, o indivíduo percebe essa meta como um ponto de referência. Assim, o não alcance do mesmo passa a ser encarado como uma perda. Uma vez que o ser humano é fundamentalmente avesso à perda, a definição de objetivos inalcançáveis, exageradamente exigentes ou para os quais o indivíduo não possui os meios para o alcançar, leva a que exista uma discrepância acentuada entre a perda de não cumprir com a meta e o sentimento de realização de a cumprir. Desta forma, o indivíduo sente mais o peso do possível falhanço do que a inspiração e motivação para o sucesso, levando a uma diminuição do seu bem-estar, do seu sentimento de autoeficácia e consequentemente da sua produtividade. Assim, torna-se claro que a utilização correta de objetivos definidos por forma a funcionarem como um *nudge* deve ser acompanhada de uma análise e formulação cuidada dos objetivos, sejam eles a nível individual ou organizacional.

Os resultados indicam que a existência de objetivos definidos é uma poderosa ferramenta no que toca a aumentar a produtividade dos trabalhadores, uma vez que traz implicações e vantagens não só no final, mas também durante a execução das tarefas. Através da análise dos dados obtidos é possível concluir que quase a totalidade dos indivíduos percebe que o facto de terem metas a cumprir, os auxilia a perceber, a priorizar e a focar nas tarefas que são efetivamente essenciais, além de os ajudar a adequar o esforço a cada uma das funções que têm de desempenhar, mesmo que os objetivos tenham sido definidos pela Gestão da empresa sem intervenção do próprio. Estes efeitos por si só já seriam extremamente satisfatórios para a empresa, mas acresce ainda a motivação originada pela meta a cumprir e o forte sentimento de realização percebido pelos trabalhadores quando supera um dos desafios para si determinados. De igual forma, os inquiridos do grupo sem objetivos, quando questionados sobre a possível introdução de objetivos no seu trabalho, mimizou os resultados obtidos pelo grupo com objetivos.

Quando adequadamente e corretamente desenhado, este ciclo de motivação, aumento da eficiência e sentimento de realização funciona como uma linha de reforços positivos, que induz, de forma não intrusiva, os trabalhadores a tornarem-se mais eficientes e focados de forma a conseguir cumprir com todas as metas para si estabelecidas. Além de frutífero para a empresa e para os seus resultados, este efeito ao que tudo indica é benéfico para os trabalhadores na sua esfera individual e pessoal, uma vez que além de existir uma preferência notória pelo trabalho por objetivos e um sentimento de contribuição e impacto nos resultados da empresa pelo alcance de objetivos, a maior parte dos inquiridos vê a definição de objetivos pessoais como algo que seria útil na sua vida pessoal.

As condições oferecidas pelas empresas aos trabalhadores foram na sua generalidade positivas, com a maior parte das respostas a transmitir que além dos objetivos serem realistas, o seu ambiente de trabalho ser incentivador e prover as ferramentas e condições necessárias para um devido desempenho suas funções. Estes fatores são também importantes para ajudar a justificar a grande predisposição ao trabalho por objetivos e ao reconhecimento das suas vantagens que se verificou na amostra.

Relativamente ao *stress*, os resultados obtidos foram exatamente os esperados com base na literatura revista. Uma vez que a existência de objetivos cria um nível expectável de desempenho para o trabalhador, um novo ponto de referência, os trabalhadores sofrem o efeito de *priming*, e é normal e previsível que haja tensão devido ao desfasamento que existe entre o estado atual do trabalhador e o estado futuro com o qual ele está comprometido. Esta emoção é sentida pelo trabalhador como uma perda e apesar da existirem mais inquiridos que não se revelam *stressados* por trabalhar por objetivos, quase um terço dos indivíduos refere que sente ou sentiria *stress* ao trabalhar por objetivos. Contudo, esta pressão é um fenómeno comum e não é o problema. O dilema ocorre quando o trabalhador sente que não vai conseguir atingir os seus objetivos ou que os objetivos definidos para si são irrealistas. Independentemente desta situação ocorrer devido a um sentimento de falta de capacidade, tempo, ou outros recursos, a mesma prejudicará o sentimento de autoeficácia do trabalhador, que por sua vez levará a um aumento do *stress*, da insatisfação no trabalho e à inibição de tarefas percecionadas como extremamente difíceis (Staples et al., 1999), o que por sua vez lesará os resultados da empresa.

Para evitar este fenómeno, sugerimos que a definição de objetivos para um trabalhador seja sempre validada pelo mesmo. É verdade que a maior parte dos trabalhadores não sente necessidade de participar na definição dos seus objetivos e ainda menos de serem eles próprios a executar esta definição, contudo, metas demasiado elevadas podem facilmente causar mais danos do que ajudar. De forma a conciliar ambos, e sempre atentando na otimização de recursos e na maior facilidade possível de

procedimento, pensamos que quando for outrem a definir os objetivos para o trabalhador sem participação do mesmo, estes deveriam ser apresentados ao trabalhador, apenas para que ele validasse (ou não) os valores definidos. Desta forma, mesmo não participando na elaboração dos objetivos, teria uma opinião final sobre a adequabilidade dos mesmos.

As questões direcionadas para o feedback revelaram um sentimento extremamente positivo em relação a este processo, tal como previsto na literatura. Não só a maioria dos indivíduos assentiu que o feedback é útil para a correta execução das suas funções como também que este processo melhora o seu desempenho e que preferiam que o mesmo ocorresse mais vezes. Inclusivamente, 85% dos indivíduos que não recebem feedback respondeu positivamente que preferia receber feedback e que considera que isto melhoraria o seu desempenho.

Nesta esfera, apesar dos resultados positivos, existem duas alterações que consideramos que seriam frutíferas para as empresas. A primeira passa pela recompensa que os trabalhadores recebem pelo alcance dos seus objetivos. Se existem objetivos definidos e se o trabalhador consegue alcançar o mesmo penso que, à luz da Economia Comportamental, deveria sempre haver uma recompensa. A recompensa não só aumenta o sentimento de realização e de satisfação do trabalhador como também estimula o ciclo de reforço positivo, que o levará a estar mais motivado e focado no alcance do próximo objetivo. A segunda passa pela maior atenção à forma como o feedback é transmitido nas médias e grandes entidades. É natural que uma organização de maior tamanho tenha processos mais automatizados e padronizados, contudo, é sempre bom combater a despersonalização e o sentimento de irrelevância que podem ocorrer quando um indivíduo trabalha numa grande organização.

Analisando as respostas dadas à questão da remuneração existem vários aspetos a ressaltar. A primeira passa por notar que apenas 8,8% dos inquiridos optou por uma remuneração fixa, ou seja, a maioria dos trabalhadores gostaria de ter algum impacto no seu salário, fosse pelo esforço despendido, pelos resultados obtidos, ou por ambos. De seguida, é de notar que mais de metade dos respondentes prefere uma remuneração com uma componente fixa e uma componente variável associada ao esforço aplicado e aos resultados obtidos, e que 72,1% das respostas incluíam que (por totalidade ou em parte) a remuneração deveria estar relacionada com o esforço despendido pelo trabalhador. Estes resultados permitem compreender que, além de existir uma preferência por uma componente variável na remuneração que inclua o alcance dos objetivos definidos, grande parte dos trabalhadores gostava que o seu esforço fosse refletido no seu ordenado. Por fim, é fulcral notar a relação que existe pelo sentimento de motivação no trabalho por objetivos e o tipo de remuneração preferido. Os indivíduos que se sentem

motivados no trabalho por objetivos são significativamente mais propícios a escolher uma remuneração em que a parte variável inclua ou seja apenas constituída pelo alcance dos objetivos.

Considerando os dados acima, julgamos que as empresas beneficiariam ao dispor de múltiplos planos de remuneração que seriam apresentados aos trabalhadores na sua integração e revistos anualmente, de forma que os trabalhadores pudessem ajustar o seu salário conforme as suas preferências. Desta forma os trabalhadores sentir-se-iam mais satisfeitos, seguros e enquadrados na organização, o que levaria a um aumento da sua produtividade.

Esta dissertação permite compreender que a definição de objetivos tanto pode funcionar como um *nudge* de mínimos custos que aumenta a produtividade dos trabalhadores, como pode representar um obstáculo que contribui para o aumento do *stress* e insatisfação do colaborador, lesando o seu desempenho. Os seus efeitos dependem, especialmente, da forma como os objetivos foram definidos e do perfil do trabalhador. O que para uma pessoa é motivante, entusiasmante e um desafio, para outra pode representar uma ameaça, que introduz pressão no trabalho e causa um desconforto constante que muitas vezes até se alastra para fora do contexto de trabalho. Assim, sugerimos que, sempre que possível, seja feita uma perfilagem dos trabalhadores e dos candidatos a futuros cargos na empresa. Este processo permitiria ajustar o tipo de avaliação e remuneração às preferências do trabalhador, colocar o colaborador numa equipa que revelasse o mesmo tipo de mentalidade, e até mesmo estudar no terreno, de um ponto de vista organizacional, quais dos departamentos obtêm melhores resultados, os que têm objetivos e são remunerados de acordo com o cumprimento dos mesmos ou os que não os têm e auferem uma remuneração fixa. A adoção desta estratégia permitiria à administração da empresa otimizar gradualmente a sua cultura, a sua equipa e conseqüentemente os seus resultados.

#### **4. Limitações e sugestões para investigação futura**

É importante mencionar que os resultados obtidos e as melhorias sugeridas estão circunscritas pelas limitações presentes no desenvolvimento desta dissertação.

O processo de amostragem foi realizado por conveniência e bola de neve, levando a um foco local na cidade de Braga e a uma sobre representação de algumas empresas onde o questionário foi difundido, o que justifica que 53,8% dos inquiridos tenha revelado trabalhar numa grande empresa (250 ou mais trabalhadores) quando o tecido empresarial português é constituído, quase exclusivamente, por micro, pequenas e médias empresas (PORDATA, 2023). Além disso, a divulgação foi feita exclusivamente online e através das redes sociais, o que favorece faixas etárias mais jovens na amostra.

O tamanho da amostra também pode ser visto como uma limitação, dado que dos 238 respondentes, apenas 17 revelaram não ter objetivos, algo também impactado pela elevada presença de trabalhadores pertencentes a grandes empresas. Assim, seria importante que em estudos futuros fossem recolhidos um maior número de dados e através de diferentes meios, de forma a gerar uma maior diversidade de respondentes.

## 5. Conclusão

A Economia Comportamental agrega princípios da Economia com pressupostos da Psicologia com o intuito de estudar o indivíduo e a forma como ele toma decisões. A utilização de *nudges* permite, de forma pouco custosa, sutil e não proibitiva, alterar o comportamento dos agentes no momento de tomada de decisão, induzindo-o a optar pela escolha mais benéfica para si e para o meio em que se encontra.

O foco desta dissertação foi compreender se efetivamente a utilização de *nudges* ao nível da definição de objetivos poderia promover a produtividade dos trabalhadores e como esta ferramenta comportamental poderia ser aplicada num contexto empresarial, com a meta de responder à seguinte questão de investigação: **Em que circunstâncias *nudges* ao nível da definição de objetivos podem promover a produtividade dos trabalhadores?**

A parte I expôs os conceitos teóricos, a evolução do paradigma da tomada de decisões e os princípios basilares da Economia Comportamental. A metodologia realizada na parte II desta dissertação, que se desdobra na realização de entrevistas e no desenvolvimento de um questionário com amostra de conveniência, permitiu responder à questão de investigação proposta. A análise dos resultados revelou que a definição de objetivos impacta diversos aspetos comportamentais do trabalhador, tanto positiva como negativamente. Assim, quando corretamente desenvolvida e aplicada, a utilização de *nudges* no processo de definição de objetivos é uma valiosa ferramenta para, através de ligeiras e económicas alterações, arquitetar a organização que envolve os trabalhadores de forma a otimizar a sua motivação, a sua satisfação no trabalho e o seu alinhamento com os objetivos da empresa, levando a um aumento da produtividade dos trabalhadores e a uma consequente melhoria dos resultados da empresa. Por oposição, quando o processo de definição de objetivos é indevidamente realizado, pode afetar negativamente os trabalhadores, potenciando sentimentos de *stress*, desmotivação e dispensabilidade, resultando num pior desempenho do trabalhador e numa redução dos resultados da empresa.

Na discussão de resultados são apresentadas sugestões de melhoria para as empresas que podem ser utilizadas como base para estudos futuros. Com esta dissertação pretendo contribuir para a adoção da Economia Comportamental e dos seus princípios no contexto empresarial. Apesar de este trabalho ter o intuito de fornecer potenciais conhecimentos que auxiliem as empresas portuguesas a aplicar os princípios comportamentais revistos na literatura de forma vantajosa e lucrativa, é necessário compreender que se trata de um esforço pioneiro que deverá ser antecedido de estudo e testagem, de



maneira a perceber se o ambiente empresarial e o espírito dos colaboradores são favoráveis e estão preparados para as alterações propostas.

## Referências Bibliográficas

- Abdellaoui, M., Bleichrodt, H., & Paraschiv, C. (2007). Loss Aversion Under Prospect Theory: A Parameter-Free Measurement. *Management Science*, 53(10), 1659-1674. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1070.0711>
- Altman, M. (2010). Prospect Theory and Behavioral Finance. In Baker, H. K., & Nofsinger, J. R. (Eds.), *Behavioral Finance: Investors, Corporations, and Markets* (pp. 191-209). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781118258415.ch11>
- Arrow, K. J. (1994). Methodological Individualism and Social Knowledge. *The American Economic Review*, 84(2), 1-9.
- Ayers, R. S. (2015). Aligning Individual and Organizational Performance: Goal Alignment in Federal Government Agency Performance Appraisal Programs. *Public Personnel Management*, 44(2), 169-191. <https://doi.org/10.1177/0091026015575178>
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In A. V. S. Ramachandran (Ed.), *Encyclopedia of Human Behavior* (pp. 71-81). Academic Press.
- Bargh, A. J. A., & Huang, J. Y. (2009). The Selfish Goal. In A. G. B. Moskowitz, H. Grant (Eds.), *The Psychology of Goals* (pp. 127-150). The Guilford Press.
- Bawden, D. & Robinson, L. (2020). Information Overload: An Overview. In: *Oxford Encyclopedia of Political Decision Making*. Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1360>
- Bell, J., & Waters, S. (2018). *Doing your research project: a guide for first-time researchers*. United Kingdom: Mcgraw-hill education.
- Bilek, Jan & Nedoma, Juraj & Jirásek, Michal. (2018). Representativeness Heuristics: A literature Review of its Impacts on the Quality of Decision-Making. Selected Scientific Papers - *Journal of Civil Engineering*. 26. 29-38.
- Bischoff, I., & Meckl, J. (2008). Endowment Effect Theory, Public Goods and Welfare. *The Journal of Socio-Economics*, 37(5), 1768-1774. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2007.12.008>
- Bobrova, A., & Pietarinen, A. V. (2020, August). *Two Implications and Dual-Process Theories of Reasoning*. [Conference]. International Conference on Theory and Application of Diagrams, Tallinn, Estonia. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-54249-8\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-030-54249-8_19)
- Brannon, L. A., & Carson, K. L. (2003). The Representativeness Heuristic: Influence on Nurses' Decision Making. *Applied Nursing Research*, 16(3), 201-204. [https://doi.org/10.1016/S0897-1897\(03\)00043-0](https://doi.org/10.1016/S0897-1897(03)00043-0)
- Bromiley, P., & Rau, D. (2022). Some Problems in Using Prospect Theory to Explain Strategic Management Issues. *Academy of Management Perspectives*, 36(1), 125–141. <https://doi.org/10.5465/amp.2018.0072>
- Camerer, C. F., & Loewenstein, G. (2004). Behavioral Economics: Past, Present, Future. *Advances in Behavioral Economics*, 1, 3-51. <https://doi.org/10.1515/9781400829118-004>

- Camões, P. J., Silvestre, H., & Araújo, J. (2012). *Metodologia para Investigação Social*. Lisboa: Editora Escolar.
- Chataway, R. (2020). *The Behaviour Business: How to Apply Behavioural Science for Business Success*. Hampshire: Harriman House Limited.
- Chiodo, A., Guidolin, M., Owyang, M. T., & Shimoji, M. (2003). Subjective Probabilities: Psychological Evidence and Economic Applications. *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*, 33-48. <https://doi.org/10.20955/r.86.33-48>
- Christian Swann, Patricia C. Jackman, Alex Lawrence, Rebecca M. Hawkins, Scott G. Goddard, Ollie Williamson, Matthew J. Schweickle, Stewart A. Vella, Simon Rosenbaum & Panteleimon Ekkekakis (2022) The (over)Use of SMART Goals for Physical Activity Promotion: A Narrative Review and Critique. *Health Psychology Review*. <https://doi.org/10.1080/17437199.2021.2023608>
- Cook, K. S., & Levi, M. (Eds.). (2008). *The Limits of Rationality*. University of Chicago Press.
- Delgado-Rodríguez, M., & Llorca, J. (2004). Bias. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 58(8), 635–641. <https://doi.org/10.1136/jech.2003.008466>
- Dequech, D. (2001). Bounded Rationality, Institutions, and Uncertainty. *Journal of Economic Issues*, 35(4), 911–929. <https://doi.org/10.1080/00213624.2001.11506420>
- Doran, G. T. (1981). There's a SMART Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36.
- Dörnyei, Z. & Skehan, P. (2003). Individual Differences in Second Language Learning. In Doughty, C. J. & Long, M.H. (Eds), *The Handbook of Second Language Acquisition* (pp. 589– 630). MA: Blackwell. <http://dx.doi.org/10.1002/9780470756492.ch18>
- Doucoulagos, C. (1994). A Note on the Evolution of Homo Economicus. *Journal of Economic Issues*, 28(3), 877-883. <https://doi.org/10.1080/00213624.1994.11505586>
- Drucker, P.F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperCollins Publishers Ltd.
- Ebert, P., & Freibichler, W. (2017). Nudge Management: Applying Behavioural Science to Increase Knowledge Worker Productivity. *Journal of Organization Design*, 6(1), 1-6. <https://doi.org/10.1186/s41469-017-0014-1>
- Eidelman, S., & Crandall, C. S. (2012). Bias in Favor of the *Status Quo*. *Social and Personality Psychology Compass*, 6(3), 270-281. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2012.00427.x>
- Epton, T., Currie, S., & Armitage, C. J. (2017). Unique Effects of Setting Goals on Behavior Change: Systematic Review and Meta-Analysis. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 85(12), 1182. <https://doi.org/10.1037/ccp0000260>
- Espin, A. M., Reyes-Pereira, F., & Ciria, L. F. (2017). Organizations Should Know Their People: A Behavioral Economics Approach. *Journal of Behavioral Economics for Policy*, 1(S), 41-48.
- Evans, J. S. B. (2008). Dual-processing Accounts of Reasoning, Judgment, and Social Cognition. *Annual Review of Psychology*, 59(1), 255-278. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093629>

- Fateh-Moghadam, B., & Gutmann, T. (2014). Governing [through] Autonomy. The Moral and Legal Limits of “Soft Paternalism”. *Ethical Theory and Moral Practice*, 17(3), 383-397. <https://doi.org/10.1007/s10677-013-9450-3>
- Feng, B., Kim, M. & Soman, D. (2020). Embedding Behavioral Insights in Organizations. In Soman, D., & Yeung, C. (Eds.), *The Behaviourally Informed Organization* (pp. 23-40). University of Toronto Press. <https://doi.org/10.3138/9781487537166-005>
- Fontana, A., & Frey, J. H. (2000). The Interview: From Structured Questions to Negotiated Text. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (2nd ed., pp. 645-672). Sage.
- Frankish, K. (2010). Dual-Process and Dual-System Theories of Reasoning. *Philosophy Compass*, 5(10), 914–926. <https://doi.org/10.1111/j.1747-9991.2010.00330.x>
- Geister, S., Konradt, U., & Hertel, G. (2006). Effects of Process *Feedback* on Motivation, Satisfaction, and Performance in Virtual Teams. *Small Group Research*, 37(5), 459–489. <https://doi.org/10.1177/1046496406292337>
- Gigerenzer, G., & Selten, R. (2002) Rethinking Rationality. In Gigerenzer, G., & Selten, R. (Eds.), *Bounded rationality: The Adaptive Toolbox* (pp. 1-13). MIT press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/1654.001.0001>
- Gilovich, T., Griffin, D. (2002). Introduction – Heuristics and Biases: Then and Now. In Gilovich, T. & Griffin, D., & Kahneman, D. (Eds.), *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment* (pp. 1-18). Cambridge university press. <https://doi.org/10.1017/CB09780511808098>
- Grayot, J.D. (2019). *Agency & Choice: On the Cognitive and Conceptual Foundations of Agency in Economics and Behavioral Decision Research*. Erasmus University Rotterdam. <http://hdl.handle.net/1765/114982>
- Grayot, J. D. (2020). Dual Process Theories in Behavioral Economics and Neuroeconomics: A Critical Review. *Review of Philosophy and Psychology*, 11(1), 105-136. <https://doi.org/10.1007/s13164-019-00446-9>
- Grether, D.M. (1992). Testing Bayes Rule and the Representativeness Heuristic: Some Experimental Evidence. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 17, 31-57. [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(92\)90078-P](https://doi.org/10.1016/0167-2681(92)90078-P)
- Grosskopf, S. (1993). Efficiency and Productivity. In Fried, H. O., Lovell, C. A. K., Schmidt S. S. (Eds.), *The Measurement of Productive Efficiency: Techniques and Applications* (pp. 160-194). Oxford University Press, Inc.
- Hall, B. H. (2011). Innovation and Productivity. *National Bureau of Economic Research. Working Paper*, No. w17178. <https://doi.org/10.3386/w17178>
- Hansen, P. G., & Jespersen, A. M. (2013). Nudge and the Manipulation of Choice: A Framework for the Responsible Use of the Nudge Approach to Behaviour Change in Public Policy. *European Journal of Risk Regulation*, 4(1), 3-28. <https://doi.org/10.1017/S1867299X00002762>
- Hashimzade, N., Myles, G. D., & Tran-Nam, B. (2013). Applications of Behavioural Economics to Tax Evasion. *Journal of Economic Surveys*, 27(5), 941-977. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6419.2012.00733.x>

- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The Power of Feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81–112. <https://doi.org/10.3102/003465430298487>
- Heslin, P.A., & Klehe, U.C. (2006). Self-efficacy. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Encyclopedia of Industrial/Organizational Psychology* (pp. 705-708). Thousand Oaks: Sage.
- Hill, M. M., & Hill, A. (1998). *A Construção de um Questionário*. Dinâmia - Centro de Estudos Sobre a Mudança Socioeconômica.
- Horowitz, J. K., & McConnell, K. E. (2002). A Review of WTA/WTP Studies. *Journal of Environmental Economics and Management*, 44(3), 426-447. <https://doi.org/10.1006/jeem.2001.1215>
- Huber, V. L., & Neale, M. A. (1987). Effects of Self-and Competitor Goals on Performance in an Interdependent Bargaining Task. *Journal of Applied Psychology*, 72(2), 197. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.2.197>
- Huijismans, I., Ma, I., Micheli, L., Civai, C., Stallen, M., & Sanfey, A. G. (2019). A Scarcity Mindset Alters Neural Processing Underlying Consumer Decision Making. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116(24), 11699-11704. <https://doi.org/10.1073/pnas.1818572116>
- Hwang, M. I., & Lin, J. W. (1999). Information Dimension, Information Overload and Decision Quality. *Journal of Information Science*, 25(3), 213-218. <https://doi.org/10.1177/016555159902500305>
- Jensen, P. A., & van der Voordt, T. (Eds.). (2016). *Facilities Management and Corporate Real Estate Management as Value Drivers: How to Manage and Measure Adding Value*. Routledge.
- Jones, B. D. (1999). Bounded Rationality. *Annual Review of Political Science*, 2(1), 297-321. <https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.2.1.297>
- Kahneman D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kahneman, D., & Frederick, S. (2002). Representativeness Revisited: Attribute Substitution in Intuitive Judgment. In T. Gilovich, D. Griffin, & D. Kahneman (Eds.), *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment* (pp. 49–81). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808098.004>
- Kahneman, D. & Frederick, S. (2005). A Model of Heuristic Judgment. In Holyoak, K. J., & Morrison, R. G. (Eds.), *The Cambridge Handbook of Thinking and Reasoning* (pp.267-293). Cambridge University Press.
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1990). Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem. *Journal of Political Economy*, 98(6), 1325-1348. <https://doi.org/10.1086/261737>
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1991). Anomalies: The endowment Effect, Loss aversion, and *Status Quo* Bias. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 193-206. <https://doi.org/10.1257/jep.5.1.193>
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An Analysis of Decision Under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291. <https://doi.org/10.2307/1914185>
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1984). Choices, Values, and Frames. *American Psychologist*, 39(4), 341-342. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.39.4.341>

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 83(7), 172.
- Keller, C., Siegrist, M., & Gutscher, H. (2006). The Role of the Affect and Availability Heuristics in Risk Communication. *Risk Analysis*, 26(3), 631-639. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2006.00773.x>
- Keren G. & Teigen. H. K (2004). Yet Another Look at the Heuristics and Biases Approach. In Baron, J., Koehler, D. J., & Harvey, N. (Eds.), *Blackwell Handbook of Judgment & Decision Making*, (pp. 89-109). Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1002/9780470752937.ch5>
- Kliger, D. & Kudryavtsev, A. (2010). The Availability Heuristic and Investors' Reaction to Company-Specific Events. *The Journal of Behavioral Finance*, 11(1), 50-65, <https://doi.org/10.1080/15427561003591116>
- Kluver, J., Frazier, R., & Haidt, J. (2014). Behavioral Ethics for Homo Economicus, Homo Heuristicus, and Homo Duplex. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2), 150–158. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.12.004>
- Kühberger, A. (1995). The Framing of Decisions: A New Look at Old Problems. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62(2), 230-240. <https://doi.org/10.1006/obhd.1995.1046>
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to Qualitative Research Interviewing*. Sage.
- Kvale, S. (2003). The Psychoanalytic Interview as Inspiration for Qualitative Research. In Camic, P. M., Rhodes, J. E. & Yardley L. (Eds.), *Qualitative Research in Psychology* (pp. 275– 297). American Psychological Association. <https://doi.org/10.53841/bpsspr.2003.5.2.20>
- Levitt, S. D., & List, J. A. (2008). Homo Economicus Evolves. *Science*, 319(5865), 909-910. <https://doi.org/10.1126/science.1153640>
- Levy, J. S. (1996). Loss Aversion, Framing, and Bargaining: The Implications of Prospect Theory for International Conflict. *International Political Science Review*, 17(2), 179-195. <https://doi.org/10.1177/019251296017002004>
- Levy, N. (2019). Nudge, Nudge, Wink, Wink: Nudging is Giving Reasons. *Ergo*, 6(10), 281-302. <https://doi.org/10.3998/ergo.12405314.0006.010>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Loewenstein, G., Asch, D. A., Friedman, J. Y., Melichar, L. A., & Volpp, K. G. (2012). Can Behavioural Economics Make us Healthier?. *Bmj (Clinical Research ed.)*, 344. <https://doi.org/10.1136/bmj.e3482>
- Lou, G., Xiang, S., Kuang, T., Ram-Mohanram, A., Kwan, K., Soman, D., Kang, S. & Feng, B. (2021). How Can Leaders in Organizations Use Behavioural Science to Communicate and Support Their Teams Effectively? [*Behavioural Economics in Action at Rotman*]. <https://indd.adobe.com/view/5d063c4a-0775-45f6-8894-9452da3c21d6>
- Marzilli Ericson, K. M., & Fuster, A. (2014). The Endowment Effect. *Annual Review of Economics.*, 6(1), 555-579. <https://doi.org/10.1146/annurev-economics-080213-041320>

- McPherson, K. M., Kayes, N. M., & Kersten, P. (2014). MEANING as a Smarter Approach to Goals in Rehabilitation. In R. Siegert, & W. Levack (Eds.), *Rehabilitation Goal Setting: Theory, Practice and Evidence* (pp. 105–119). CRC Press.
- Mill, J. S. (1836). On the Definition and Method of Political Economy. *The Philosophy of Economics*, 41-58. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511819025.003>
- Morewedge, C. K., & Giblin, C. E. (2015). Explanations of the Endowment Effect: An Integrative Review. *Trends in Cognitive Sciences*, 19(6), 339-348. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2015.04.004>
- Narayanan, J., Puranam, P., & Van Vugt, M. (2021). Human Centric Organization Design: A Perspective from Evolutionary Psychology. *Working Paper*. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3959703](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3959703)
- Novemsky, N., & Kahneman, D. (2005). The Boundaries of Loss Aversion. *Journal of Marketing Research*, 42(2), 119-128. <https://doi.org/10.1509/jmkr.42.2.119.62292>
- Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económicos. (2019). *Tools and Ethics for Applied Behavioural Insights: The BASIC Toolkit* [Brochure]. OCDE. <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/BASIC-Toolkit-web.pdf>
- Osman, M. (2004). An Evaluation of Dual-Process Theories of Reasoning. *Psychonomic Bulletin & Review*, 11(6), 988-1010. <https://doi.org/10.3758/BF03196730>
- Pachur, T., Hertwig, R., & Steinmann, F. (2012). How do People Judge Risks: Availability Heuristic, Affect Heuristic, or Both?. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 18(3), 314. <https://doi.org/10.1037/a0028279>
- PORDATA. (2023). *Empresas: Total e por Dimensão*. PORDATA. <https://www.pordata.pt/portugal/empresas+total+e+por+dimensao-2857-246181>
- Reisch, L. A., & Zhao, M. I. N. (2017). Behavioural Economics, Consumer Behaviour and Consumer Policy: State of the Art. *Behavioural Public Policy*, 1(2), 190-206. <https://doi.org/10.1017/bpp.2017.1>
- Ricciardi, V. (2010). The Psychology of Risk. In Baker, H. K., & Nofsinger, J. R. (Eds.), *Behavioral Finance: Investors, Corporations, and Markets* (pp. 131-150). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781118258415.ch8>
- Samuelson, W., & Zeckhauser, R. (1988). Status Quo Bias in Decision Making. *Journal of Risk and Uncertainty*, 1(1), 7-59. <https://doi.org/10.1007/BF00055564>
- Sarkany, D., & Deitte, L. (2017). Providing Feedback: Practical Skills and Strategies. *Academic Radiology*, 24(6), 740-746. <https://doi.org/10.1016/j.acra.2016.11.023>
- Savage, L. J. (1972). *The Foundations of Statistics* (2). Courier Corporation.
- Schippers, M. C., Morisano, D., Locke, E. A., Scheepers, A. W., Latham, G. P., & de Jong, E. M. (2020). Writing About Personal Goals and Plans Regardless of Goal Type Boosts Academic Performance. *Contemporary Educational Psychology*, 60, 101823. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2019.101823>

- Schwartz, H. (2010). Behavioral Finance: An Overview. In Baker, H. K., & Nofsinger, J. R. (Eds.), *Behavioral Finance: Investors, Corporations, and Markets* (pp. 57-72). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781118258415.ch11>
- Selinger, E., & Whyte, K. (2011). Is There a Right Way to Nudge? The Practice and Ethics of Choice Architecture. *Sociology Compass*, 5(10), 923-935. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9020.2011.00413.x>
- Selten, R. (1990). Bounded Rationality. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 146(4), 649-658.
- Schostak, J. (2005). *Interviewing and Representation in Qualitative Research*. McGraw-Hill Education.
- Simon, H. A. (1986). Rationality in Psychology and Economics. *The Journal of Business*, 59(4), S209–S224. <https://doi.org/10.1086/296363>
- Simon, H.A. (1990). Bounded Rationality. In Eatwell, J., Milgate, M. & Newman, P. (Eds.), *Utility and Probability* (pp. 15-18). The New Palgrave. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-20568-4\\_5](https://doi.org/10.1007/978-1-349-20568-4_5)
- Smith, A. (1977). *An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. University of Chicago Press. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226763750.001.0001>
- Stanovich, K. E., & West, R. F. (2000). Individual Differences in Reasoning: Implications for the Rationality Debate?. *Behavioral and Brain Sciences*, 23(5), 645-665. <https://doi.org/10.1017/S0140525X00003435>
- Staples, D. S., Hulland, J. S., & Higgins, C. A. (1999). A Self-Efficacy Theory Explanation for the Management of Remote Workers in Virtual Organizations. *Organization Science*, 10(6), 758-776. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.758>
- Strough, J., Karns, T. E., & Schlosnagle, L. (2011). Decision-Making Heuristics and Biases Across the Life Span. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1235(1), 57–74. <https://doi.org/10.1111/j.1749-6632.2011.06208.x>
- Sunstein, C. R. (2006). The Availability Heuristic, Intuitive Cost-Benefit Analysis, and Climate Change. *Climatic Change*, 77(1), 195-210. <https://doi.org/10.1007/s10584-006-9073-y>
- Sustein, C. R. (2020). Preface: The Behaviourally Informed Organization. In Soman, D., & Yeung, C. (Eds.), *The Behaviourally Informed Organization* (pp. IX-XXIV). University of Toronto Press.
- Takemura, K. (1994). Influence of Elaboration on the Framing of Decision. *The Journal of Psychology*, 128(1), 33. <https://doi.org/10.1080/00223980.1994.9712709>
- Thaler, R. (1980). Toward a Positive Theory of Consumer Choice. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1(1), 39-60. [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(80\)90051-7](https://doi.org/10.1016/0167-2681(80)90051-7)
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2003). Libertarian Paternalism. *American Economic Review*, 93(2), 175-179. <https://doi.org/10.1257/000282803321947001>
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. Yale University Press.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for Judging Frequency and Probability. *Cognitive Psychology*, 5, 207–232. [https://doi.org/10.1016/0010-0285\(73\)90033-9](https://doi.org/10.1016/0010-0285(73)90033-9)



- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases: Biases in Judgments Reveal Some Heuristics of Thinking Under Uncertainty. *Science*, *185*(4157), 1124-1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. *Science*, *211*, 453-458. <https://doi.org/10.1126/science.7455683>
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1982). Judgments of and by Representativeness. In Kahneman, D., Slovic, P., & Tversky, A. (Eds). *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases* (pp. 84-98). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511809477.007>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1986). Rational Choice and the Framing of Decisions. *The Journal of Business*, *59*(4), S251–S278. <https://doi.org/10.1086/296365>
- Udehn, L. (2002). The Changing Face of Methodological Individualism. *Annual Review of Sociology*, *28*(1), 479–507. <http://doi.org/10.1146/annurev.soc.28.110601.140938>
- Urbina, D. A., & Ruiz-Villaverde, A. (2019). A Critical Review of Homo Economicus from Five Approaches. *American Journal of Economics and Sociology*, *78*(1), 63–93. <https://doi.org/10.1111/ajes.12258>
- Virdikar, B., & Kulkarni, M. (2022). A Study on Stock Market Investors During COVID Phase – Prospect Theory Approach. *Cardiometry*, *23*, 263–271. <https://doi.org/10.18137/cardiometry.2022.23.263271>
- Wänke, M., Schwarz, N., & Bless, H. (1995). The Availability Heuristic Revisited: Experienced Ease of Retrieval in Mundane Frequency Estimates. *Acta Psychologica*, *89*(1), 83-90. [https://doi.org/10.1016/0001-6918\(93\)E0072-A](https://doi.org/10.1016/0001-6918(93)E0072-A)
- Weintraub, J., Cassell, D., & DePatie, T. P. (2021). Nudging Flow Through ‘SMART’ Goal Setting to Decrease Stress, Increase Engagement, and Increase Performance at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *94*(2), 230-258. <https://doi.org/10.1111/joop.12347>
- Wickham, P.A. (2003). The Representativeness Heuristic in Judgements Involving Entrepreneurial Success and Failure. *Management Decision*, *41*(2), 156-167. <https://doi.org/10.1108/00251740310457605>
- Yamagishi, T., Li, Y., Takagishi, H., Matsumoto, Y., & Kiyonari, T. (2014). In Search of Homo Economicus. *Psychological Science*, *25*(9), 1699-1711. <https://doi.org/10.1177/0956797614538065>

## **Apêndice I**

### **Entrevista**

Questão 1: Qual a razão de existir do departamento onde o entrevistado se insere?

Questão 2: O entrevistado consegue identificar as suas funções na empresa e no seu departamento? Essa identificação é algo que está estipulado num contrato formal, de modo informal dentro do departamento, ou é algo que o entrevistado assume?

Questão 3: Se o entrevistado tiver funções definidas, considera que as mesmas são claras? Existem objetivos claramente definidos (semanais, mensais, anuais, etc....)? Quem os define? Se existem, esses objetivos são realistas?

Questão 4: Existe alguma forma de medir o desempenho do entrevistado? Com que regularidade é que o entrevistado consegue medir o seu desempenho? Existe um supervisor com quem esse desempenho seja discutido?

Questão 5: O desempenho efetivo do entrevistado em relação aos objetivos está relacionado com a remuneração que auferi? De que forma? Existe outro tipo de recompensa (em vez de monetária podem ser mais dias de férias, viagens, descontos em parceiros, etc.)?

Questão 6: O entrevistado considera que o seu trabalho diário contribui diretamente para o resultado e sucesso da empresa onde trabalha?

Questão 7: Que alterações é que o entrevistado introduziria no seu caso em relação aos temas abordados atrás (desempenho, medição, remuneração)?

Questão 8: Em geral, em relação ao seu departamento e empresa, o entrevistado considera que a existência de funções bem definidas para os trabalhadores e níveis de desempenho esperados são algo importante para o seu trabalho? Porquê?

Questão 9: Existem objetivos claros para cada trabalhador? Quem os define? São realistas?

Questão 10: Existe algum registo de desempenho dos trabalhadores ou departamentos? Os trabalhadores ou a chefia têm acesso a esse registo?

Questão 11: Existe algum feedback da organização relativamente ao desempenho dos trabalhadores/ departamentos?

## Apêndice II

### Questionário

---

#### Início do bloco: Introdução

O presente questionário insere-se no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Economia Industrial e da Empresa da Universidade do Minho.

A participação no estudo é voluntária e não contempla qualquer compensação monetária, não implicando qualquer prejuízo para aqueles que não quiserem participar. Além disto, a participação neste estudo é ANÓNIMA e os dados recolhidos são CONFIDENCIAIS e serão utilizados única e exclusivamente no âmbito deste projeto, não havendo qualquer registo identificativo do participante individual.

O estudo é orientado para trabalhadores por conta de outrem com idade igual ou superior a 18 anos, não existindo outra restrição.

Caso deseje obter mais informações ou esclarecer alguma dúvida, por favor, contacte através do email: [pg47809@alunos.uminho.pt](mailto:pg47809@alunos.uminho.pt)

Desde já, muito obrigado pela sua valiosa colaboração,

Joaquim Magalhães.

---

Concordo com os termos acima definidos e declaro que sou trabalhador por conta de outrem?

Sim

Não

#### Fim do bloco: Introdução

---

#### Início do bloco: Dados SócioDemográficos

Parte I. Caracterização do respondente

---

Selecione o seu género:

Masculino

Feminino

Prefere não dizer

---

Selecione a sua idade:

- 18 a 27 anos
- 28 a 37 anos
- 38 a 47 anos
- 48 a 57 anos
- 58 a 67 anos
- 68 anos ou acima

---

Selecione qual a habilitação literária completa mais elevada que possui:

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro: \_\_\_\_\_

Selecione a sua profissão:

- Administradores
  - Chefia intermédia
  - Diretores de produção e de serviços especializados
  - Profissionais das áreas da saúde, cuidados pessoais e similares
  - Profissionais dos serviços de hotelaria, restauração e comércio
  - Professores e outros profissionais do ensino
  - Profissionais de serviços empresariais de suporte (ex. contabilidade, administração, relações comerciais, direito, informática, etc.)
  - Pessoal dos serviços de protecção e segurança
  - Trabalhadores qualificados da indústria
  - Outro: \_\_\_\_\_
- 

Há quantos anos desempenha este cargo (com as funções atuais)?

- Menos de 1 ano
  - De 1 até 2 anos (excluindo)
  - De 2 até 5 anos (excluindo)
  - De 5 até 10 anos (excluindo)
  - De 10 até 15 anos (excluindo)
  - Mais de 15 anos
-

Há quantos anos trabalha na sua empresa/organização atual?

- Menos de 1 ano
  - De 1 até 2 anos (excluindo)
  - De 2 até 5 anos (excluindo)
  - De 5 até 10 anos (excluindo)
  - De 10 a 15 anos
  - Mais de 15 anos
- 

Indique se alguma das seguintes situações se aplicam ao seu caso:

- Trabalhador estudante
  - Trabalhador a tempo parcial
  - Trabalhador a tempo integral
  - Voluntário
  - Nenhuma das situações
  - Outro: \_\_\_\_\_
- 

Quantos trabalhadores tem a empresa/organização em que trabalha?

- De 1 a 10 trabalhadores
  - De 11 a 49 trabalhadores
  - De 50 a 249 trabalhadores
  - 250 ou mais trabalhadores
-

Qual o setor de atividade principal da empresa/organização em que trabalha?

- Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca
- Indústrias extrativas
- Indústrias transformadoras
- Eletricidade, gás, água, etc
- Construção
- Comércio por grosso e a retalho
- Alojamento, restauração e similares
- Atividades de informação e de comunicação
- Atividades financeiras, de seguros, consultoria
- Atividades imobiliárias
- Atividades administrativas e dos serviços de apoio a empresas
- Educação
- Atividades de saúde humana
- IPSS
- Outro \_\_\_\_\_

**Fim do bloco: Dados SócioDemográficos**

---

**Início do bloco: Visão Geral da Empresa**

Parte II. Visão Geral da Empresa/Organização

Objetivos podem ser definidos como algo que um indivíduo ou grupo tenta realizar, alcançar ou atingir. Numa empresa/organização por vezes há objetivos de desempenho que são definidos para cada trabalhador e/ou cada departamento e/ou cada equipa.

As próximas perguntas são relativas à visão geral da empresa/organização na qual trabalha e à forma como a sua estrutura integra objetivos no seu funcionamento.

---

Considere as seguintes afirmações e indique em que medida concorda ou discorda das mesmas

	Discordo Fortemente (1)	Tendo a Discordar (2)	Indiferente (3)	Tendo a Concordar (4)	Concordo Fortemente (5)
Na empresa/organização onde trabalho, as funções de cada trabalhador estão claramente definidas (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa/organização onde trabalho define objetivos claros e conhecidos de todos para o desempenho geral da empresa (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa/organização onde trabalho define objetivos claros e conhecidos de todos os colaboradores do departamento para cada um dos departamentos que a constituem (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa/organização onde trabalho define objetivos claros para cada um dos trabalhadores que ela integra (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho objetivos definidos para o cargo que desempenho (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A definição de objetivos faz parte da cultura da minha empresa/organização (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Fim do bloco: Visão Geral da Empresa**

**Início do bloco: Objetivos do Trabalhador**

Q36 Parte III. Objetivos do respondente

Responda às seguintes questões considerando a existência (ou não) de objetivos definidos para si e para o seu cargo

-----



Quem define os objetivos que o afetam diretamente (para si e/ou para o seu departamento)? (indicar todas as que se aplicam)

- Administração ou Gestão da empresa/organização
  - Chefia ou gestão do seu departamento
  - Chefia do seu departamento em conjunto com chefias de outros departamentos relacionados
  - Eu, em conjunto com a chefia do meu departamento
  - Eu, em conjunto com os meus colegas de departamento/equipa
  - Apenas eu
  - Não existem objetivos definidos para mim
  - Não existem objetivos definidos para o meu departamento
  - Outro: \_\_\_\_\_
- 

Com que frequência são definidos objetivos para o cargo que desempenha? (selecione todas as opções que se aplicam)

- Anualmente
- Semestralmente
- Trimestralmente
- Mensalmente
- Semanalmente
- Diariamente
- Nunca são definidos objetivos para mim
- Nunca são definidos objetivos para o meu departamento
- Outro: \_\_\_\_\_

Em relação ao cargo que desempenha, os objetivos definidos são (escolha todas as que se aplicam; **escolha “inexistentes” se não tiver objetivos definidos**):

- Claros e Específicos
- Pouco claros e genéricos
- Mensuráveis/Quantificáveis
- Não Mensuráveis/Quantificáveis
- Diretamente relevantes para a empresa
- Motivadores
- Desmotivadores
- Alcançáveis
- Inalcançáveis
- Inexistentes

**Fim do bloco: Objetivos do Trabalhador**

---

**Início do bloco: Preferências do trabalhador**

Parte IV. Preferências do respondente

Responda às seguintes questões de acordo com as suas preferências pessoais na definição e adoção de objetivos na vida profissional e pessoal.

---

Considere as seguintes afirmações e indique em que medida concorda ou discorda das mesmas:

	Discordo Fortemente (1)	Tendo a Discordar (2)	Indiferente (3)	Tendo a Concordar (4)	Concordo Fortemente (5)
Gostava de ter (mais) participação na definição dos meus objetivos (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preferia ser eu a definir os meus objetivos (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prefiro trabalhar por objetivos do que trabalhar sem objetivos definidos (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalhar por objetivos motiva-me (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alcançar os objetivos definidos para o meu cargo faz com que me sinta realizado (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter objetivos definidos profissionalmente ajuda-me a saber quais as tarefas essenciais e prioritárias (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter objetivos bem definidos torna mais simples adequar o meu esforço às tarefas diárias (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter objetivos bem definidos leva a que me concentre apenas nas tarefas diretamente relacionadas com os objetivos (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu ambiente de trabalho incentiva-me a atingir os meus objetivos (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu ambiente de trabalho oferece os meios e as ferramentas necessárias para que eu atinja os meus objetivos (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que os objetivos definidos para mim são realistas (12)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que as minhas ações diárias contribuem diretamente para os resultados do meu departamento (13)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao cumprir os meus objetivos tenho impacto nos resultados da minha empresa (14)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter objetivos definidos na minha vida pessoal ajuda-me a saber quais as tarefas essenciais e prioritárias (15)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalhar por objetivos deixa-me stressado (16)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sentir que não vou conseguir atingir os meus objetivos faz com que me sinta stressado (17)

Ter objetivos que me parecem inalcançáveis faz com que me sinta stressado (18)

Ter objetivos definidos para o meu trabalho, quando não intervimos na definição dos mesmos, faz com que me sinta stressado (19)

Ter acesso a informação sobre o desempenho dos meus colegas, aumenta a minha motivação para cumprir os objetivos (20)

---

Em termos profissionais, prefere que os objetivos pessoais sejam definidos:

- Em relação à performance média do departamento
- Em relação a um máximo de performance do departamento
- Em relação ao mínimo de performance do departamento
- Não haja objetivos

---

Em termos profissionais, prefere que o cumprimento dos objetivos de cada trabalhador seja do conhecimento: (indicar todas as que se aplicam)

- Do próprio
- Do supervisor direto
- De todos os colaboradores do departamento
- De todos os colaboradores da empresa/organização
- Do departamento encarregue pelos Recursos Humanos
- Da administração
- Outro: \_\_\_\_\_

**Fim do bloco: Preferências do trabalhador**

---

**Início do bloco: Para quem não trabalha por objetivos**

Parte IV. Preferências do respondente

Responda às seguintes questões de acordo com as suas preferências pessoais na definição e adoção de objetivos na vida profissional e pessoal.

---

Considere as seguintes afirmações e indique em que medida concorda ou discorda das mesmas

	Discordo Fortemente (1)	Tendo a Discordar (2)	Indiferente (3)	Tendo a Concordar (4)	Concordo Fortemente (5)
Ter objetivos definidos na minha vida pessoal ajudar-me-ia a saber quais as tarefas essenciais e prioritárias (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter objetivos definidos na minha vida profissional ajudar-me-ia a saber quais as tarefas essenciais e prioritárias (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pensa que a minha performance iria melhorar se tivesse objetivos definidos (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se a minha empresa/organização adotasse uma política de trabalho por objetivos, preferia ser eu a definir os meus objetivos (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sentir-me-ia stressado por trabalhar por objetivos (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sentir-me-ia stressado se achasse que não ia conseguir atingir os seus objetivos (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sentir-me-ia stressado com objetivos que me parecessem inalcançáveis (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sentir-me-ia stressado se definissem objetivos para o meu cargo sem que eu pudesse intervir na definição dos mesmos (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sentir-me-ia desmotivado se achasse que os meus objetivos não contribuíam para o resultado da empresa/organização (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

Em termos profissionais, preferia que os objetivos pessoais fossem definidos:

- Em relação à performance média do departamento
- Em relação a um máximo de performance do departamento
- Em relação ao mínimo de performance do departamento
- Não haja objetivos

---

Em termos profissionais, preferia que o cumprimento dos objetivos de cada trabalhador fosse do conhecimento: (indicar todas as que se aplicam)

- Do próprio
- Do supervisor direto
- De todos os colaboradores do departamento
- De todos os colaboradores da empresa
- Do departamento encarregue pelos Recursos Humanos
- Da administração
- Outro: \_\_\_\_\_

**Fim do bloco: Para quem não trabalha por objetivos**

---

**Início do bloco: Para Todos**

Parte V. Recompensa e Feedback

---

Considere as seguintes afirmações e indique em que medida concorda ou discorda das mesmas

	Discordo Fortemente (1)	Tendo a Discordar (2)	Indiferente (3)	Tendo a Concordar (4)	Concordo Fortemente (5)
Quando alcanço os meus objetivos e funções sou premiado ou recompensado (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

Recebe feedback relativamente ao seu trabalho e progresso nos objetivos e funções:

Sim

Não

---

Considere as seguintes afirmações e indique em que medida concorda ou discorda das mesmas

	Discordo Fortemente (1)	Tendo a Discordar (2)	Indiferente (3)	Tendo a Concordar (4)	Concordo Fortemente (5)
O feedback que recebo é útil e adequado (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O feedback que recebo ajuda-me a melhorar o meu desempenho (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os canais e a forma como recebo feedback são apropriados (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gostava de receber mais feedback pelo meu desempenho (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

Com que frequência recebe feedback do seu trabalho? (selecione todas as opções que se aplicam):

Anualmente

Semestralmente

Trimestralmente

Mensalmente

Semanalmente

Diariamente

Outro: \_\_\_\_\_



---

Considere as seguintes afirmações e indique em que medida concorda ou discorda das mesmas

	Discordo Fortemente (1)	Tendo a Discordar (2)	Indiferente (3)	Tendo a Concordar (4)	Concordo Fortemente (5)
Gostava de receber feedback pelo meu desempenho (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Receber feedback ia ajudar-me a melhorar o meu desempenho (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Fim do bloco: Para Todos**

---

**Início do bloco: Remuneração**

Parte VI. Remuneração

---

Responda à seguinte questão de acordo com a forma como preferiria que o seu salário estivesse relacionado com o seu esforço ou com os objetivos que alcança:

- Um valor fixo, independentemente do seu esforço e dos seus objetivos alcançados
- Um valor variável, que depende do seu esforço
- Um valor variável, que depende dos seus objetivos alcançados
- Um valor variável, que dependo do seu esforço e dos seus objetivos alcançados
- Um valor fixo (base), com uma componente variável dependente do seu esforço
- Um valor fixo (base), com uma componente variável dependente dos seus objetivos alcançados
- Um valor fixo (base), com uma variável dependente do seu esforço e dos seus objetivos alcançados
- Outro: \_\_\_\_\_

**Fim do bloco: Remuneração**

---

**Início do bloco: Final e Agradecimento**

Obrigado pela sua participação. Se tiver algum comentário adicional, por favor deixar aqui:

---

**Fim do bloco: Final e Agradecimento**

---