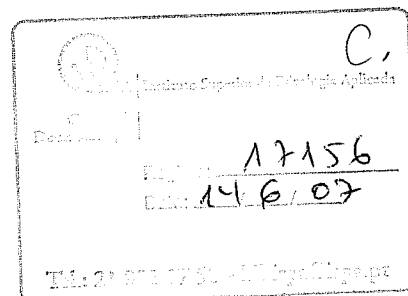
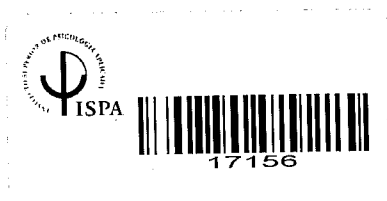


INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA
MESTRADO EM COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**Avaliação de Desempenho – Avaliador vs. Avaliado.
Que diferenças?**

Ana Teresa Filipe Porfírio – N°12128



ORIENTADOR: Prof. Doutor Jorge F.S. Gomes
Instituto Superior de Psicologia Aplicada

SEMINÁRIO DIRIGIDO POR: Prof. Doutor Miguel Pina e Cunha
Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa

A elaboração de um trabalho desta natureza é marcado por pessoas que de uma forma mais ou menos directa o tornaram possível e a quem gostaria de manifestar o meu mais profundo agradecimento.

A Deus, pela sua existência, criatividade e bondade.

Ao meu querido Paulo, o meu muito obrigada do fundo do coração. A tua compreensão, apoio, confiança e tantas outras qualidades que sempre tens demonstrado foram fonte de refrigério e renovação de forças para levar este trabalho até ao fim.

À família e amigos que souberam experimentar visitas muito breves e por vezes inexistentes durante este período, o meu muito obrigada.

Ao Prof. Dr. Jorge Gomes, pela orientação e incentivo, críticas e sugestões e pela disponibilidade que sempre demonstrou.

Agradeço também ao Prof. Dr. Miguel Pina e Cunha pelos seus ensinamentos e pelas “dicas” com que nos foi brindando ao longo do seminário.

À Prof. Dra. Regina Bispo, pela sua inesgotável paciência e disponibilidade ao longo dos inúmeros atendimentos de estatística, o meu agradecimento.

Agradeço à empresa na qual trabalho e aos colegas que se disponibilizaram a preencher o questionário *on-line* tornando assim possível a condução desta investigação em contexto organizacional.

Deixo também um agradecimento muito especial ao Miguel Ferreira (Eng. Informático) que desde o primeiro momento se mostrou disponível para construir o *site* de raiz para a utilização deste questionário.

A todos o meu agradecimento sentido, pelo facto de terem propiciado o ambiente que tornou possível a prossecução desta tese.

ÍNDICE

	Pág(s)
1. INTRODUÇÃO.....	7
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	10
2.1. Avaliação de desempenho.....	10
2.1.1. Papel.....	14
2.1.2. Formação.....	17
2.1.3. Satisfação.....	18
2.2. Justiça organizacional.....	20
2.2.1. Justiça distributiva	23
2.2.2. Justiça procedimental.....	24
2.2.3. Justiça interaccional.....	26
2.3. Conclusões e objectivos do estudo.....	29
3. MÉTODO.....	34
3.1. Contexto.....	34
3.2. Design.....	37
3.3. Participantes.....	38
3.4. Instrumento.....	41
3.4.1 Procedimentos de aplicação do instrumento.....	44
4. RESULTADOS E ANÁLISE.....	47
4.1. Qualidades métricas do instrumento.....	47
4.1.1. Fidelidade.....	47
4.1.2. Validade.....	48

ÍNDICE (continuação)

	Pág(s)
4.1.3. Sensibilidade.....	53
4.1.4. Correlação bivariada e multicolinearidade.....	54
4.2. Resposta às perguntas de investigação.....	55
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	63
5.1. Implicações para a gestão.....	67
5.2. Limitações.....	68
5.3. Sugestões	69
REFERÊNCIAS.....	70
ANEXOS.....	
ANEXO A- Instrumento de medida.....	77
ANEXO B- Fontes de obtenção dos itens.....	95
ANEXO C- <i>Reminders</i> enviados.....	98
ANEXO D- Indicadores de sensibilidade e normalidade.....	100
ANEXO E- Hipótese 1.....	103
ANEXO F- Hipótese 2.....	105
ANEXO F- Hipótese 3.....	107

ÍNDICE DE TABELAS

		Pág(s)
Tabela 1	Três facetas da Justiça	22
Tabela 2	Caracterização sócio-demográfica e organizacional dos participantes	39
Tabela 3	Alfa de Cronbach das escalas em estudo.....	48
Tabela 4	Valores de KMO.....	49
Tabela 5	Análise factorial de componentes principais dos itens relativos à satisfação.....	50
Tabela 6	Análise factorial de componentes principais dos itens relativos à Justiça organizacional.....	50
Tabela 7	Indicadores de sensibilidade e normalidade.....	54
Tabela 8	Correlações bivaradas.....	55
Tabela 9	Teste de Levene e testes t-student para a variável papel.....	55
Tabela 10	Teste de Levene e testes t-student para a variável formação.....	56
Tabela 11	Regressão linear múltipla para a variável dependente – satisfação	57
Tabela 12	Estatística descritiva da variável sexo.....	58
Tabela 13	Teste de Levene e testes t-student para a variável sexo.....	59
Tabela 14	Estatística descritiva da variável antiguidade.....	59
Tabela 15	ANOVA da variável antiguidade.....	60
Tabela 16	Estatística descritiva da variável departamento.....	60
Tabela 17	ANOVA da variável departamento.....	61

ÍNDICE DE TABELAS (continuação)

	Pág(s)
Tabela 18 Estatística descritiva da variável idade.....	66
Tabela 19 ANOVA da variável idade.....	67
Tabela 20 ANOVA	67

ÍNDICE DE FIGURAS

		Pág(s)
Figura 1	Modelo e variáveis em análise.....	33
Figura 2	Representação gráfica do modelo de avaliação de desempenho.....	36
Figura 3	<i>Back-Office</i> do <i>site</i> (área de administração).....	44

RESUMO

Este estudo teve como objectivo compreender em que medida o papel desempenhado por um indivíduo num processo de avaliação de desempenho e o facto de ter tido ou não formação nesse sistema, interagem na percepção das três vertentes da justiça organizacional (distributiva, procedimental e interaccional) e consequentemente na satisfação com esse mesmo sistema.

O estudo foi conduzido numa organização multinacional de serviços em Portugal, tendo sido utilizado um grupo de 256 indivíduos, aos quais foi solicitada a opinião através do preenchimento de um questionário estruturado, disponibilizado através de um *site* criado exclusivamente para o efeito, ao qual responderam 127 colaboradores.

As questões colocadas visaram conhecer o posicionamento dos participantes face às suas percepções das diferentes vertentes da justiça organizacional e satisfação com o sistema de avaliação existente.

Os resultados das análises efectuadas indicam não existir uma diferença intrínseca entre o nível de satisfação e o papel desempenhado no sistema de avaliação de desempenho, o mesmo se passando em relação à variável formação.

A fonte de (in)satisfação com o sistema de avaliação de desempenho não é atribuída de igual modo a todos os aspectos da justiça organizacional.

No que respeita à justiça organizacional a faceta procedimental assumiu um papel de relevo, ao passo que a interaccional não influi significativamente na satisfação com a avaliação de desempenho.

Apesar das limitações encontradas, pode-se considerar, que em geral, os objectivos delineados numa fase precursora do estudo foram parcial ou totalmente atingidos.

1. INTRODUÇÃO

“Seja um gestor, um profissional de recursos humanos ou um estudante, sem sombra de dúvida que o seu desempenho já foi numerosas vezes avaliado e provavelmente não ficou satisfeito com o processo, com os resultados ou com ambos. Ao longo do tempo, a pesquisa tem demonstrado que a Avaliação de Desempenho é considerada ineficaz pelos avaliados, pelos que conduzem a avaliação e pelos responsáveis pelo desenho e administração do processo”. (Schneier, Beatty & Baird, 1987)

Esta transcrição pretende salientar a problemática da (in)utilidade do processo formal de avaliação de desempenho, que marca a pesquisa sobre avaliação dos indivíduos enquanto membros de uma organização.

Com efeito, a maior parte dos estudos nesta área tentam perceber as razões que contribuem para que este processo seja sentido pelos vários agentes como “...mais um fardo administrativo com poucos ou nenhuns benefícios reais, ou seja, como uma perda de tempo.” (Morrisey, 1983).

Diversos investigadores têm identificado ao longo dos anos diversos factores importantes para o sucesso da avaliação de desempenho. O que se pretende com este estudo não é apenas a identificação de um qualquer factor, mas antes, a presença ou ausência de um conjunto de factores, bem como a sua possível interligação.

A avaliação de desempenho constitui-se como uma importante ferramenta de gestão, capaz de colaborar com o processo de auto-desenvolvimento dos colaboradores e crescimento das equipas. No entanto, tem sido utilizada nas organizações muito mais como uma ferramenta de controlo burocrático, a partir da qual se decide oferecer recompensas ou punições aos colaboradores, do que como um processo de gestão do desempenho dos colaboradores.

O resultado deste trabalho poderá servir como um instrumento de intervenção na realidade organizacional, desde que respeitadas as características peculiares de cada organização, e realizando os devidos ajustes e adaptações. Assim, além de oferecer uma ferramenta de intervenção na realidade, espera-se contribuir para a

abertura de novos caminhos, para se pensar a realidade da avaliação de desempenho nas organizações.

Existem assim três objectivos a atingir com este estudo:

- 1) Identificar o tipo de justiça que mais contribui para a (in)satisfação;
- 2) Comparar o grau de satisfação dos avaliadores e avaliados em relação ao sistema de avaliação de desempenho utilizado;
- 3) Compreender se a formação é um factor potenciador das percepções de justiça organizacional e da satisfação com o sistema de avaliação de desempenho.

O presente estudo tem como intuito contribuir para a compreensão da relação, em contexto organizacional, entre as diferentes percepções de justiça organizacional, a satisfação, o papel desempenhado na avaliação de desempenho e o facto de terem tido ou não formação no sistema de avaliação.

Embora este tema seja tratado há muitos anos nas esferas organizacionais, continua bastante actual, uma vez que as organizações, de uma maneira ou de outra, gerem o seu desempenho mesmo que não utilizem processos formais de avaliação.

Pode-se concluir que a avaliação de desempenho, embora seja um instrumento bastante rico enquanto ferramenta de gestão, deve ser utilizado adequadamente sob pena de se tornar em mais um mecanismo burocrático, ao invés de atender a propósitos que contribuam para o aperfeiçoamento dos colaboradores e crescimento da organização.

A escolha destas variáveis para este estudo relacionou-se com o facto de, em grande medida, reflectirem o tipo de relação entre as pessoas e as organizações. A justiça organizacional tem vindo a ser considerada pelos investigadores como um factor determinante na forma como as pessoas se comportam nas organizações. Paralelamente, a satisfação é das variáveis mais estudadas no âmbito do comportamento organizacional, e reflecte o estado psicológico que subjaz a ligação entre os indivíduos e a organização.

A influência do papel e da formação na avaliação de desempenho têm sido abordadas separadamente, pelo que o presente estudo tem o propósito de aferir em que medida a relação conjunta entre o papel e a formação influencia as

diferentes vertentes da justiça organizacional e a satisfação com o sistema de avaliação de desempenho.

Deste modo, pode-se afirmar que este estudo contém objectivos de investigação com relevância quer para o meio académico, quer para a gestão, os quais se passa a enunciar:

Objectivos com relevância para o meio académico:

a) Aprofundar e consolidar o conhecimento sobre a relação entre as variáveis em estudo;

b) Aplicar e testar, em contexto organizacional, instrumentos já validados, e que demonstraram possuir boa qualidade.

Objectivos com relevância para a gestão:

a) Conhecer o nível de percepção das vertentes da justiça organizacional e satisfação com o sistema de avaliação de desempenho pelos membros da organização;

b) Caracterizar a organização e o sistema de avaliação de desempenho à luz dos conceitos supra citados;

c) Enumerar aspectos que contribuam para melhorar as práticas de avaliação de desempenho.

A primeira parte deste trabalho, a **introdução**, procura expor o propósito da investigação, abordando de uma forma sucinta cada uma das partes que formam a tese.

Na segunda parte, o **enquadramento teórico**, apresenta-se a contextualização teórica do problema em estudo, evidenciando os estudos que têm sido feitos neste âmbito, mais designadamente, a avaliação de desempenho e as três vertentes justiça organizacional percebida, assim como as respectivas inter-relações identificadas na literatura.

A terceira parte, o **método**, expõe o contexto onde foi conduzido o estudo, o design, os participantes e sua forma de recrutamento e também o instrumento que se utilizou para reunir a informação.

A quarta parte, **os resultados**, contempla o tratamento e análise estatística dos dados recolhidos.

Finalmente, na quinta parte, a **discussão**, formulam-se as conclusões e anotam-se as limitações e sugestões para estudos futuros.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

“Um ponto interessante observado é que não há avaliado que não se interesse em saber o que pensa dele o seu chefe ou a empresa em si. É também comum ocorrer resistência natural, por parte do avaliador, em transmitir ao seu avaliado as suas conclusões sobre ele. Avaliar é de facto uma tendência humana natural. No entanto, assumir esta avaliação e transmiti-la por escrito ou verbalmente é que é mais difícil.”
(Lang, 2001)

2.1. Avaliação de desempenho

Recorrendo à literatura especializada na área de recursos humanos, encontram-se inúmeras definições para avaliação de desempenho. Basicamente pode dizer-se que a avaliação de desempenho consiste na aferição dos graus em que o comportamento do colaborador tende a atender às exigências da sua situação funcional, na análise da qualidade e das características do seu desempenho, objectivando a orientação e aproveitamento do mesmo em funções que melhor se adaptem às suas necessidades e aptidões, dando-lhe oportunidade de conhecer e corrigir as suas deficiências e aproveitar as suas potencialidades.

A avaliação de desempenho é um sistema formal e sistemático que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização.

Existem factores importantes na avaliação da eficácia de um sistema de avaliação de desempenho como, a vontade por parte da gestão em dedicar tempo a este tipo de processo, a revisão da *performance*, formação contínua e acompanhamento dos responsáveis por efectuar a avaliação (Devanna, Fombrun & Tichy, 1994).

Afinal a avaliação de desempenho é sempre um processo complexo que combina a definição de objectivos de *performance*, a sua orientação, revisão, *feedback* aos colaboradores e acompanhamento de medidas correctivas para diminuir dificuldades no alcance dos níveis de *performance* exigidos (Devanna *et al.*, 1994).

Jacobs *et al.*, 1980, cit. por Caetano & Vala (2002), referem que o primeiro aspecto que se deve ter em conta para compreender um sistema de avaliação de desempenho é perceber quais são os objectivos que a organização pretende alcançar com esse sistema. É o contexto interno organizacional que começa por atribuir sentido à própria existência e valorização ou não da avaliação de desempenho, na medida em que determina os objectivos que esta deve atingir, assim como a escolha do tipo de escala ou de instrumento que o avaliador deve utilizar e os procedimentos a que deve sujeitar-se.

O sistema de avaliação de desempenho deve, em resultado da sua aplicação, reforçar a motivação individual e o compromisso do avaliado com os valores, a cultura e os objectivos de negócio da empresa (Camara, Guerra & Rodrigues, 1997).

Trata-se de focalizar o processo de avaliação no desenvolvimento das capacidades e do desempenho dos indivíduos, no aperfeiçoamento pessoal e profissional e na determinação das necessidades para a evolução na carreira (Marques, 1992).

A avaliação de desempenho pode ser um instrumento para promover o aperfeiçoamento do colaborador, tendo em conta factores motivacionais e interesses comuns entre este e a organização, sendo capaz de atender a diversos objectivos ou propósitos (Lucena, 1977; Bergamini, 1988):

- a) Definir e mensurar o grau de contribuição de cada colaborador na prossecução dos objectivos da empresa;
- b) Descobrir talentos e potencialidades, oferecendo oportunidades para que o potencial se manifeste;
- c) Posicionar o colaborador num trabalho em que possa produzir mais e estar mais satisfeito;
- d) Consubstanciar as acções de formação e desenvolvimento tendo em vista a capacitação profissional dos colaboradores;
- e) Facilitar o planeamento de acções para corrigir desempenhos (reciclagens, transferências, aspectos comportamentais, etc.) ou para assegurar o aperfeiçoamento em determinadas áreas de trabalho;

- f) Consubstanciar os processos de promoção, progressão salarial e carreira profissional, que utilizarão os resultados da avaliação de desempenho de acordo com as normas estabelecidas para este fim;
- g) Possibilitar ao colaborador a identificação e busca dos meios necessários ao auto desenvolvimento, através da sua participação e conhecimento dos resultados da avaliação.

Pode-se facilmente observar como este instrumento é extremamente útil para a gestão das pessoas nas organizações, uma vez que os seus objectivos abrangem importantes aspectos da gestão de recursos humanos. A organização pode avaliar o seu potencial humano a partir da identificação do perfil de cada colaborador, observando as suas limitações e potencialidades. Individualmente, verifica quais os colaboradores que necessitam de formação, ou outras acções que proporcionem oportunidades de crescimento pessoal e profissional. Isto pode acarretar inclusive transferências de cargos, promoções ou revisões salariais. No âmbito organizacional, é possível desenvolver políticas de aperfeiçoamento, promovendo melhorias no relacionamento interpessoal e estimulando o aumento da produtividade.

Desta forma, é possível afirmar que a avaliação de desempenho apresenta vantagens para toda a organização, desde que elaborada e implementada de maneira coerente com o que ela se propõe. Todavia, é fundamental que os objectivos da avaliação de desempenho estejam bastante claros e interiorizados em todos os níveis da organização. Bergamini (1988), afirma que se os objectivos que se pretendem atingir com a adopção da avaliação do desempenho não estiverem suficientemente claros e interiorizados em todos os níveis da organização, é melhor não iniciar nenhuma medida concreta para a sua implementação. Além disso, é necessário que estes objectivos possam ser viabilizados pela direcção e pela área de recursos humanos, ou a contribuição da avaliação de desempenho será, não somente reduzida a zero, mas provocará descrédito junto dos colaboradores da organização.

Quando desenvolvida e implantada adequadamente, a avaliação de desempenho pode ser utilizada nas empresas de diferentes maneiras, funcionando como um valioso instrumento de gestão, capaz de colaborar com o desenvolvimento dos colaboradores de uma organização.

A gestão do desempenho é um instrumento fundamental na promoção de uma cultura de mérito, no desenvolvimento dos colaboradores e na melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Nos últimos anos tem aumentado o número de estudos que procuram investigar as características de um sistema de avaliação de desempenho efectivo. Estes estudos têm utilizado questionários para avaliar as reacções individuais a diversos aspectos do sistema de avaliação de desempenho (Latham & Wexley, 1981).

Dipboye & Pontbriand (1981) avaliaram colaboradores isentos em relação às suas opiniões e percepções acerca do processo de avaliação de desempenho. Concluíram que a favorabilidade percebida da avaliação, a oportunidade de apresentar o seu ponto de vista, ser avaliado através de factores relevantes para a função e a discussão dos objectivos e planos, tinham uma relevância positiva nas opiniões acerca do resultado da avaliação e do sistema de avaliação.

De acordo com Caetano (1986), têm sido muito escassas as pesquisas empíricas sobre os sistemas de avaliação de desempenho que as empresas realmente utilizam. Tanto a composição real dos sistemas de avaliação e as inter-relações dos elementos que os integram, como as suas relações com os contextos organizacionais em que se inserem, necessitam ser objecto de estudo.

Ao centrar-se, essencialmente, na questão da qualidade psicométrica dos instrumentos, a pesquisa descuroou quase por completo a análise de outros componentes dos sistemas de avaliação, ignorando deste modo o micro contexto que envolve a utilização dos instrumentos de cotação de desempenho (Landy & Farr, 1983; Cawley, Keeping & Levy, 1998).

Em contraste, não tem existido especial enfoque nos critérios qualitativos como as reacções dos subordinados às avaliações bem como em relação aos factores que para isso contribuem (Murphy & Cleveland 1995 cit. por Cawley *et al.*, 1998).

O desempenho das pessoas nas organizações, em particular naquelas com fins lucrativos, constitui um dos assuntos que maior reflexão tem suscitado por parte dos gestores. Este aspecto talvez possua ainda mais destaque quando nos situamos em contextos organizacionais caracterizados por um ambiente de elevada competitividade, como é o caso das empresas que actuam no domínio dos

serviços. O fundamento para esta preocupação deve-se, em grande medida, ao facto de um dos factores que mais diferencia as empresas neste segmento empresarial ser o factor humano.

Comum a muitas definições de avaliação de desempenho é o conceito de melhorar o desempenho e desenvolver as pessoas, apesar do seu uso nas organizações continuar a ser muito diverso. Existe evidência empírica que indica a existência de uma insatisfação generalizada com os sistemas de avaliação de desempenho em muitas organizações (Bowles & Coates, 1993).

2.1.1 Papel

A maioria da investigação feita em avaliação de desempenho, tende a focar-se mais no avaliador e na validade do instrumento do que a examinar as perspectivas das pessoas que são objecto da avaliação de desempenho.

Para além disso, a organização, os avaliadores e os avaliados, têm diferentes objectivos que pretendem alcançar com a avaliação de desempenho. As relações que se estabelecem em resultado dos objectivos que cada um destes actores tenta atingir, vão afectar os comportamentos dos outros intervenientes e, nessa medida, a própria eficácia do sistema de avaliação (Austin, Villanova, Kane & Bernardin, 1991).

Os colaboradores dos diferentes níveis de uma organização, terão diferentes experiências, percepções e perspectivas da organização em geral e dos seus procedimentos relacionados com os sistemas de avaliação de desempenho em particular (Ilger & Feldman, 1983 cit. por Williams & Levy, 2000).

A comparação das opiniões dos avaliadores e dos avaliados acerca do sistema de avaliação de desempenho tem recebido pouca atenção na literatura sobre avaliação de desempenho. Só nas últimas décadas é possível encontrar estudos que procuram compreender quais os objectivos do avaliador, quando o processo é investigado. No que respeita aos objectivos do avaliado no processo de avaliação de desempenho, pouca atenção lhes tem sido dada. Neste estudo procura-se identificar as perspectivas de cada um destes grupos.

Parece razoável considerar que as reacções dos avaliados aos sistemas de avaliação de desempenho têm tanto impacto no sucesso e efectividade do sistema como os aspectos mais técnicos desse mesmo sistema (Cawley *et al.*, 1998).

Bernardin & Beatty (1984, cit. por Cawley *et al.*, 1998) sugerem que as reacções dos avaliados são usualmente melhores indicadores da viabilidade de um sistema de avaliação de desempenho quando comparado com índices psicométricos.

Por outro lado, e na perspectiva de Taylor, Tracy, Renard, Harrison & Carroll (1995), as reacções dos avaliadores ao sistema de avaliação de desempenho são ainda mais importantes para a sua efectividade quando comparada com os avaliados. Isto porque os avaliadores têm a possibilidade de distorcer os resultados da avaliação e sabotar os prémios. Apesar disto, muito poucos estudos têm sido feitos neste domínio, excepção feita a Mount, 1984; Pooyan & Eberhardt, 1989 e Cook & Crossman, 2004.

Avaliador e avaliado devem ser parceiros iguais e activos durante todo o processo de avaliação. A avaliação de desempenho precisa estar integrada na cultura geral da organização e na estratégia dos recursos humanos (Stoner & Freeman, 1999).

Como referido anteriormente, as reacções dos avaliados em relação à avaliação de desempenho podem ser uma determinante do sucesso e efectividade do sistema (Cawley *et al.*, 1998). Alguns investigadores têm avaliado os diferentes tipos de reacções dos avaliados, tendo a avaliação mais frequente incidido sobre a satisfação (Giles & Mossholder, 1990). Isto deve-se ao facto das investigações demonstrarem que a satisfação com o processo de avaliação de desempenho pode afectar variáveis como a produtividade, a motivação e o comprometimento organizacional.

Landy & Farr (1980) estudaram os papéis, avaliador/avaliado. O objectivo da avaliação é influenciado pelas posições ocupadas e pelas características da organização.

Finalmente, com excepção do modelo sugerido por Mohrman & Lawler (1983), os avaliados não são explicitamente considerados como um factor relevante no processo de avaliação de desempenho, o que, de algum modo, se mostra coerente com os postulados behavioristas tradicionais, na medida em que os avaliados são

vistos como objectos passivos que não interferem na avaliação do seu desempenho. O modelo de Mohrman & Lawler (1983) destaca-se por introduzir como factor relevante, a definição da situação não só pelo avaliador mas também pelo avaliado, chamando assim a atenção para a importância das dinâmicas psicossociais na avaliação de desempenho.

Recentemente começaram a emergir outras direcções na pesquisa da avaliação de desempenho. As diferenças mais substanciais com as abordagens tradicionais residem no facto de, por um lado, se procurar, conceptualizar a avaliação de desempenho como um problema específico da vida organizacional, o que implica dar atenção não só ao avaliador mas também ao avaliado e aos diversos factores contextuais que influenciam e determinam a própria existência da avaliação de desempenho.

Trata-se de estudar a avaliação de desempenho como um processo social de comunicação e negociação entre diversos tipos de actores interdependentes que ocorre no contexto da actividade organizativa por eles desenvolvida.

A relação de comunicação entre avaliador e avaliado surge, pois, como um elemento importante a considerar no estudo da avaliação de desempenho.

Do panorama geral, há mesmo a diferenciar, já na década de 90, dois estudos que se centram não no avaliador mas sim no avaliado, mais propriamente na satisfação do avaliado com a avaliação (Giles & Mossholder, 1990) e nas reacções do avaliado à entrevista de avaliação (Nathan, Mohrman & Milliman, 1991).

Nathan *et al.*, (1991) efectuaram um estudo de campo, longitudinal, centrado nos avaliados. Os autores estudaram o efeito da avaliação sobre os resultados do trabalho do subordinado (desempenho, satisfação) assim como as reacções deste à sessão de avaliação, as quais incluíam a satisfação com a sessão, a sua qualidade e utilidade.

Esta ênfase no avaliado assume tanto mais relevância quanto, tradicionalmente, a avaliação é vista como um processo unidireccional, *top down*, no qual os subordinados apenas teriam de sofrer a avaliação, não lhes reconhecendo qualquer papel activo na avaliação do seu desempenho profissional. De facto, embora Landy & Farr (1980) tenham apontado a necessidade de se estudar os papéis desempenhados na avaliação, a generalidade dos autores centrou-se, praticamente apenas no papel do avaliador.

Morhman & Lawler (1983) salientaram que um dos factores determinantes da eficácia da avaliação reside na definição que os avaliadores e avaliados fazem da situação de avaliação, isto é, do modo como ambos os actores percebem e interpretam o processo de avaliação de desempenho em que estão envolvidos.

A premissa destas investigações é a de que as opiniões dos colaboradores a respeito do processo de avaliação são críticas para a efectividade de longo-prazo desse mesmo sistema (Mount, 1984).

Consideramos, por conseguinte, que é importante, para o progresso da pesquisa, incluir na análise empírica o avaliado. Sendo o alvo da avaliação, não se trata de transferir para os avaliados as preocupações sobre a sua capacidade para processar informação ou para produzir julgamentos com exactidão, a qual não está em causa enquanto avaliado, mas sim de averiguar a sua visão da avaliação, e concretamente a sua percepção da exactidão das avaliações que são atribuídas ao seu desempenho, assim como dos factores que influenciam essa visão, tais como as percepções de justiça organizacional.

2.1.2 Formação

De acordo com um estudo publicado pela SHL em Portugal (Alves & Lopes, 2005), um grande número de empresas realiza acções de formação para os avaliadores (58,7%) e para os avaliados (36,5%) com uma duração entre os 0.5 e os 2 dias, sendo estas acções conduzidas principalmente pelo departamento de recursos humanos.

Verificaram também que a (in)formação de avaliadores e avaliados e a sua actualização ainda não é uma prática generalizada nas organizações portuguesas, assistindo-se mesmo a uma redução percentual em 2005, relativamente aos resultados dos estudos em 1997 e 2001.

É sugerido pela literatura que a falta de formação na avaliação de desempenho pode causar discrepâncias entre a avaliação esperada e a real, o que contribui para a insatisfação com o sistema (Bretz, Milkovich & Read, 1992)

DeNisi, Cafferty & Meglino (1984) sugerem que é importante dar formação aos avaliadores não só para os tornar mais conscientes acerca do processo de avaliação, e das distorções a que este está sujeito, mas também para melhorar as

suas competências relativamente à aquisição e integração da informação, tendo em vista a exactidão dos julgamentos.

Numa pesquisa correlacional, Giles & Mossholder (1990) evidenciaram, entre outros aspectos, que alguns componentes contextuais da avaliação, como a complexidade do sistema e a sua forma de implementação, influenciam o grau de satisfação dos avaliados com o sistema: a satisfação é maior quando o sistema é menos complexo e quando é adequadamente implementado com reuniões e sessões de formação.

Poder-se-ia mesmo supor que a própria percepção da qualidade do instrumento estará subordinada a este processo de comunicação, o que poderá levar a que a credibilidade científica ou técnica do instrumento seja maior no caso de este ser, ele próprio, expressão de um processo de negociação. De certo modo isso acontece com os próprios avaliadores. Caetano (1986) sugere a feitura de uma análise empírica sobre este tema, uma vez que pode ter repercussões relevantes sobre as práticas de avaliação de desempenho.

Cook & Crossman (2004) que sugeriram que poderiam existir discrepâncias nas percepções de justiça e na satisfação com o sistema de avaliação de desempenho devido ao facto de não existir formação no sistema de avaliação de desempenho que está a ser utilizado. Segundo os autores, os avaliadores recebem formação para fazer as avaliações mas os avaliados não recebem formação. Estes autores assumem ainda que aqueles que não têm o papel de avaliadores raramente recebem qualquer formação no sistema de avaliação de desempenho existente, quer nos métodos de trabalho como na forma de retirar o melhor output do sistema.

2.1.3 Satisfação

De acordo com Schneider (1985, cit. por Cunha *et al.*, 2003), podemos distinguir motivação e satisfação dizendo que esta, tal como todas as outras atitudes face ao trabalho, diz respeito às avaliações/afectos sobre objectos/condições/resultados, ao passo que a motivação se refere ao desenvolvimento de comportamentos esforçados e persistentes no sentido do alcance de objectos/condições/resultados.

Thierry & Koopman-Iwema (1984, cit. por Cunha *et al.*, 2003) definem satisfação como o grau de bem-estar vivido no trabalho ou na situação de trabalho.

Assim, a satisfação, para além de ser um factor determinante do bem-estar dos sujeitos, parece relacionar-se com a percepção de qualidade de serviço, o que reforça a sua importância enquanto elemento crucial para a gestão das organizações.

A satisfação poderá ser entendida como resultado da interacção e do ajustamento entre os colaboradores e a organização. Assim, à organização cabe a tarefa de criar o ambiente no seio do qual os colaboradores possam sentir-se satisfeitos. Tal pode passar pelas condições de trabalho, pelo estilo de chefia, colegas, salário e perspectivas de promoção. (Cunha *et al.*, 2003)

A literatura sugere que os colaboradores só se sentem satisfeitos com o processo de avaliação de desempenho se este preencher o critério de “justeza” expresso por diversos investigadores em termos de justiça organizacional (Greenberg, 1986; Landy, Barnes & Murphy, 1978).

Os trabalhos de Mount (1984), Pooyan & Eberhardt (1989) sugerem a existência de uma diferença intrínseca no nível de satisfação com o sistema de avaliação de desempenho que está relacionado com o papel desempenhado pelo colaborador nesse mesmo sistema.

Deste modo, os resultados apoiam a ideia de que a negociação percebida é um factor determinante da satisfação com a avaliação, não só pelo seu impacto directo, mas também pela influência que exerce via percepção da exactidão. De facto, quanto maior a negociação percebida, maior a satisfação com a avaliação.

Como sugerido por Landy *et al.*, (1978), uma variável como a satisfação com a avaliação de desempenho é normalmente determinada por fontes múltiplas.

Mount (1984), concluiu que a satisfação dos avaliados com o processo de avaliação de desempenho estava sobretudo relacionada com a sua experiência global com o sistema, enquanto a satisfação dos avaliadores estava muito mais alinhada com alguns dos componentes do sistema. De uma forma ligeiramente diferente, o estudo de Pooyan & Eberhardt (1989) examinou a diferença dos níveis de satisfação em termos de comportamento no estabelecimento de objectivos e relacionamento entre avaliadores e avaliados. Os resultados indicam que os

avaliadores percepcionavam melhores e mais profundas avaliações técnicas, do que os que desempenhavam apenas um papel de avaliados.

Num estudo de Caetano (1986), os resultados obtidos sugerem que os avaliados não têm uma visão tão mecanicista da avaliação, uma vez que a satisfação depende mais do facto de percepcionarem que puderam negociar a cotação do seu desempenho do que dos objectivos percebidos mesmo que se considere que estes objectivos podem ir na direcção dos seus interesses. Assim, a satisfação parece decorrer mais dos aspectos processuais da avaliação do que dos aspectos substantivos dos objectivos, o que nos leva a especular sobre a possibilidade dos resultados poderem ser diferentes se a própria definição dos objectivos se efectuar em moldes processuais que permitam a percepção de intervenção por parte dos avaliados. Naturalmente, esta é uma questão que requer novas pesquisas empíricas.

2.2. Justiça organizacional

A justiça organizacional é o resultado das múltiplas percepções do indivíduo relativas à forma justa como é tratado, tanto pela organização como pelos seus superiores (Passos & Caetano, 2000). A justiça é um valor essencial e constitui uma massa crítica no âmbito do comportamento organizacional, na medida em que as leituras que os membros organizacionais fazem da justiça das relações, dos procedimentos que configuram essas relações e dos seus resultados, contribuem de um modo decisivo para a definição de um padrão nas suas atitudes e comportamentos.

A justiça organizacional trata-se de um constructo multidimensional, que tem despertado o interesse de vários investigadores desde a década de 60 (Caetano & Vala, 2002; Cropanzano & Greenberg, 1997). De uma forma geral, a atenção tem recaído sobre a análise das percepções de justiça relativas à afectação e distribuição dos resultados e sobre os procedimentos usados na determinação desses resultados. Por outro lado, é também comum encontrar-se na literatura, uma visão tripartida da justiça, nas suas vertentes distributiva, procedimental e interaccional (Novelli *et al.*, 1995).

A justiça de qualquer sistema organizacional que fornece uma recompensa, relaciona-se com dois componentes principais: justiça distributiva que é a percepção de um indivíduo sobre a sua recompensa em relação ao esforço desenvolvido e comparação com o esforço de outros e justiça procedimental que é uma percepção individual acerca da justiça dos procedimentos usados para tomar decisões acerca de recompensas. Greenberg (1986) sugere que a justiça distributiva e a justiça procedimental contribuem igualmente para a percepção do que é justo nos sistemas de avaliação de desempenho. A ligação entre justiça organizacional e sistemas de avaliação de desempenho tem sido várias vezes pesquisadas e confirmadas através da seguinte literatura: Greenberg (1986); Landy *et al.*, (1978); Lind & Tyler (1988). Dois estudos (Mount, 1984; Pooyan & Eberhardt, 1989) descobriram a relação entre o papel desempenhado dentro do sistema de avaliação de desempenho e o seu nível expresso de satisfação com este sistema. Ambos os estudos examinaram dois aspectos da justiça procedimental e combinaram-nos com o nível de satisfação com o processo de entrevista de avaliação e interacção com o avaliador.

A literatura sugere que as pessoas só estarão satisfeitas com o processo de avaliação de desempenho se este preencher o critério de justiça, expresso por muitos investigadores em termos de justiça organizacional (Greenberg, 1986; Landy *et al.*, 1978)

Os níveis de satisfação com o sistema de avaliação de desempenho, estão claramente relacionados com as percepções de justiça com esse mesmo sistema (Kluger & Denisi, 1996; Mount, 1984; Pooyan & Eberhardt, 1989; Cook & Crossman, 2004).

A justiça está profundamente impregnada na vida social e na vida organizacional. Acresce que existem indicações suficientes de que pode desempenhar um papel relevante no funcionamento eficaz das organizações, assim como na satisfação dos membros que nela trabalham (Greenberg, 1990; Cropanzano & Greenberg, 1997).

É fundamental sedimentar na organização um clima de justiça e objectividade na avaliação de desempenho que assegure uma equidade entre funções e dê garantias ao avaliado que o seu desempenho não fica à mercê da boa ou má vontade do avaliador (Camara *et al.*, 1997).

Para facilitar a compreensão de como as pessoas formam as suas percepções de justiça e como lhes reagem, é pertinente distinguir as três facetas fundamentais da Justiça: distributiva, procedimental e interaccional (Cunha et al., 2003).

Tabela 1 – Três facetas da Justiça (Cunha et al., 2003, p.215)

Facetas	Caracterização	Explicação
Distributiva	Focaliza-se no conteúdo, isto é, na justiça dos fins alcançados ou obtidos.	Respeita, por exemplo, aos salários, classificações obtidas nas avaliações de desempenho, sanções disciplinares, promoções, aceitação/rejeição de candidatos a emprego, resultados dos testes de detecção de consumo de droga, fatura orçamental atribuída às unidades organizacionais subsidiárias, lucros distribuídos pelos trabalhadores.
Procedimental	Focaliza-se no processo, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar os fins/resultados.	Concerne, por exemplo, aos procedimentos usados nos acréscimos salariais, processos disciplinares, sistemas de avaliação de desempenho, processos de recrutamento e selecção.
Interaccional	Reflecte a qualidade da interacção com os decisores.	Ocorre quando o decisor age com dignidade e respeito, oferece justificações (adequadas, lógicas, genuínas) às pessoas afectadas pelas decisões, é sensível às suas necessidades pessoais, considera os seus direitos, etc

Muitos gestores tendem a considerar que as pessoas se preocupam fundamentalmente com a justiça ou favorabilidade dos resultados recebidos, e que são pouco sensíveis aos procedimentos e às interacções com o superior. No entanto, na economia do conhecimento em que progressivamente vivemos, a justiça procedimental e a interaccional tornam-se cruciais para que as pessoas se disponibilizem a prestar as suas ideias, criatividade, imaginação, espírito inovador e empenhamento (Kim & Mauborgne, 1998, cit. por Cunha *et al.*, , 2003)

A maior conclusão que emerge destes estudos é que os sistemas de avaliação de desempenho não serão efectivos a não ser que sejam percebidos como justos por aqueles que estão envolvidos no processo (Mount, 1984, Pooyan & Eberhardt, 1989; Cook & Crossman, 2004).

A justiça organizacional é reconhecida como “um requisito básico para o funcionamento eficaz das organizações e a satisfação pessoal dos seus membros” (Greenberg, 1990, p.399).

A compreensão do significado das percepções de justiça implica a tomada em consideração de três dimensões fundamentais (Cropanzano & Greenberg, 1997; Greenberg, 1990; Greenberg & Lind, 2000; Rego, 1999, 2000, 2001):

a) A justiça distributiva foi a que primeiramente suscitou a atenção dos cientistas organizacionais. Focaliza-se no conteúdo, isto é, na justiça dos fins alcançados ou obtidos (v.g., salários, notações de desempenho, sanções disciplinares, promoções, lucros distribuídos pelos trabalhadores).

b) A justiça procedimental focaliza-se no processo, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar tais fins. Concerne, por exemplo, aos procedimentos usados nos aumentos salariais, processos disciplinares, sistemas de avaliação de desempenho, processo de recrutamento e selecção.

c) A justiça interaccional reflecte a qualidade da interacção com os decisores (v.g.), o avaliador age com dignidade e respeito? Oferece justificações às pessoas afectadas pelas decisões?

2.2.1 Justiça distributiva

As percepções de justiça distributiva relacionam-se com diversas atitudes e comportamentos organizacionais relevantes. Podem gerar insatisfação, decréscimo no desempenho individual e organizacional, incremento nos níveis de *turnover* e absentismo e redução nos comportamentos de cidadania organizacional (Rego, 2000).

Centra-se na justiça dos resultados obtidos pelos membros da organização em função do seu contributo para a organização (Caetano & Vala, 1999).

Associa-se preferencialmente à satisfação com os resultados específicos em questão ou os resultados de uma determinada decisão.

As percepções de justiça distributiva não emergem apenas do valor absoluto dos recursos recebidos pelos indivíduos, sendo igualmente influenciadas pela comparação desse valor com padrões de referência (Caetano & Vala, 1999).

Focaliza-se no conteúdo, i.e., na justiça dos fins alcançados ou obtidos. Reporta, designadamente, aos salários, avaliações de desempenho, promoções ou lucros distribuídos pelos trabalhadores (Rego, 2000).

As distribuições (in)justas não respeitam apenas a valores monetários. Incluem igualmente aspectos simbólicos como os sinais de status e outros elementos de natureza não financeira como as classificações obtidas nos processos de avaliação de desempenho (Rego, 2000).

Se os gestores pretendem suscitar percepções de justiça, não podem partir do pressuposto “seguro” de que a regra do mérito é o melhor caminho para se atingir esse objectivo. Devem antes conhecer a perspectiva dos colaboradores da

organização – são estes afinal que receberão os resultados distribuídos (Rego, 2000).

Não esquecer que as pessoas valorizam a justiça distributiva mas também a procedimental, ou seja, não fazem apenas julgamentos acerca das classificações de desempenho, também julgam os procedimentos usados para se alcançarem esses resultados.

A justiça distributiva é importante para gerar satisfação dos membros organizacionais. Todavia, para que o desempenho individual ultrapasse as expectativas e contribua de sobremaneira para o desempenho organizacional, é necessário que haja implicação das pessoas, confiança e cooperação voluntária – e isso alcança-se mais facilmente com justiça procedimental e interaccional do que com distributiva.

2.2.2. Justiça procedimental

A justiça procedimental refere-se à justiça percebida nos procedimentos usados na tomada de decisão, ou seja, ao processo que antecede o resultado, aos meios utilizados e não aos fins.

Diz respeito, por exemplo, aos procedimentos usados nos acréscimos salariais, processos disciplinares, sistemas de avaliação de desempenho, processo de recrutamento e selecção (Rego, 2000).

Um procedimento pode ser considerado estruturalmente justo “na medida em que se baseia em políticas organizacionais formais e explícitas que as pessoas esperam conduzir a distribuições justas” (Cropanzano & Greenberg, 1997, p. 328).

“Os procedimentos de justiça servem como um sinal dado aos indivíduos de que eles são reconhecidos e respeitados como membros de um grupo ou organização.” (Korsgaard *et al.*, 1995 cit. por Caetano *et al.*, 1999).

Quando os colaboradores de uma organização fazem julgamentos de justiça acerca dos acontecimentos que os rodeiam, não atendem apenas aos resultados (positivos e negativos) que recebem – avaliam igualmente a justiça dos procedimentos que a eles conduzem. Ilustrando com a avaliação de desempenho, uma pessoa pode considerar que a classificação que lhe foi atribuída foi imerecida

e injusta, mas entender que o processo usado foi justo e que o tratamento recebido dos superiores e decisores foi digno e respeitador (Rego, 2000).

Várias pesquisas realizadas, demonstraram que a justiça procedimental influencia a satisfação das pessoas, a avaliação das autoridades e instituições, a aceitação das decisões, os comportamentos políticos e até mesmo os comportamentos organizacionais (Rego, 2000).

Uma avaliação de desempenho considerada injusta pode suscitar insatisfação, desmotivação, redução dos níveis de empenhamento e descrença no próprio sistema de avaliação.

Nos processos de avaliação de desempenho (Cawley, Keeping & Levy, 1998; Taylor *et al.*, 1995), são identificáveis: preparação adequada (v.g., os objectivos e normas são estabelecidos antecipadamente, transmitidos e explicados?), julgamento baseado na evidência (v.g., existem mecanismos que permitem uma avaliação consistente, sem pressões externas?), participação no processo (v.g., o sujeito pode proceder à sua auto-avaliação com base no instrumento usado pelo supervisor?) e pertinência dos itens de avaliação (v.g., os aspectos avaliados são relevantes para o cargo desempenhado?).

É aqui que se inserem as concepções de justiça: «A justiça procedimental é altamente valorizada porque sugere a existência de um sistema que lhes proporcionará maiores benefícios no futuro. Ou seja, os sujeitos aceitam perdas de curto-prazo na expectativa de que o sistema lhes garanta ganhos futuros» (Cropanzano & Greenberg, 1997, p. 333).

Vivemos numa economia progressivamente intensiva em conhecimento. Nas mais variadas empresas, o conhecimento tem-se tornado num recurso progressivamente importante. Assim, a justiça procedimental assume, um papel fundamental. Kim & Mauborgne (1998) expressaram esse raciocínio ao advogarem que «a justiça dos processos tornou-se uma poderosa ferramenta de gestão para as empresas que estão empenhadas em passar de uma economia baseada na produção, para uma economia baseada no conhecimento, na qual a criação de valor depende progressivamente das ideias de inovação. O processo justo influencia profundamente as atitudes e comportamentos críticos para o elevado desempenho. Constrói a confiança e desvenda as ideias. Através dele, os gestores podem mesmo alcançar as metas mais árduas e difíceis, na medida em que suscita

a cooperação voluntária dos empregados afectados. Sem justiça nos processos, mesmo os resultados que os empregados poderiam alcançar podem tornar-se de difícil alcance...» (p.66).

Por conseguinte, a teoria do reconhecimento intelectual e emocional é, transversal a várias situações, não se esgotando nos níveis de topo das organizações. «O processo justo responde a uma necessidade humana básica. Todos nós, qualquer que seja o nosso papel na empresa, queremos ser valorizados enquanto seres humanos, e não como «pessoal» ou «activos humanos». Desejamos ser tratados com respeito pela nossa inteligência. Queremos que as nossas ideias sejam tomadas a sério. Gostamos de conhecer as razões que sustentaram decisões específicas. Somos sensíveis aos sinais que são transmitidos pelos processos de tomada de decisão das empresas. Tais processos podem revelar a vontade da empresa em confiar em nós e procurar as nossas ideias – ou assinalar exactamente o contrário». (Kim & Mauborgne, 1998, p.69)

Os autores partiram do princípio de que, na actual economia do conhecimento, a cooperação voluntária e a partilha de ideias e conhecimentos são cruciais para que as pessoas excedam as expectativas de desempenho, e as suas empresas ganhem o desafio da competitividade. Sucede que tais cooperação e partilha implicam a existência de confiança e envolvimento. Ao contrário, a justiça distributiva apenas suscita a satisfação, da qual deriva a satisfação das expectativas.

2.2.3. Justiça interaccional

Na década de 80, a justiça procedimental passou a ser abordada segundo duas componentes, uma manteve a designação de justiça procedimental, relacionada com a parte estrutural dos critérios e procedimentos, e a outra, foi designada de justiça interaccional, ou também justiça relacional, que retrata a forma como as chefias se relacionam com os subordinados. A justiça interaccional é considerada como uma forma social da justiça procedimental (Cropanzano & Greenberg, 1997). Bies & Moag (1986) focaram a sua atenção na qualidade do tratamento interpessoal promovido durante a implementação dos procedimentos, referindo a necessidade de distinguir os procedimentos da sua implementação. Não

obstante o resultado em si ser relevante, assim como o processo que lhe está subjacente, o tratamento interpessoal assume um papel preponderante, designadamente quando são salvaguardados aspectos vitais como sejam: a consideração pelos direitos dos colaboradores, a sensibilidade às necessidades pessoais, o respeito pela dignidade pessoal, o relacionamento honesto e verdadeiro, a explicação adequada e suas bases, a auscultação da opinião dos colaboradores, a consistência nas decisões, o fornecimento de *feedback* adequado e atempado, as avaliações baseadas em informação exacta e a imparcialidade nas decisões (Bies & Moag, 1986; Greenberg, 1993, cit. por Rego, 2000).

Foi-se tornando claro que as pessoas não reagem apenas aos resultados distribuídos e aos procedimentos. As pessoas também reagem à justiça das interacções (Cunha et al., 2003).

Justiça Interaccional reflecte a qualidade da interacção existente entre quem decide e quem é afectado pelas decisões (Rego, 2000).

O reconhecimento das pessoas pelo seu valor intelectual e emocional assume um papel proeminente na definição do tipo de relação estabelecida com a organização. O valor intelectual e emocional do indivíduo deve ser respeitado e apreciado independentemente do nível hierárquico em que se situa (Rego, 2002), pelo que, à luz da teoria da reciprocidade, as recompensas e os processos justos impulsionam as atitudes dos indivíduos em direcção ao elevado desempenho e à consequente melhoria da eficácia e eficiência organizacionais. O reconhecimento trata-se de um assunto que se relaciona de uma forma estreita com a justiça organizacional (Cropanzano & Greenberg, 1997).

A tendência geral diagnosticável nos estudos é a de que as explicações ou justificações mitigam as reacções negativas das pessoas às percepções de injustiça ou desfavorabilidade dos resultados (Rego, 2000).

As pessoas não valorizam apenas os resultados das decisões. Também julgam os procedimentos utilizados para chegar a esses resultados, bem como a forma como os avaliadores os tratam. Assim, é necessário implementar procedimentos justos, agir com dignidade e respeito, explicar decisões e resultados, actuar com honestidade e veracidade, considerar os direitos das pessoas, conceder-lhes voz nas decisões que as implicam, ser consistente nas medidas e nos critérios e reconhecer os colaboradores enquanto pessoas (Rego, 2000).

De acordo com Bies & Moag (1986), a justiça interaccional consiste em dois factores:

- a) as razões para a decisão foram clara e adequadamente explicadas;
- b) os indivíduos que as implementaram trataram com dignidade e respeito as pessoas afectadas pela decisão.

A distinção entre justiça procedimental e interaccional não se oferece tão claramente aos investigadores. De facto, embora a importância do constructo da justiça interaccional seja relativamente consensual, tem ocorrido divergência notória entre os que advogam tratar-se de uma componente da justiça procedimental (a par dos aspectos estruturais) e os que defendem pela sua independência. Uma das versões que confere ao constructo um valor autónomo assenta a sua argumentação na necessidade de distinguir entre os procedimentos e a respectiva implementação (Bies & Moag, 1986).

Konovsky (2000) recomendou que a diferenciação fosse considerada pelos investigadores, tendo apresentado argumentos de que existe “literatura suficiente demonstrativa de que as três dimensões representam tipos únicos de justiça” (p.505)

Muitas vezes, esta dimensão é considerada um aspecto específico da justiça procedimental. Todavia, os autores que estão na origem do conceito de justiça interaccional, enquanto dimensão da justiça, Bies & Moag (1986), consideram-na independente, quer da justiça distributiva quer da procedimental. Definem a justiça interaccional como as percepções sobre a qualidade do tratamento interpessoal recebido durante os processos organizacionais, por oposição aos processos formais estudados pela justiça procedimental.

A justiça interaccional prende-se com a comunicação interpessoal, o modo como se dizem as coisas e o modo como as pessoas sentem que foram tratadas. Os colaboradores valorizam o tratamento interpessoal que lhes é dado, independentemente dos resultados da relação, para a avaliarem como justa ou injusta. As variáveis que se revelaram significativas no estudo de Bies (1985, cit. por Bies & Moag, 1986) foram a honestidade, o respeito, a pertinência dos assuntos tratados, a justificação dada. Um aspecto que tem sido considerado no âmbito da justiça interaccional, e também enquanto antecedente, diz respeito à fase posterior

à tomada de decisão que é a da justificação (Bies & Shapiro, 1988), a explicação dos procedimentos e dos resultados por parte do decisor.

Aspectos como o tratamento digno e respeitador dos colaboradores, o fornecimento de explicações para as decisões, o respeito pelo direito dos indivíduos e a sensibilidade às suas necessidades pessoais constituem-se aos olhos dos investigadores como matéria de interesse científico e organizacional, susceptível de explicar uma porção substancial das percepções de justiça.

Um breve olhar pelos estudos permite reconhecer que um volume substancial de teoria e evidência empírica não delimita claramente as fronteiras entre as duas categorias. Mas é inquestionável que o tratamento diferenciado permite testar se são ou não diferentes os efeitos sobre as reacções dos colaboradores. E traz alguma clareza conceptual ao campo de estudo.

2.3. Conclusões e objectivos do estudo

Se a justiça é matéria relevante para os indivíduos enquanto cidadãos de um país, membros de uma sociedade, elementos de uma família, comunidade ou grupo de amigos, não pode deixar de sê-lo no seio das organizações. A lógica de mercado competitiva não pode descorar as percepções de justiça dos membros organizacionais, sob pena de serem as próprias organizações a verem o seu desempenho seriamente afectado.

Os gestores podem até considerar que as percepções de justiça dos seus colaboradores são infundadas e inaceitáveis. Mas não poderão negar que elas existem, e que têm efeitos nos comportamentos individuais.

Por outro lado, tornou-se inquestionável que na economia do conhecimento em que progressivamente vivemos, a cooperação e empenhamento das pessoas são cruciais. Sem espírito criativo e inovador, sem a partilha de conhecimentos, sem o espírito de cooperação entre os seus colaboradores, as organizações terão mais dificuldades em sobreviver e progredir.

As pessoas não valorizam apenas os resultados das decisões. Também julgam os procedimentos usados para chegar a tais resultados e o modo como os decisores os tratam. É necessário implementar procedimentos decisórios justos, agir com dignidade e respeito, explicar decisões e resultados, actuar com

honestidade e veracidade, considerar os direitos da pessoas, conceder-lhes voz nas decisões que as implicam, ser consistente nas medidas e os critérios, reconhecer os indivíduos enquanto pessoas.

Existe pesquisa considerável que sugere que esta tri-dimensionalização da justiça organizacional recebe suporte empírico. No que respeita à distinção entre justiça distributiva e procedimental, a sua pertinência é claramente demonstrada por uma vasta gama de estudo sugerindo que os efeitos das duas facetas são distintos (Greenberg, 1990; Lind & Tyler, 1988; Folger & Konovsky, 1989; Kim & Mauborgne, 1998).

Vários estudos têm vindo a confirmar o grande impacto da justiça sobre um vasto conjunto de variáveis, nas quais se incluem a satisfação no trabalho, a confiança nos gestores, o empenhamento organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional (Caetano & Vala, 1999; Cropanzano & Greenberg, 1997; Konovsky & Cropanzano, 1991; Mount, 1984; Pooyan & Eberhardt, 1989; Cook & Croosman, 2004).

Rego (2002) refere-se ao estudo dos impactos da percepção de justiça num vasto elenco de domínios organizacionais desde a avaliação de desempenho, despedimentos, implementação de mudanças, processos de tomada de decisão estratégica, processos disciplinares, testes de detecção e consumo de álcool, processos de recrutamento e selecção e, até mesmo à resolução de conflitos.

Nos anos mais recentes a justiça procedimental e/ou interaccional têm vindo sucessivamente a ganhar maior notoriedade face à primogénita (distributiva). Existem até vozes que apregoam que a justiça distributiva tende a eclipsar-se. Outros autores defendem a sua importância eterna, uma vez que as pessoas têm mais facilidade em lembrar-se dos resultados obtidos em detrimento dos processos que lhes deram origem (Lupfer *et al.*, 2000).

Os resultados do estudo conduzido por Cawley *et al.*, (1998) indicam de forma clara que a justiça é uma forte componente no processo de avaliação de desempenho, representando tanto um antecedente como uma consequência das reacções dos avaliados.

Decorrente da literatura revista pode-se deduzir que os membros organizacionais que percebem maior justiça com a avaliação de desempenho sentem-se mais satisfeitas com o sistema.

Greenberg (1986) defendeu que a justiça procedimental e a justiça distributiva contribuíam para a percepção de justiça das avaliações de desempenho. Seguidamente foi feita investigação em relação ao conceito de satisfação e possível relação com as responsabilidades desempenhadas no sistema de avaliação de desempenho.

Em síntese, a justiça é uma variável chave no âmbito do comportamento organizacional, pois constitui uma encruzilhada de múltiplas interações, isto é, prefigura um nó ao qual convergem a influência de outras variáveis e a partir do qual irradiam várias relações com outras variáveis.

O presente estudo tem por base três estudos feitos neste âmbito. O primeiro é norte-americano e foi feito na década de 80, numa grande empresa multinacional americana. Neste estudo descobriu-se que o facto de se ser primeiramente um avaliado e para além disso também se desempenhar o papel de avaliador aumenta o nível de satisfação da pessoa em comparação com aqueles que só desempenham o papel de avaliado (Mount, 1984).

O segundo estudo foi conduzido já no final da década de oitenta numa universidade estatal nos EUA (Pooyan & Eberhardt, 1989).

Finalmente, o terceiro estudo é inglês, foi publicado em 2004 e foi levado a cabo numa organização governamental em Inglaterra. Nele não foram encontradas diferenças significativas no nível de satisfação tendo em conta o papel desempenhado na avaliação de desempenho. Neste estudo descobriu-se também que a fonte de (in)satisfação com o sistema de avaliação de desempenho não é atribuído da mesma forma a todos os aspectos da justiça organizacional (Cook & Croosman, 2004).

Os trabalhos de Mount (1984), e de Pooyan & Eberhardt (1989) sugerem que poderão existir diferenças intrínsecas no nível de satisfação com o sistema de avaliação que está ligado ao papel desempenhado nesse mesmo sistema. Por seu lado, o estudo de Cook & Crossman (2004) não indica haver diferenças entre estes dois grupos.

As posições dos vários autores analisados divergem quanto aos resultados o que reforça a necessidade de replicação do estudo noutros contextos organizacionais, o que poderá contribuir para uma clarificação da contribuição das variáveis em estudo para a avaliação de desempenho.

Em geral, as relações entre as variáveis que fazem parte do presente estudo, designadamente, a satisfação, o papel, a formação e as três vertentes da justiça organizacional (distributiva, procedimental e interaccional), têm sido estudadas numa perspectiva bivariada. Este estudo visa alargar o horizonte da investigação estabelecendo uma relação multivariada entre as diferentes variáveis.

A revisão da literatura leva-nos ao primeiro objectivos desta pesquisa: As diferenças no nível de satisfação com o sistema de avaliação de desempenho poderão estar relacionadas com o papel desempenhado nesse sistema? E o facto de terem recebido formação nesse sistema, poderá também influir?.

O âmbito deste estudo foi alargado em relação aos estudos de Cook & Crossman (2004); Mount (1984); Pooyan & Eberhardt (1989), investigando se a satisfação expressa pelo sistema de avaliação de desempenho poderia estar relacionada com a três vertentes da justiça organizacional (procedimental, distributiva e interaccional) e não só a duas destas vertentes como nos estudos referidos e ainda como sugerido por Cook & Crossman (2004) se o facto dos participantes terem ou não recebido formação também influencia as diferenças nos níveis de satisfação e nas percepções de justiça.

Deste modo, esta tese de mestrado tem como objectivo central analisar em que medida a satisfação e as percepções de justiça organizacional são influenciadas pelo papel desempenhado pelos actores organizacionais no sistema de avaliação de desempenho **(H1)**.

Assim, prevê-se que o papel não tenha qualquer influência, à semelhança dos resultados de Cook e Crossman (2004).

Em segundo lugar, propõe-se verificar se o facto de terem tido ou não formação no sistema de avaliação de desempenho, influenciaos níveis de satisfação expressos e as percepções de justiça **(H2)**.

Se se verificar a significância da formação, não só revitalizará a sua influência como chamará a atenção para a importância que as práticas de (in)formação podem ter na efectivação da utilização dos sistemas de avaliação de desempenho.

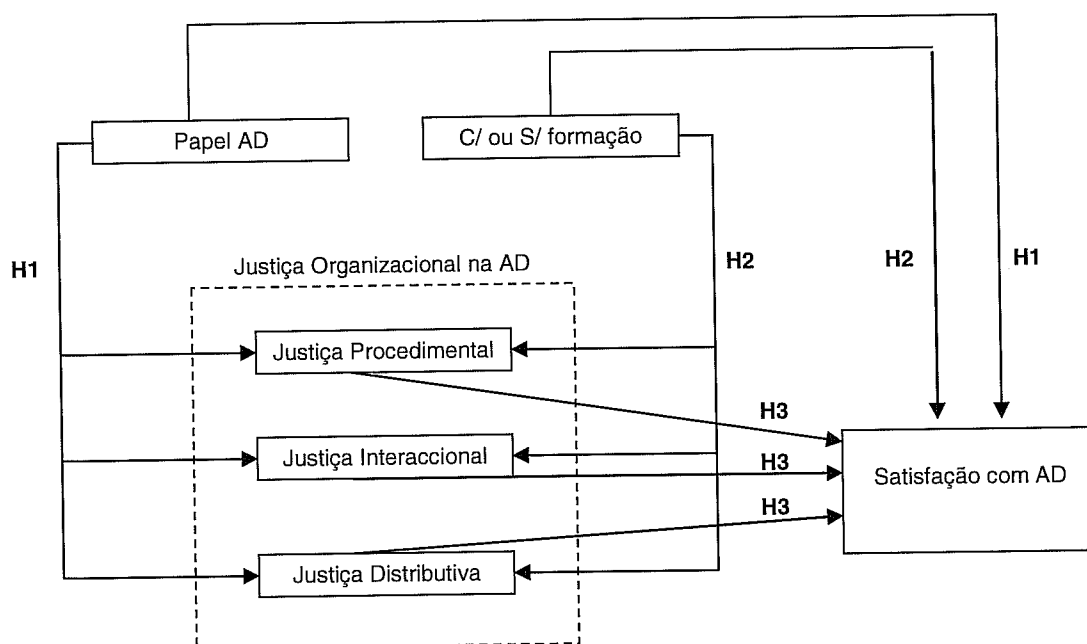
Em terceiro lugar, propõe-se também verificar em que medida as percepções de justiça organizacional influenciam a satisfação com o sistema de avaliação de desempenho à semelhança do que foi feito por Cook & Crossman (2004). Mais em concreto, a expectativa é a de que se confirme por um lado o peso da justiça

procedimental e por outro se responde às questões levantadas pelos autores em relação à justiça interaccional (**H3**).

Na sequência da revisão da literatura, pretende-se estender os objectivos de investigação em relação aos estudos já feitos nesta área. Mount (1984); Pooyan & Eberhardt (1989); Cook & Crossman (2004), incluindo o aspecto da justiça interaccional como componente da justiça organizacional e também a variável formação.

Na sequência da literatura revista foi estruturado um modelo, que consta na figura 1, que procura retratar o processo de influência do papel e da formação nas três vertentes da justiça organizacional e no grau de satisfação expresso pelo sistema.

Figura 1: Modelo e Variáveis em análise



3. MÉTODO

Neste capítulo, é apresentada a forma como são operacionalizadas as variáveis. são apresentados e descritos os instrumentos utilizados bem como as adaptações efectuadas.

Também são apresentados os aspectos mais relevantes ao estudo principal, nomeadamente as características da amostra e os procedimentos de aplicação do instrumento.

3.1. Contexto

Pretende-se contextualizar o ambiente organizacional em questão, a fim de facilitar o entendimento do panorama no qual o estudo foi realizado.

A título introdutório refira-se que, para manter o anonimato dos respondentes, não serão identificados quer o nome da organização, quer o dos participantes.

Considerando a organização na sua totalidade, pode afirmar-se que estamos perante uma empresa de grande dimensão ($N > 500$), operando num ambiente multinacional na área dos serviços e com forte concorrência, em que o valor dos seus recursos humanos constitui um importante factor de competitividade.

A estrutura actual da empresa resulta da fusão entre duas outras empresas que se tornou efectiva em Portugal no dia 1 de Julho de 1987.

A empresa em Portugal possui cerca de 500 colaboradores distribuídos pelos escritórios de Lisboa, Porto e Funchal. A criação da empresa no Porto remonta a 1987. O escritório do Funchal é o mais recente, tendo sido criado em 1992 para satisfazer as necessidades dos inúmeros clientes que a empresa possui na Ilha da Madeira.

A média etária é muito jovem, situando-se nos 29 anos. A distribuição entre géneros é também muito equilibrada, sendo que 46% dos colaboradores são do sexo feminino e 54% do sexo masculino.

Por outro lado, enquanto estrutura organizacional, e se pensarmos na tipologia proposta por Mintzberg (1995), parece que esta organização está, de momento a

funcionar como um conjunto de entidades autónomas – tipo divisionada –, no caso áreas de negócio, suportadas por uma estrutura administrativa comum (financeira, recursos humanos, sistemas de informação e logística).

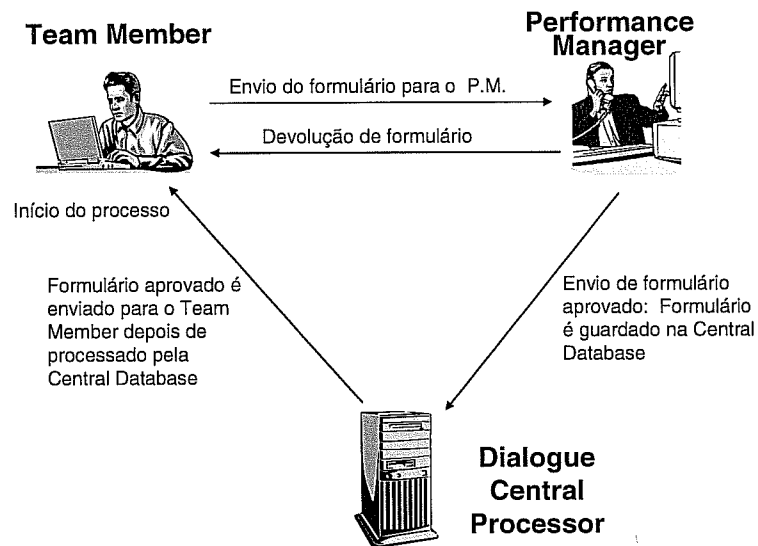
Estes departamentos, e ainda fazendo recurso à tipologia de Mintzberg, pode dizer-se que seguem de perto as características das burocracias profissionalizadas. O seu funcionamento está sustentado nas competências e no conhecimento dos seus elementos. É significativo o facto destes departamentos terem 95% desses elementos com formação superior e centenas de horas de formação técnica por indivíduo.

O sistema de avaliação de desempenho utilizado por esta organização, alvo de análise neste estudo foi implementado em Portugal no ano de 2001 resultando dos esforços conjuntos de uma equipa pluridisciplinar e internacional interna que visou construir uma ferramenta de avaliação de desempenho à medida das necessidades da organização e também que pudesse ser implementada em qualquer país onde a empresa estivesse implantada. É um processo *web-based* que abrange todos os colaboradores da organização, o que pressupõe que todos tenham computador e o saibam operar. É centrado nos valores-chave e nas competências a eles agregadas.

De acordo com os responsáveis pela área de recursos humanos, este sistema pretende ser um processo de gestão de desempenho global que permite transmitir a estratégia do negócio; enfatizar a cultura de elevado desempenho; atrair e reter os melhores profissionais; facilitar a mobilidade e disponibilidade de recursos e vivenciar os valores da empresa. Como resultados da aplicação deste sistema pretende-se ligar o desempenho individual à estratégia da empresa; acompanhar o desempenho garantindo que as expectativas são cumpridas; reconhecer e compensar o desempenho de forma consistente; estabelecer e comunicar os objectivos a atingir de forma clara; dialogar de forma aberta e construtiva e enfatizar os planos de carreira a longo prazo e o seu desenvolvimento.

O processo de avaliação de desempenho está assente numa plataforma *web-based* como demonstrado na Figura 2.

Figura 2 – Representação gráfica do modelo de avaliação de desempenho



No que respeita às regras de funcionamento deste sistema, deve ser mencionado que a avaliação ocorre anualmente tendo como interveniente o avaliado (*team member*) e o avaliador (*performance manager*).

Este ciclo inicia-se com o preenchimento de um formulário de definição de objectivos denominado *Goal Setting* onde são definidos os objectivos de negócio, financeiros, desenvolvimento pessoal, aspirações de carreira e mobilidade.

O formulário de avaliação feito com base nos objectivos previamente definidos no *goal setting* é denominado *year end review*. É o avaliado que inicia o processo fazendo a sua auto-avaliação. Este processo requer uma entrevista individual com o avaliador (*performance manager*).

O ciclo anual de avaliação de desempenho inicia-se em Outubro/Novembro de cada ano com o preenchimento do formulário de *goal setting*. Ao longo do ano é feito um acompanhamento com *feedback* contínuo. Finalmente em Junho/Julho é feita a auto-avaliação pelo avaliado, sendo de seguida feita a entrevista de avaliação de desempenho e o preenchimento do formulário de avaliação *year end review*.

É importante ressaltar que a análise realizada nesta dissertação não se propõe validar os esforços realizados pela organização estudada, no sentido de descobrir uma nova maneira de conceber a avaliação de desempenho, mas sim

compará-la com as teorias existentes, identificando os pontos de convergência e/ou divergência entre os mesmos.

O sistema de avaliação de desempenho está desenhado de forma a contemplar simultaneamente tanto a análise de comportamentos como de resultados. Este facto é verificável através das áreas e parâmetros que constituem a cotação da avaliação.

O método de avaliação de desempenho utilizado baseia-se numa comparação periódica entre os resultados esperados para cada colaborador e os resultados efectivamente alcançados. As conclusões a respeito dos resultados permitem a identificação dos pontos fortes e fracos do colaborador, bem como as acções a empreender no próximo período. Este é um método, sobretudo prático, embora o seu funcionamento dependa em demasia das atitudes e dos pontos de vista do superior a respeito da avaliação do desempenho.

A definição de objectivos utilizada neste modelo de avaliação de desempenho assenta na teoria da definição de objectivos de Locke (1978) que é uma das mais conhecidas e extensamente confirmadas teorias da motivação. Baseia-se no efeito motivador da existência de objectivos i.e., das metas que as pessoas tentam alcançar através das suas acções.

A mais importante de todas as conclusões obtidas no âmbito desta teoria refere o facto de os mais eficazes de todos os objectivos serem os que combinam um conjunto de características reunidas no acrónimo SMART: *Specific* (específicos), *Measurable* (mensuráveis), *Agreed* (acordados mas também alcançáveis), *Realistic* (realistas mas difíceis) e *Timed* (com prazos).

Esta teoria para funcionar pressupõe a utilização simultânea de todas as características do acrónimo SMART acrescida da participação no estabelecimento dos objectivos e a transmissão de *feedback*, informando os colaboradores sobre o progresso que eles têm alcançado.

3.2. Design

Abarcando os conceitos descritos nos capítulos antecedentes importa, antes de mais, colocar a questão que deu origem ao presente estudo e que subjaz ao *design* exploratório que seguidamente abordaremos: existirá alguma relação entre o

papel desempenhado na avaliação de desempenho e o grau de satisfação expresso por esse mesmo sistema? Na procura de respostas para tal questão foi desenhada uma metodologia que permitisse a operacionalização dos conceitos teóricos nos quais esta área do saber se encontra submersa.

Para o efeito, e porque apenas se pretendia fazer uma primeira viagem empírica a estes lugares científicos foi conceptualizado um Estudo Exploratório (D'Oliveira, 2002). Esta pesquisa de terreno assentou numa metodologia empírica cujo teor consta dos próximos sub-capítulos. Primeiramente, far-se-á a descrição da amostra que integrou este estudo exploratório. No segundo sub-capítulo, abordaremos com minúcia o instrumento que operacionalizou a presente metodologia. Segue-se uma breve reflexão sobre a metodologia utilizada ou o *modus operandi*.

3.3. Participantes

Para este estudo foram convidados a participar todos os colaboradores da organização que utilizavam o sistema de avaliação de desempenho em análise, sendo estes divididos nas categorias de avaliadores e avaliados.

O estudo incide sobre os colaboradores que tenham completo pelo menos um ciclo de avaliação de desempenho.

A definição e selecção da amostra teve como principal critério abranger o máximo de sujeitos possível, tendo-se estabelecido previamente alguns critérios de inclusão/exclusão de forma a considerar-se um colaborador como potencial participante que em seguida se discriminam:

- 1) Ter mais de um ano de antiguidade;
- 2) Ter vínculo efectivo à empresa;
- 3) Já ter pelo menos um ciclo de avaliação de desempenho completo;

Os critérios expostos permitem assegurar que só foram expostos ao questionário participantes que já conheciam o sistema de avaliação de desempenho utilizado na empresa e que tinham completado pelo menos um ciclo do processo que corresponde em valores temporais a um ano civil.

No que se refere aos procedimentos de recrutamento adoptados, o processo teve um carácter voluntário, tendo sido iniciado com a divulgação de uma nota

informativa interna onde se indicaram os objetivos do estudo e onde foi solicitada a colaboração dos voluntários (Anexo A).

O número de colaboradores que cumpria os critérios de inclusão ascendeu a 256 e foi a estes que foi enviado o desafio de participarem deste estudo.

Dos 256 colaboradores convidados a participar no estudo e a quem foi enviado um *e-mail* com um *link* para o questionário, obtiveram-se 127 respostas, constituindo uma taxa de retorno de 49.6%. Ao longo deste período foram feitos dois *reminders* (Anexo C).

A tabela 2 contém a informação relativa à distribuição dos participantes pelas variáveis socio-demográficas e organizacionais.

Usando a estatística descritiva passamos a descrever a amostra global:

Dos 127 participantes no estudo, 58,3% são do sexo masculino e 41,7% do sexo feminino. Não se verifica uma grande assimetria neste grupo.

No que respeita à idade dos participantes, verifica-se que 55,1 % têm idades compreendidas entre os 25 e os 29 anos. Cerca de 37% dos respondentes trabalham na empresa entre 6 e mais de 10 anos.

No que respeita às habilitações literárias e dada a natureza da organização, onde 95% dos colaboradores têm formação superior não se considerou necessário aferir este indicador.

Tabela 2 – Caracterização sócio-demográfica e organizacional dos participantes

	Frequências absolutas (N = 127)	Frequências relativas (%)
SEXO		
Masculino.....	74	58,3
Feminino.....	53	41,7
IDADE		
< 25 a 29 anos.....	70	55,1
30 a 35 anos.....	40	31,5
36 a > 40 anos.....	17	13,4

Tabela 2 (continuação) – Caracterização sócio-demográfica e organizacional dos participantes

	Frequências absolutas (N = 127)	Frequências relativas (%)
ANTIGUIDADE		
1 a 2 anos.....	35	27,6
3 a 5 anos.....	45	35,4
6 a > 10 anos.....	47	37,0
PAPEL		
Avaliado.....	94	74,0
Avaliador.....	33	26,0
FORMAÇÃO		
Com formação.....	66	52,0
Sem formação.....	61	48,0
DEPARTAMENTO		
FS.....	44	34,6
TAX.....	27	21,3
ADVISORY.....	31	24,4
INFRASTRUCTURE.....	25	19,7

Em relação à antiguidade podemos verificar que cerca de 62% dos respondentes têm 5 ou menos anos de casa. Este facto não é de estranhar uma vez que este tipo de empresa se caracteriza por uma elevada taxa de rotatividade dos seus quadros.

Em termos de idade, o grupo é muito jovem, não tendo 86,6% dos respondentes mais de 35 anos.

O facto desta empresa recrutar os seus quadros sobretudo directamente nas faculdades junto de finalistas e/ou recém-licenciados, a juntar à alta rotatividade dos quadros poderá ajudar a explicar a tão alta percentagem de respondentes abaixo dos 35 anos.

Em termos de formação sobre o sistema de avaliação de desempenho em estudo, percebemos que quase metade dos sujeitos não teve formação (48%), o que pode reflectir-se na sua percepção de justiça sobre o sistema.

Um total de 26% (n=33) dos participantes eram ao mesmo tempo avaliadores e avaliados no sistema de avaliação de desempenho, enquanto os restantes 74% (n=94) eram apenas avaliados.

Um total de 48% (n=61) dos participantes não tiveram formação no sistema de avaliação de desempenho, destes 24,6% (n=15) eram avaliadores e 75,4% (n=46) eram avaliados. Os restantes 52% (n=66) tiveram avaliação no sistema sendo 54,5% (n=18) avaliadores e 72,7% (n=48) avaliados.

3.4. Instrumento

Em virtude de não ter sido identificado qualquer estudo anterior que tivesse efectuado a adaptação e aferição deste instrumento para o contexto nacional, e apesar dos objectivos desta tese não consistirem na sua aferição, perante esta situação tornou-se necessário procurar encontrar uma solução que constituísse um bom compromisso prático-ciêntífico. Deste modo, foi pedido a um tradutor que elaborasse a respectiva tradução, com base na qual se elaborou uma versão em língua portuguesa. Na impossibilidade de se realizar um pré-teste, foi utilizada esta versão sendo que o tipo de utilização neste estudo ficará condicionado aos indicadores de consistência interna que foram encontrados. O instrumento de medida é composto por 3 partes. A primeira é composta por uma nota introdutória. A segunda refere-se à caracterização da amostra. A terceira, procura medir a percepção de justiça distributiva, procedimental, interaccional e a satisfação com o sistema de avaliação de desempenho.

Os itens do questionário foram seleccionados com base em dois critérios:

Primeiro, os itens deveriam fornecer uma compreensão de todos os aspectos da avaliação de desempenho da organização incluindo os formulários utilizados (*goal setting* e *year end review*), a entrevista de avaliação, sistema de apoio, formação no sistema e reacções gerais.

Em segundo lugar, os itens foram seleccionados de forma a corresponder a áreas normalmente abrangidas por outros investigadores (Croosman & Cook, 2004, Mount, 1984, Pooyan & Eberhardt, 1989)).

A parte introdutória visou esclarecer os potenciais respondentes acerca do propósito a que se destinava o questionário. Na sua elaboração foram tidos em consideração os pressupostos citados por Hill & Hill (2000), designadamente no que concerne à declaração formal do anonimato e da confidencialidade das respostas, à voluntariedade na participação e ao apelo à sinceridade dos participantes, entre outros.

A segunda parte destinou-se a recolher informação relativa às características socio-demográficas da amostra para posteriormente se examinar de que forma afectam as atitudes para com a justiça organizacional.

. Os elementos solicitados foram o sexo, a idade, a antiguidade, o departamento, o papel desempenhado no sistema de avaliação de desempenho e se teve ou não formação nesse sistema.

O **sexo** foi classificado em duas categorias (1= masculino, 2= feminino).

A **antiguidade** foi classificado em quatro categorias (1= 1 a 2 anos; 2= 3 a 5 anos; 3= 6 a 10 anos; 4= mais de 10 anos).

A **idade** foi classificado em cinco categorias (1= menos de 25 anos; 2= 25 a 29 anos; 3= 30 a 35 anos; 4= 36 a 40 anos; 5= mais de 40 anos).

A medição da idade e da antiguidade sob forma intervalar destinou-se a salvaguardar o anonimato, de modo a mitigar o receio dos respondentes em serem identificados, e assim incentivar a sua participação.

O **departamento** foi classificado de acordo com seis categorias (1= FS; 2= ICEGH; 3= ICM; 4= TAX; 5= ADVISORY; 6= INFRASTRUCTURE).

Uma vez que as distribuições destas variáveis não eram homogéneas, foi necessário reagrupar as seguintes variáveis: Idade (de 5 níveis, passou para 3), antiguidade (de quatro níveis passou para 3) e departamento (de 6 níveis passou para 4).

O **papel** foi classificado em duas categorias (1= avaliado, 2= avaliador).

A **formação** foi classificado em duas categorias (1= teve formação, 2= não teve formação).

A elaboração da terceira parte contou com a preciosa ajuda do Professor Crossman que tão gentilmente disponibilizou a informação necessária para o questionário utilizado no seu estudo.

A **justiça organizacional** foi operacionalizada através do questionário composto por 28 descritores. A sua construção baseou-se em grande parte no trabalho desenvolvido por Cook & Croosman (2004) ao qual foi acrescentado um conjunto de questões com base no modelo teórico que emergiu da revisão da literatura efectuada e que interessava avaliar neste contexto, a justiça interaccional. Estes itens foram elaborados com base na literatura sobre o tema e revistos por diversos profissionais na área das ciências sociais e humanas.

Pretendeu-se estudar a justiça segundo as vertentes mais amplamente divulgadas na literatura: a distributiva, a procedimental e a interaccional. A escala tipo Likert fornecida variava entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente). O Anexo B indica as fontes literárias de proveniência dos itens e quais as dimensões que se propunham medir.

A **Satisfação** foi operacionalizada por três descritores baseados no questionário de Cook & Croosman (2004).

Os participantes respondiam indicando a sua concordância através de uma escala de Likert de 5 pontos idêntica à utilizada na escala da justiça organizacional.

A terminologia utilizada nas afirmações originais do questionário de Cook & Crossman (2004) foi alterada de acordo com a terminologia utilizada no sistema de avaliação de desempenho utilizado na organização em estudo.

Ao questionário original foram acrescentadas outras questões. Algumas ficaram fora do âmbito do presente estudo, uma vez que irão ser utilizadas para uma análise a fazer pela própria organização ao seu sistema de avaliação.

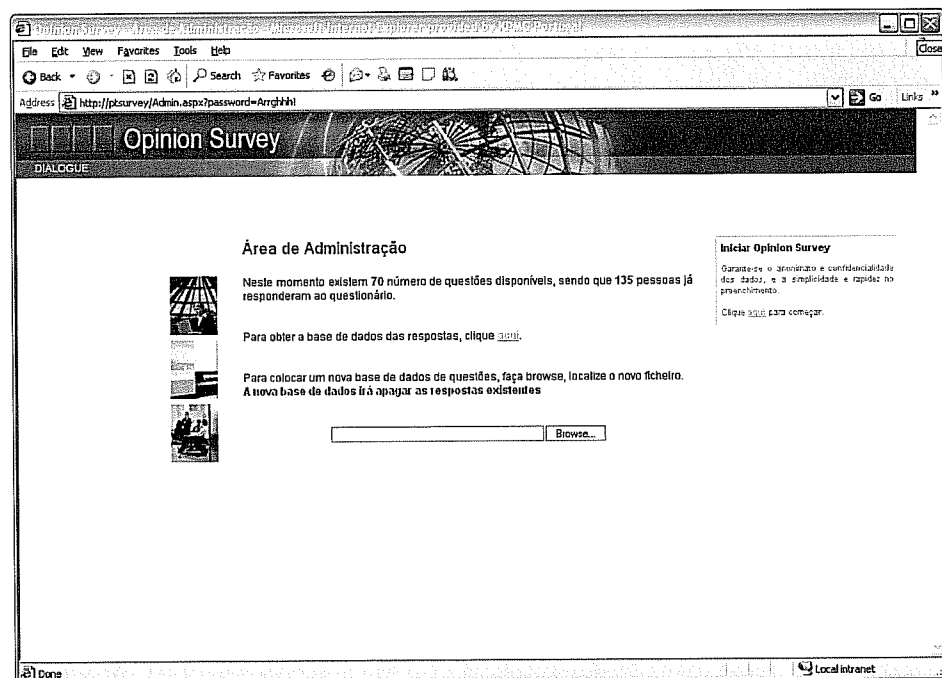
Tentou-se medir a percepção retida pelos colaboradores acerca do processo de avaliação de desempenho em relação a aspectos do processo (negociação e participação, controlo do processo, controlo da decisão, possibilidade de recurso, neutralidade/confiança no avaliador); aspectos relacionais (os que estão implicados na qualidade da relação/interacção avaliador/avaliado) e os aspectos distributivos (resultado da avaliação de desempenho e as recompensas daí decorrentes).

Depois de finalizada a elaboração dos questionário, solicitou-se a um engenheiro informático que criasse um *site* na *Internet* onde pudesse ser alocado o

questionário e que ao mesmo tempo tivesse agregada uma base de dados onde fossem sendo aglomeradas as respostas ao questionário de forma a facilitar a importação dos dados para o programa estatístico a utilizar para a sua análise.

A figura 3 apresenta o aspecto do *back-office* onde, com facilidade, era possível acompanhar a recepção dos questionários em tempo real, bem como descarregar a base de dados.

Figura 3 – Back-Office do site (Área de Administração)



3.4.1. Procedimentos de aplicação do instrumento

A escolha da organização para a realização deste estudo baseou-se no critério de conveniência, na medida que se trata da organização onde o autor do estudo exerce funções, e por conseguinte teve mais facilidade em aplicar os questionários. Por outro lado os resultados advenientes da investigação poderão ser relevantes para a gestão de recursos humanos da organização.

Após apresentada a proposta de estudo à organização, foi dada autorização para a recolha de informação.

Os questionários foram aplicados da seguinte forma:

Partindo da premissa de que todos os colaboradores têm computador e acesso a um endereço de *e-mail* próprio, foram seleccionados aqueles que tinham pelo menos um ciclo de avaliação de desempenho completo e criada uma *mailing list* com o endereço electrónico de cada um deles.

Foi então comunicado a estes sujeitos por *e-mail*, que se estava a efectuar um estudo sobre o sistema de avaliação de desempenho utilizado e que eram convidados a participar, respondendo a um questionário *on-line* (Anexo A).

No site eram disponibilizadas as regras de preenchimento e um pequeno glossário (Anexo A).

No caso de terem dúvidas foi também disponibilizada uma extensão telefónica e endereço de e-mail para esclarecimentos adicionais.

URL do site: <http://ptsurvey>

URL Back Office do site: <http://ptsurvey/Admin.aspx?password=Arrghhh!>

Estes URL's, por razões de segurança informática internas da organização, só estiveram disponíveis durante o período pré-estabelecido para o seu preenchimento do questionário. No Anexo A encontram-se os *screen-shots* de todas as páginas do questionário.

A decisão de utilizar o *e-mail* justifica-se por diversas razões: dispersão geográfica dos sujeitos (escritórios em Lisboa, Porto e Funchal); facilidade de expedição e recepção dos questionários; cultura na utilização deste tipo de tecnologias para este fim (os restantes *surveys* feitos na empresa também foram feitos deste modo).

O *e-mail* de convite com o respectivo *link* para o questionário foi enviado no dia 15 de Setembro (Anexo A) e o questionário esteve *on-line* até ao dia 23 de Setembro. No decorrer da semana em que o questionário esteve no ar foram por duas vezes enviados *reminders* aos participantes (Anexo C).

Os 127 questionários recebidos foram tratados estatisticamente através do programa estatístico SPSS 13, para Windows.

Efectuou-se um teste, que serviria simultaneamente para testar o comportamento do *site* e a existência de alguns *bugs*, ao mesmo tempo que era feita uma avaliação crítica das questões por parte da amostra seleccionada para o efeito.

Este facto deveu-se à população à qual se pretendia aplicar o questionário ser diferente daquela na qual tinha sido aplicado o questionário que esteve na base deste e também porque a língua usada agora era diferente da língua de origem (Hill e Hill, 2000).

Antes de se efectuar o pré-teste, os itens do questionário foram discutidos com pessoas com conhecimento do universo bem como do sistema de avaliação em análise, com o objectivo de utilizar as suas sugestões de forma a que certas expressões linguísticas utilizadas fossem percebidas por todos.

Durante o mês de Agosto de 2005 foi feito o pré-teste do questionário, distribuindo um *e-mail* com o *link* para o questionário de teste a 10 colaboradores da empresa. Da sua análise e discussão resultaram pequenas alterações que se julgaram necessárias para a melhor compreensão das questões colocadas. Das 10 pessoas convidadas para fazer este pré-teste, 8 aceitaram o convite.

Após algumas alterações sugeridas, o questionário foi considerado pronto para aplicação na amostra seleccionada.

4. RESULTADOS E ANÁLISE

Este capítulo é iniciado com a análise das qualidades métricas do questionário utilizado para a recolha dos dados. Posteriormente é apresentado o estudo das questões de investigação levantadas.

4.1. Qualidades métricas do instrumento

4.1.1. *Fidelidade*

A fidelidade é a qualidade métrica que analisa a replicabilidade dos resultados, ou seja, que garante com determinado grau de confiança, a exactidão das medidas efectuadas. Esta qualidade métrica é aqui avaliada ao nível da consistência interna utilizando-se para tal o alfa de Cronbach. Esta medida pode ser definida como a correlação que se espera obter entre a escala utilizada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens que meçam a mesma característica (Pestana & Gageiro, 2003). Os autores Hill & Hill (2000) referem que nas ciências sociais é possível trabalhar com valores de consistência interna na ordem dos 0,6 mas é a partir dos 0,7 que se pode considerar que a resposta é típica.

Recorrendo à técnica do alfa de Cronbach, obteve-se os valores de consistência interna para todas as dimensões do instrumento (Tabela 3).

Tabela 3 – alfa de Cronbach das escalas em estudo

Escalas	alpha de Cronbach	alpha baseado em itens standartizados	alpha se itens forem eliminados
Satisfação	0,855	0,855	0,872 eliminando o item S1
Justiça Procedimental	0,854	0,852	0,860 eliminando o item JP12
Justiça Interaccional	0,885	0,894	Não aumenta com a eliminação de qualquer item
Justiça Distributiva	0,693	0,695	0,699 eliminando o item JD1

Os valores de alpha encontrados demonstram que as escalas apresentam uma boa consistência interna.

Verificou-se também que as escalas em que o alpha de Cronbach aumenta com a eliminação de itens têm uma diferença pouco significativa. Como tal, não se achou necessário proceder à eliminação de qualquer item.

Os níveis de consistência dos indicadores que contribuem para os factores são, regra geral, regulares ou bons, isto é, são todos superiores ao valor de 0,70 sugerido por Nunally (1978) e cit. por Konovsky & Cropanzano (1991).

4.1.2. Validade

A validade exprime o grau em que o instrumento de medida nos fornece informação relevante para a decisão a tomar. Averiguar a validade de um instrumento de medida, consiste, na tradição psicométrica, em saber se esse instrumento “mede efectivamente aquilo que queremos medir, tudo o que queremos medir, e nada mais do que aquilo que queremos medir” (Thorndike & Hegen, 1977: 56-57 cit. por Caetano, 1986). Esta propriedade psicométrica diz respeito ao instrumento avaliar aquilo que se propõe avaliar. Uma das formas de aferir esta qualidade é utilizando a análise factorial, e neste caso estamos perante a validade do constructo, que diz respeito ao teste avaliar com exactidão o atributo que pretende medir. Esta técnica permite avaliar a validade das variáveis constituídas

dos factores, indicando em que medida medem ou não os mesmos conceitos através da correlação existente entre elas (Pestana & Gageiro, 2003).

Inicialmente procedeu-se ao Teste de Keiser-Mayer-Olkin (KMO) com o objectivo de saber a possibilidade de prosseguir com a análise factorial.

De acordo com Keiser, (1974 cit. por Bispo 2004), os valores deste índice devem ser interpretados da seguinte forma:

Tabela 4 – Valores de KMO

Valores de KMO	
$\geq 0,90$	Muito Bom
$0,80 \leq KMO < 0,90$	Bom
$0,70 \leq KMO < 0,80$	Médio
$0,60 \leq KMO < 0,70$	Razoável
$0,50 \leq KMO < 0,60$	Mau
$KMO < 0,50$	Inaceitável

A análise factorial exploratória destina-se a agregar as variáveis num número mais reduzido de factores (Bryman & Cramer, 2003), com uma perda mínima de informação (Salgueiro, 1995), que expressam o que existe de comum nas variáveis originais (Pestana & Gageiro, 2000).

Os descritores de satisfação, justiça procedimental, justiça interaccional, e justiça distributiva foram sujeitos a uma análise factorial de componentes principais com rotação varimax (Maroco, 2003). A técnica mostrou-se adequada a todos os tópicos. Na satisfação obtiveram-se os seguintes valores (KMO: **0,704**; teste de esfericidade de Bartlett: 179,880, $p=0,000$). Na justiça organizacional (KMO: **0,787**; teste de esfericidade de Bartlett: 1533,090, $p=0,000$). Na justiça procedimental (KMO: **0,807**; teste de esfericidade de Bartlett: 798,942, $p=0,000$). Na justiça interaccional (KMO: **0,871**; teste de esfericidade de Bartlett: 857,403, $p=0,000$). Por fim, na justiça distributiva (KMO: **0,619**; teste de esfericidade de Bartlett: 121,021, $p=0,000$).

As tabelas 5 e 6 indicam o número de factores resultantes da análise factorial, respectivamente, da satisfação e da justiça organizacional, assim como o peso que cada descritor contribuiu para cada um dos factores, sendo que os pesos mais significativos encontram-se em evidência. Por outro lado, os factores extraídos

foram ordenados da esquerda para a direita segundo a sua contribuição para a variância total acumulada.

Relativamente à satisfação emergiu um único factor, que explica 77,58% da variância total, e consta na tabela 5.

Tabela 5 – Análise factorial de componentes principais dos itens relativos à satisfação.

Medida de adequação da amostra “Kaiser-Meyer-Olkin” (KMO):		0,704
Teste de esfericidade de Bartlett:		179,880 (p= 0,000)
Descritores		Factor Satisfação
> Estou satisfeito com o resultado final do processo YER	S1	0,907
> Estou satisfeito com o processo de GS	S2	0,828
> Estou satisfeito com o processo YER	S3	0,906
Variância total explicada:		77,58%

Tabela 6 – Análise factorial de componentes principais dos itens relativos à percepção de justiça organizacional

Medida de adequação da amostra “Kaiser-Meyer-Olkin” (KMO):		0,787			
Teste de esfericidade de Bartlett:		1533,090 (p=0,000)			
Descritores		Factor 1 JPP	Factor 2 JPS	Factor 3 JD	Factor 4 JI
> Decido os objectivos para o GS em consonância com o meu PM	P1	0,621	0,196	-0,015	-0,216
> O meu Pm utiliza o YER para definir o meu desempenho sem enviezamentos	P11	0,784	-0,110	-0,179	0,066
> O meu PM não sabe o suficiente sobre o meu trabalho de forma a dar-me uma avaliação justa no YER	P12	0,606	0,356	0,254	0,259
> A revisão do meu YER feita pelo meu PM foi demasiado apressada	P13	0,520	0,383	0,289	-0,139
> Acredito que o meu desempenho melhorou com o resultado do meu último YER	P14	0,531	-0,363	0,150	-0,184

Tabela 6 (continuação) – Análise factorial de componentes principais dos itens relativos à percepção de justiça organizacional

Medida de adequação da amostra “Kaiser-Meyer-Olkin” (KMO):		0,787			
Teste de esfericidade de Bartlett:		1533,090 (p=0,000)			
Descritores		Factor 1 JPP	Factor 2 JPS	Factor 3 JD	Factor 4 JI
> O meu último YER incluiu a discussão da minha carreira e do meu desenvolvimento pessoal	P15	0,583	-0,060	0,013	0,111
> O meu último YER incluiu a discussão da forma como poderia melhorar o meu desempenho	P16	0,670	0,071	-0,441	-0,194
> Sei como o processo de GS ajuda a empresa a alcançar os seus objectivos como organização	P2	-0,321	0,507	0,165	-0,246
> O meu PM não leva a sério o meu GS	P3	0,095	0,578	0,264	-0,114
> O processo de GS ajuda-me a identificar áreas de melhoria no meu desempenho no trabalho	P4	0,246	0,507	-0,266	0,003
> Considero a entrevista de YER útil para me ajudar a encontrar o meu nível de desempenho	P6	0,209	0,583	-0,213	0,186
> O meu PM leva a entrevista muito a sério	P7	0,004	0,594	-0,239	-0,278
> O processo de YER é justo e não é enviesado	P8	-0,130	0,760	0,024	0,186
> No caso de não concordar com a avaliação feita pelo meu PM no YER após a discussão, existe um processo de recurso muito claro que posso utilizar	P9	-0,030	0,601	-0,190	0,023
> A qualidade do meu desempenho determina o meu salário na empresa	D1	0,221	0,003	0,504	-0,135
> Prémios monetários baseados na avaliação de desempenho são a forma mais efectiva de motivar os colaboradores a melhorar o seu desempenho	D2	0,321	-0,271	0,545	0,280
> Acredito que o nível de prémio que recebo fará uma diferença considerável no meu desempenho futuro	D3	0,129	-0,266	0,539	0,068
> Não considero que o processo de YER leve em linha de conta todos os meus objectivos alcançados	D4	0,259	0,123	0,571	-0,008
> Confio que o processo YER dá uma avaliação justa e equitativa do meu desempenho	D5	-0,205	0,124	0,774	0,246
> Considero que o processo YER no meu departamento é idêntico para todos	D6	-0,042	0,128	0,725	0,317
> A entrevista de YER é o único momento em que me é dado feedback acerca do meu desempenho	I1	-0,005	-0,229	0,267	0,622
> A minha perspectiva acerca do meu desempenho foi tida em conta pelo meu PM na última avaliação	I2	0,009	-0,029	0,139	0,818

Tabela 6 (continuação) – Análise factorial de componentes principais dos itens relativos à percepção de justiça organizacional

Medida de adequação da amostra “Kaiser-Meyer-Olkin” (KMO):		0,787			
Teste de esfericidade de Bartlett:		1533,090 (p=0,000)			
Descritores		Factor 1 JPP	Factor 2 JPS	Factor 3 JD	Factor 4 JI
> Algumas das coisas dita no YER acerca do meu desempenho foram uma surpresa para mim	I3	0,390	0,237	0,187	0,504
> O meu último YER incluiu a discussão de coisas que o meu PM poderia fazer de forma a ajudar-me a melhorar o meu desempenho	I4	0,101	-0,450	-0,061	0,547
> Durante a entrevista sou solicitado a comentar o meu desempenho, evolução, desejos e intenções de carreira	I5	-0,258	0,008	0,137	0,516
> Na entrevista conseguiu-se compreensão e empenhamento mútuos	I6	0,001	0,013	0,136	0,685
> O sistema de GS ajuda a melhorar o desempenho dos colaboradores	P10	0,473	-0,341	0,485	-0,274
> Consigo distinguir a diferença entre os processos GS e YER	P5	0,174	0,292	0,328	-0,056
Variância explicada por cada factor:		29,32%	14,05%	11,18%	4,48%
Variância total explicada:		59,05%			

Relativamente à justiça organizacional emergiram 4 factores, que explicam conjuntamente, 59,05% da variância total. Os factores foram designados de justiça procedimental do processo (factor 1), justiça procedimental do sistema (factor 2) e justiça distributiva (factor 3) e justiça interaccional (factor 4) e constam na tabela 6.

A análise factorial não coincidiu na sua totalidade com a estrutura de factores referidos na literatura, talvez pela amostra ser reduzida (n=127).

O grau de precisão dos factores que emergem de uma análise factorial dependem da dimensão da amostra. Deve haver mais sujeitos do que variáveis na análise, deve haver um mínimo absoluto de cinco sujeitos por variáveis e nunca menos de 100 indivíduos por análise. (Gorsuch, 1983, cit. por Bryman & Cramer, 1992). Para Nunnally (1978) a técnica de análise factorial só deverá ser aplicada quando existir uma proporção de 10:1 em relação ao numero de pessoas para o número de itens. De acordo com este requisito, a análise factorial do questionário

deveria ser feita por $10 \times 28 = 280$ pessoas. A amostra em estudo tinha 127 participantes.

Assim, e para o presente estudo, decidiu-se utilizar os dois factores da justiça procedimental (JPP e JPS) como uma única variável - justiça procedimental.

4.1.3. Sensibilidade

A sensibilidade é definida como a capacidade que o teste possui para discriminar os sujeitos segundo o factor que está a ser avaliado e devem ser tidas em consideração várias técnicas de análise estatísticas (Ribeiro, 2003). A análise da kurtose e da assimetria são técnicas utilizadas para se poderem tirar conclusões credíveis relativas a esta qualidade métrica de um teste.

A análise da sensibilidade à semelhança das qualidades métricas apresentadas anteriormente, vai ser realizada tendo em conta as várias escalas do instrumento utilizado.

Quando a amostra tem um tamanho considerável, pode-se considerar que a amostra tem uma distribuição normal se o valor do quociente entre a “*Skewness*” e o erro padrão, assim como o valor do quociente entre a “*Kurtosis*” e erro padrão estiverem compreendidos entre -2 e 2 (Hill & Hill, 2000). No entanto, à luz deste critério, conforme a análise dos indicadores de normalidade (Tabela 7), pode-se constatar que a variável justiça distributiva não possui uma distribuição normal:

- A justiça distributiva apresenta uma distribuição pontiaguda e com uma simetria negativa.

À excepção da justiça distributiva, todas as outras escalas se encontram no intervalo atrás mencionado, concluindo-se que a distribuição é normal.

Tabela 7 – Indicadores de sensibilidade e normalidade

Indicadores de normalidade (Assessmen normality) (N=127)							
Variáveis		Min	Máx	Skewness	$\frac{\text{Skew}}{\text{ErroSkew}}$	Kurtosis	$\frac{\text{Kurtosis}}{\text{ErroKurtosis}}$
Justiça Procedimental	JP	1,000	5,000	-0,176	-0,789	0,014	0,031
Justiça Interacional	JI	1,000	5,000	-0,115	-0,515	-0,326	-0,737
Justiça Distributiva	JD	1,000	5,000	-0,799	-3,716	0,875	2,049
Satisfação	S	1,000	5,000	-0,273	-1,269	-0,869	-2,035

4.1.4. Correlação bivariada e multicolinearidade

As correlações de Pearson foram utilizadas para estudar as relações entre as variáveis.

A tabela de correlações permite-nos constatar que a maior correlação entre variáveis se verifica entre a Satisfação Global e a Justiça Procedimental ($r = 0,78$). Desta maneira, o efeito de multicolinearidade não constitui à partida um problema, na medida em que só ocorre quando os coeficientes de correlação assumem valores absolutos superiores a 0,80 (Lewis-Beck, 1986), o que não acontece no presente estudo.

Tabela 8 – Correlações bivariadas

Variáveis		1	2	3	4
Justiça procedimental	(1)	1			
Justiça distributiva	(2)	0,48	1		
Justiça Interaccional	(3)	0,73	0,47	1	
Satisfação	(4)	0,78	0,60	0,64	1

Nota: Correlações > 0,10 são significativas para $p < 0,05$
 Correlações > 0,23 são significativas para $p < 0,01$.

4.2. Resposta às perguntas de investigação

H1: Será que o papel desempenhado na avaliação de desempenho influencia as percepções das três vertentes da justiça organizacional e o grau de satisfação com o sistema?

Tabela 9 – Teste Levene e teste t-student para a variável Papel

		Teste Levene		T-test
		F	Sig	Sig (2-tailed)
Justiça procedimental	Variâncias	0,089	0,765	0,399
	iguais			
Justiça distributiva	Variâncias	1,711	0,193	0,723
	iguais			
Justiça Interaccional	Variâncias	3,527	0,063	0,978
	iguais			
Satisfação	Variâncias	2,839	0,095	0,454
	iguais			

Os testes paramétricos exigem a verificação simultânea de duas condições:

1. a variável dependente possuir distribuição normal e
2. as variâncias populacionais sejam homogéneas a comparar duas populações (Maroco, 2003). Para testar a normalidade, o teste mais utilizado é o teste de Kolmogorov-Smirnov. Como já verificámos anteriormente, as variáveis dependentes apresentam uma distribuição normal.

Para testar a homogeneidade das variâncias utiliza-se o teste de Levene porque é dos mais potentes (Maroco, 2003). Podemos verificar que as variâncias populacionais estimadas a partir das duas amostras são homogéneas já que em todos os casos $p\text{-value} > 0.05$. Assim a estatística teste a utilizar para o teste de t-student é a que assume as variâncias iguais (Maroco, 2003).

Sendo que, em todos os casos o $p\text{-value} > 0.05$ podemos concluir que o papel desempenhado na avaliação de desempenho não influencia significativamente as percepções de justiça organizacional e o grau de satisfação com o sistema utilizado.

H2: Será que o facto das pessoas terem ou não formação no sistema de avaliação de desempenho influencia as percepções de justiça organizacional e o grau de satisfação com o sistema?

Tabela 10 – Teste Levene e teste t-student para a variável formação

		Teste Levene		T-test
		F	Sig	Sig (2-tailed)
Justiça procedimental	Variâncias	0,000	0,985	0,324
	iguais			
Justiça distributiva	Variâncias	0,675	0,413	0,652
	iguais			
Justiça Interaccional	Variâncias	0,018	0,893	0,937
	iguais			
Satisfação	Variâncias	1,252	0,265	0,916
	iguais			

Todas as variâncias são homogéneas no teste de Levene, por isso é possível utilizar a estatística que assume as variâncias iguais no teste t-Student.

Sendo que, tal como na hipótese anterior, em todos os casos o $p\text{-value} > 0.05$ podemos concluir que o facto de terem tido ou não formação no sistema de avaliação de desempenho não influencia significativamente as percepções de justiça organizacional e o grau de satisfação com o sistema utilizado.

H3: Será que a satisfação é influenciada pelas três vertentes da justiça organizacional (procedimental, distributiva e interaccional)?

O objectivo na utilização da análise de variância do modelo de regressão linear é avaliar se alguma das vertentes da percepção de justiça organizacional pode ou não influenciar a variável dependente, i.e. a satisfação com o sistema de avaliação de desempenho.

As relações da justiça organizacional, nas suas três vertentes com a satisfação foram verificadas por meio de análises de regressão linear múltipla, método stepwise (Tabela 11)

Tabela 11 – Regressão linear múltipla para a variável dependente Satisfação

	R	R ²	R ² Ajustado	F	P
Modelo					
1	0,788 ^a	0,621	0,617	189,709	0,000
2	0,806 ^b	0,649	0,643	9,300	0,003
	Beta	Erro standard	Coefficiente B	T	P
Modelo					
1 JP	1,625	0,118	0,788	13,773	0,000
2 JP	1,433	0,130	0,695	11,001	0,000
2 JD	0,297	0,097	0,193	3,050	0,003

^a Predictors: (Constant), Justiça procedimental

^b Predictors: (Constant), Justiça procedimental e justiça distributiva

Sendo R² ajustado para o modelo 2 = 0.643, podemos afirmar que 64,3% da variabilidade total da satisfação com o sistema de avaliação de desempenho é explicada pela vertente procedimental e distributiva da justiça organizacional, uma vez que a vertente interaccional do justiça foi retirada do modelo pelo teste por não ser significativo.

A pergunta que a seguir se levanta é se cada uma das vertentes contribui de igual forma para o modelo, i.e. terão todas um efeito significativo na predição da satisfação?

A análise dos valores absolutos dos coeficientes de regressão standardizados (Coeficiente Beta), apresentados na tabela 11, permitem-nos concluir que a variável

justiça procedimental apresenta as maiores contribuições relativas (0.695) para explicar o comportamento da variável dependente – satisfação, seguida da variável justiça distributiva (0,193). Finalmente a variável justiça interaccional foi excluída do modelo uma vez que a sua contribuição relativa não era significativa.

Todos os valores são estatisticamente significativos ($\alpha= 0.05$), assim, podemos concluir que as variáveis justiça procedimental e justiça distributiva afectam significativamente a satisfação.

Desta forma os colaboradores que percebem mais justiça procedimental apresentam maior satisfação com o sistema de avaliação de desempenho.

Pode-se então concluir que a satisfação com o sistema de avaliação de desempenho não é atribuído de igual forma aos três aspectos da justiça organizacional. Estes resultados vão ao encontro das conclusões de Cook & Crossman (2004).

H4: Serão as variáveis demográficas determinantes do nível de satisfação expresso e percepções de justiça organizacional?

Sexo – Esta variável só é determinante na percepção de justiça interaccional e na satisfação com o sistema de avaliação de desempenho, uma vez que os valores do p-value < 0.05, em ambos os casos.

Tabela12: Estatística descritiva da variável Sexo

	Sexo	N	Média	Std. Deviation	Std. Error Mean
JP	Masculino	71	3.18	0.430	0.051
	Feminino	47	3.03	0.440	0.064
JD	Masculino	74	3.18	0.601	0.070
	Feminino	53	2.97	0.654	0.090
JI	Masculino	71	3.36	0.449	0.053
	Feminino	47	3.07	0.536	0.078
Satisfação	Masculino	74	3.05	0.894	0.104
	Feminino	53	2.70	1.006	0.138

A análise da tabela permite-nos verificar que existe uma homogeneidade de variância nos dois grupos nas variáveis consideradas. O teste t-student revelou uma diferença significativa entre os dois géneros na percepção de justiça interaccional e também na satisfação.

Tabela 13: Teste Levene e teste t-student para a variável sexo

		Teste Levene		T-test
		F	Sig	Sig (2-tailed)
Justiça procedimental	Variâncias iguais	0,309	0,580	0,066
Justiça distributiva	Variâncias iguais	0,970	0,326	0,061
Justiça Interaccional	Variâncias iguais	2,374	0,126	0,002
Satisfação	Variâncias iguais	1,183	0,279	0,044

Antiguidade - Não existem diferenças significativas nas percepções de justiça e na satisfação com o sistema de avaliação de desempenho uma vez que o p-value > 0.05.

A Anova revelou não existirem diferenças significativas nos intervalos de antiguidade.

Tabela 14: Estatística descritiva da variável Antiguidade

	Antiguidade	N	Mean	Std. Deviation	Std Error
JP	1-2	30	3.28	0.404	0.074
	3-5	42	3.03	0.509	0.079
	6>10	46	3.11	0.366	0.054
JD	1-2	35	3.17	0.708	0.120
	3-5	45	2.99	0.699	0.104
	6>10	47	3.12	0.483	0.071
JI	1-2	30	3.39	0.475	0.087
	3-5	42	3.11	0.580	0.090
	6>10	46	3.26	0.423	0.062
Satisfação	1-2	35	3.20	0.971	0.164
	3-5	45	2.73	1.016	0.151
	6>10	47	2.86	0.842	0.123

Tabela 15: ANOVA da variável antiguidade

		ANOVA		
		Mean	F	P
		Square		
Justiça procedimental	Entre grupos	0,566	3,044	0,051
Justiça distributiva	Entre grupos	0,344	0,864	0,424
Justiça Interaccional	Entre grupos	0,679	2,747	0,068
Satisfação	Entre grupos	2,296	2,587	0,079

Departamento – Não existem diferenças significativas nas percepções de justiça e na satisfação com o sistema de avaliação de desempenho uma vez que o p-value > 0.05.

Tabela 16: Estatística descritiva da variável Departamento

	Departamento	N	Mean	Std. Deviation	Std Error
JP	FS	40	3.18	0.425	0.067
	TAX	25	3.06	0.497	0.099
	ADVISORY	31	3.13	0.423	0.076
	INFRA	22	3.08	0.428	0.091
JD	FS	44	3.07	0.556	0.084
	TAX	27	3.17	0.686	0.132
	ADVISORY	31	3.08	0.625	0.112
	INFRA	25	3.05	0.721	0.144
JI	FS	40	3.28	0.502	0.079
	TAX	25	3.14	0.495	0.099
	ADVISORY	31	3.35	0.475	0.085
	INFRA	22	3.15	0.552	0.118
Satisfação	FS	44	2.93	0.806	0.121
	TAX	27	2.98	0.974	0.187
	ADVISORY	31	2.84	0.992	0.166
	INFRA	25	2.87	1.229	0.246

Tabela 17: ANOVA da variável departamento

		ANOVA		
		Mean	F	P
		Square		
Justiça procedimental	Entre grupos	0,100	0,516	0,672
Justiça distributiva	Entre grupos	0,082	0,203	0,894
Justiça Interaccional	Entre grupos	0,296	1,168	0,325
Satisfação	Entre grupos	0,113	0,121	0,947

Idade – Também aqui o p-value > 0,05 logo não existem diferenças significativas na idade.

Tabela 18: Estatística descritiva da variável Departamento

	Idade	N	Mean	Std. Deviation	Std Error
JP	<25-29	64	3.16	0.438	0.055
	30-35	37	3.09	0.439	0.072
	36>40	17	3.07	0.455	0.110
JD	<25-29	70	3.15	0.615	0.074
	30-35	40	2.98	0.643	0.102
	36>40	17	3.08	0.664	0.161
JI	<25-29	64	3.27	0.471	0.059
	30-35	37	3.23	0.582	0.096
	36>40	17	3.17	0.467	0.113
Satisfação	<25-29	70	3.05	0.918	0.110
	30-35	40	2.63	0.973	0.154
	36>40	17	2.96	0.964	0.234

Tabela 19: ANOVA da variável idade

		ANOVA		
		Mean	F	P
		Square		
Justiça procedimental	Entre grupos	0,082	0,421	0,657
Justiça distributiva	Entre grupos	0,365	0,918	0,402
Justiça Interaccional	Entre grupos	0,064	0,248	0,781
Satisfação	Entre grupos	2,355	2,656	0,074

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Relativamente à hipótese 1 verificou-se que o papel desempenhado na avaliação de desempenho não influencia as percepções de justiça e a satisfação com o sistema.

Tendo os valores totais demonstrado apresentar uma distribuição normal, a comparação dos dois grupos (avaliadores e avaliados) foi feita através da utilização do teste t-student. Este mostra-nos não existir uma diferença significativa entre os dois grupos. Este resultado pode ficar a dever-se ao facto dos avaliadores acumularem também o papel de avaliados no sistema em estudo. Em consequência do exposto, pode-se afirmar que não existem diferenças significativas no nível de satisfação com o sistema de avaliação de desempenho entre os participantes que eram apenas avaliados e os participantes que assumiam ambos os papéis, avaliadores e avaliados no sistema de avaliação de desempenho.

Este resultado confirma os resultados obtidos por Cook & Croosman (2004) e discorda, tal como o estudo anteriormente mencionado, com os resultados dos estudos de Mount (1984) e também com o estudo de Pooyan & Eberhardt (1989), que sugerem a existência de diferenças no nível de satisfação com o sistema de avaliação de desempenho de acordo com o papel desempenhado nesse sistema. No entanto é de referir uma crítica ao estudo de Mount (1984). O autor mediu as atitudes em relação ao sistema de avaliação de desempenho utilizando questões diferentes para os dois grupos, avaliadores e avaliados. Pooyan & Eberhardt (1989, p.215) utilizaram as mesmas questões para os dois grupos e descobriram que “os superiores estavam significativamente mais satisfeitos com a avaliação de desempenho...comparados com os não superiores”.

Na hipótese 2 verificou-se que o facto dos participantes terem recebido ou não formação, acerca do sistema de avaliação de desempenho não influencia significativamente as diferentes vertentes da justiça organizacional bem como a variável satisfação.

Os valores destes dois grupos (com formação e sem formação) apresentaram uma distribuição normal, por isso utilizou-se o teste t-student. Este mostrou não existir uma diferença significativa entre os dois grupos.

Este facto contraria as assumpções de Cook & Crossman (2004) que sugeriram poder existir discrepâncias nas percepções de justiça e na satisfação com o sistema de avaliação de desempenho devido ao facto de não existir formação no sistema de avaliação de desempenho que está a ser utilizado. Segundo os autores, os avaliadores recebem formação para fazer as avaliações mas os avaliados não recebem formação. Estes autores assumem ainda que aqueles que não têm o papel de avaliadores raramente recebem qualquer formação no sistema de avaliação de desempenho existente, quer nos métodos de trabalho como na forma de retirar o melhor *output* do sistema.

Os resultados obtidos no presente estudo poderão dever-se ao facto do grupo que não recebeu formação, ter à sua disposição, através da *intranet* da organização, diversa informação acerca do sistema de avaliação de desempenho em uso, instruções de utilização, exemplos, bem como um endereço de *e-mail* para colocação e esclarecimento de dúvidas, assim como uma extensão telefónica para o mesmo efeito. Este conjunto de ferramentas poderá mitigar o facto de não terem tido formação no sistema e em consequência diminuir ou mesmo eliminar as diferenças entre os dois grupos.

Sugere-se por isso a replicação do estudo num ambiente onde a informação e o conhecimento não seja tão fluído e as diferenças entre os grupos (com formação e sem formação) mais significativa de forma a aferir a real importância da formação no contexto da avaliação de desempenho.

No que concerne à hipótese 3 verificou-se que a justiça procedimental é a vertente da justiça organizacional que mais influencia a satisfação, seguida da justiça distributiva. Há justiça interaccional coube apenas um papel residual.

Estes resultados confirmam o estudo de Cook & Crossman (2004). Estes resultados concordam ainda com os resultados obtidos por Pooyan & Eberhardt (1989) que os aspectos da justiça organizacional contribuem de forma diferente para a satisfação com o sistema de avaliação de desempenho. No entanto o estudo de Pooyan & Eberhardt (1989) contrasta com este e com o de Cook & Crossman (2004) uma vez que correlaciona a satisfação com os diferentes aspectos da

entrevista de avaliação de desempenho ao invés de examinar todo o processo e a sua administração ao longo do ano. Mount (1984) também concluiu que os aspectos da justiça organizacional contribuíam em quantidades diferentes para o nível de satisfação com o sistema de avaliação de desempenho. Apesar do trabalho de Mount (1984) utilizar apenas 61% de afirmações idênticas para os dois grupos (avaliadores e avaliados), as áreas cobertas foram mais representativas de todo o sistema de avaliação de desempenho e por isso equipara-se mais ao presente estudo.

O estudo mais recente sobre esta temática, foi realizado em Inglaterra por Cook & Crossman (2004) tendo investigado apenas duas vertentes da justiça organizacional (procedimental – sistema e processo e distributiva), os seus resultados à semelhança dos do presente estudo foram diferentes dos resultados obtidos nos dois estudos americanos. Estes autores sugerem que as diferenças significativas encontradas nos estudos de Mount (1984) e Pooyan & Ebethardt (1989) estejam relacionadas com a terceira vertente da justiça organizacional, a interaccional. No entanto, os resultados obtidos com o presente estudo, contrariam esta afirmação, uma vez que foram estudadas as três vertentes da justiça organizacional (procedimental, distributiva e interaccional) e a vertente interaccional não ter um peso significativo.

Em relação às variáveis demográficas estudadas, estas não demonstram ter qualquer influência quer sobre as três vertentes da justiça organizacional, quer sobre o nível de satisfação expresso com o sistema de avaliação de desempenho, à semelhança dos resultados postulados por Cook & Croosman (2004). De salientar no entanto, que a variável sexo mostrou ter uma interacção estatisticamente significativa com o nível de satisfação e com a vertente interaccional da justiça organizacional.

Globalmente, a abordagem que orientou a realização deste estudo mostrou-se relevante tanto de um ponto de vista teórico, como de um ponto de vista empírico e prático. Ao nível teórico, os resultados obtidos reforçaram a nossa perspectiva de que a avaliação de desempenho não se limita a uma questão estritamente psicométrica, tornando-se necessário reequacionar o próprio problema objecto de pesquisa.

Ao nível empírico, este estudo levanta algumas questões relativas à construção e operacionalização das variáveis que é necessário ter em conta para a análise dos sistemas de avaliação.

Ao nível prático, este estudo sugere algumas pistas de análise dos sistemas de avaliação de desempenho, concretamente, indica vias a seguir sugerindo que a vertente processual é um elemento lapidar na utilização deste tipo de sistemas.

Os resultados obtidos poderão ser úteis para a organização uma vez que ajudarão a orientar a metodologia de utilização do sistema de avaliação de desempenho existente.

A principal conclusão que sobressai dos resultados deste estudo é de que, nesta amostra, não existem diferenças significativas nos níveis de satisfação relacionados com o papel desempenhado pelos participantes no sistema de avaliação de desempenho, bem como o facto de terem tido ou não formação também não apresentam diferenças significativas em relação aos níveis de satisfação.

Uma das questões fundamentais a ser colocada em relação aos resultados alcançados é a seguinte: é desejável que o nível de satisfação com a avaliação de desempenho esteja relacionado com o papel desempenhado no sistema de avaliação de desempenho utilizado?

Poder-se-ia argumentar, ser desejável um maior nível de satisfação com o sistema de avaliação de desempenho, para aqueles que assumem o papel de avaliados, do que para aqueles que têm ambos os papéis. Os que ocupam ambos os papéis, estarão provavelmente mais familiarizados com os problemas encontrados, quando tentam garantir que as avaliações são levadas a cabo de forma justa e dentro de um determinado intervalo de tempo, além de poderem detectar mais exemplos de falha no sistema. Ter um nível mais baixo de satisfação com o sistema de avaliação de desempenho pode ajudar a garantir que fazem um esforço extra, procurando executar da melhor forma possível as avaliações dos seus colaboradores.

Murphy & Cleveland (1991) identificaram a necessidade de um sistema de avaliação de desempenho ser considerado justo por todos dentro da organização, como um requisito básico essencial para que este seja efectivo. A justiça organizacional, apresenta na literatura, várias formas no que respeita ao processo

usado para tomar decisões sobre avaliação de desempenho e resultados distributivos a partir desse processo. Julgamentos sobre a justeza de um processo ou sistema só poderão alguma vez ser baseados nas expectativas individuais e comparação de resultados do processo com outros indivíduos “referência” dentro da organização se poucas pessoas acreditam que existe um resultado equitativo a partir do sistema, então este está condenado a ser ineficiente.

5.1 Implicações para a gestão

Os resultados mostram que a vertente procedimental da justiça contribui sobretudo para a percepção global de satisfação, o que deveria ser tido em consideração pela liderança, na fase de elaboração do sistema de avaliação de desempenho. Tendo-se introduzido um sistema de avaliação de desempenho justo, este deverá ser operacionalizado de forma justa e consistente pelos avaliadores. Apesar de contribuir menos para a percepção da satisfação, os resultados distributivos resultantes do sistema também influenciam a maneira de encarar todo o processo. A menos que todos os aspectos da justiça organizacional sejam satisfeitos, não se poderá obter um pleno desempenho efectivo individual. Os sistemas de avaliação de desempenho que mais provavelmente contribuem para uma melhoria significativa da eficácia/eficiência da organização são os sistemas sobre os quais existe a percepção de justiça, particularmente no que respeita ao aspecto do processo.

Isto pode ser atingido através de um aumento de justiça interaccional, dando às pessoas maior envolvimento no sistema de avaliação de desempenho e treinando todos os participantes, não somente os *performance managers*, a usarem o *feedback*, de forma mais eficaz/eficiente. Aumentar o envolvimento no sistema de avaliação de desempenho pode ser atingido, garantindo que as pessoas acordam alvos de trabalho conjuntamente com o seu *performance manager*, tendo com mais frequência revisões do trabalho para garantir que sabem o suficiente acerca dos seus colaboradores e do seu trabalho de modo a poderem atribuir-lhes um nível de valor.

Treinar pessoas a participar no sistema de avaliação de desempenho como avaliados, é um componente vital para garantir que as expectativas são realistas e

que o *feedback* é aceite e posto em prática. A importância de treinar pessoas para participar numa avaliação de desempenho, é enfatizada por Bretz *et al.*, (1992) que advogam que este deveria ser um processo em movimento, de modo a atingir eficácia/eficiência máxima. Treino efectivo deveria aumentar a eficácia/eficiência do sistema de avaliação de desempenho e por fim, conduzir a uma maior eficácia organizacional.

Se observarmos porque é que os investigadores e profissionais organizacionais demonstram um grande interesse nas atitudes organizacionais, talvez a resposta surja espontaneamente:

As atitudes dos colaboradores podem ter consequências sérias para as organizações, assim como, também podem afectar os indivíduos que possuem essas atitudes. Logo, do ponto de vista prático, podemos sugerir que a satisfação com a avaliação de desempenho pode ser um importante barómetro da eficácia do sistema que se está a utilizar.

A desburocratização da avaliação e a sua utilização como um meio de comunicação entre os actores organizacionais e não como um fim em si própria, surgem como passos necessários para a renovação das práticas de avaliação nas empresas, as quais poderão vir a incluir, por exemplo, a avaliação pelos pares ou mesmo a avaliação 360°.

5.2. Limitações

Este estudo apresenta algumas limitações que importa assinalar.

Do ponto de vista empírico, uma limitação resulta do facto da amostra ser relativamente pequena, o que ficou patente, por exemplo, nos resultados da análise factorial.

Pelo facto de não se tratar de um estudo experimental não se podem estabelecer relações de causalidade.

O modelo deve ser alicerçado numa teoria consistente com os processos do mundo real. Este foi o principal fio condutor da revisão da literatura e consequente desenvolvimento do modelo de base teórica.

A sua realização aconteceu em contexto real, com as vantagens e desvantagens daí decorrentes. Assim, como aspecto positivo poderemos referir o

facto dos resultados obtidos serem aqueles que efectivamente se encontram no seio da organização real e não um artefacto laboratorial; mas, também é verdade que a ausência da possibilidade de manipulação das potenciais causas ou comportamentos em estudo não permitiram obter o mesmo grau de certeza aquando da análise de eventuais relações causais que se estabeleceram.

Os resultados obtidos devem em certa medida confinar-se ao contexto organizacional privado, pela especificidade da amostra, pese embora exibam alguma robustez face às linhas orientadoras que emergem da revisão da literatura, o que lhes confere alguma elasticidade.

5.3. Sugestões para o futuro

O tipo de organização onde é aplicado o sistema de avaliação de desempenho poderá ser um factor de influência, senão vejamos: o estudo de Mount (1984) foi desenvolvido numa grande multinacional Norte-americana, o estudo de Pooyan & Eberhardt (1989) foi conduzido numa universidade nos EUA e o estudo de Cook & Croosman (2004) foi conduzido numa organização governamental em Inglaterra. Todos estes autores, concluíram que os seus resultados deveriam ser testados noutros ambientes organizacionais de forma a serem validados. Esta tese apresenta os resultados de um estudo sobre as diferenças existentes entre avaliadores e avaliados numa organização multinacional de serviços a operar em Portugal.

Os resultados dos estudos Norte-americanos não coincidem com os resultados dos estudo europeus, apesar destes coincidirem entre si. Nesta medida, sugere-se a investigação da variável cultura, de forma a clarificar estes resultados.

Convirá no futuro estender este tipo de investigação a outras organizações, de modo a detectar se existem ou não diferenças significativas.

Sugere-se em futuros trabalhos a inclusão de questões de resposta aberta de modo recolher outro tipo de informação que não foi possível com o tipo de questionário utilizado.

Sendo a avaliação um processo de construção social, importa que em futuras pesquisas se continuem a confrontar as respostas dos avaliados com as dos avaliadores.

ANEXO A
Instrumento de medida

Opinion Survey

DIALOGUE

Bem-Vindo(a) ao Dialogue *Opinion Survey*

Para completar o Survey clicar em [Iniciar](#).

O questionário demorará cerca de 20 minutos a preencher.

O questionário está dividido em 3 secções:

1. Informação Demográfica
2. Sistema de avaliação de desempenho – Dialogue
3. Entrevista de avaliação de desempenho – Dialogue

Para indicar a sua resposta, clicar na opção que mais se aproxima da sua opinião. Após completar cada secção, clicar "Seguinte". Se quiser rever as suas respostas, clicar "Voltar".

O preenchimento do Survey deverá ser feito numa única utilização, não sendo possível terminá-lo posteriormente. Assim, não deverá abandonar o site antes de terminar o Survey. Se o fizer, perderá toda a informação e terá que iniciar novamente o seu preenchimento.

Iniciar Opinion Survey

Garante-se o anonimato e confidencialidade dos dados, e a simplicidade e rapidez no preenchimento.

Clique [aqui](#) para começar.

Local intranet

Opinion Survey

DIALOGUE

Informação Demográfica - Parte I

Seguinte >>

Se já terminou de responder a todas as questões desta secção, clique aqui para terminar ou seguir para a próxima secção.

<< Anterior

Performance Manager (PM) – Avaliador no processo de gestão do desempenho.

Goal Setting (GS) – Formulário que dá início ao processo de gestão do desempenho. Permite a definição de objetivos individuais em diversas áreas para um período de 1 ano.

Year End Review (YER) – Formulário que encerra o processo de gestão de desempenho. Consiste numa 1ª fase de auto-avaliação do desempenho, com base nos objetivos previamente definidos no Goal Setting. Tem a validação posterior do PM.

Esta secção destina-se à recolha de informação genérica que permitirá a avaliação dos resultados do Survey em diferentes grupos.

Questão 1 - Números de anos em que trabalha na organização

1-2
 3-5
 6-10
 >10

Local intranet

Internet Explorer browser window showing the 'Opinion Survey' page. The address bar displays 'http://ptsurvey/Survey.aspx'. The page header includes 'Opinion Survey' and 'ALOGUE'. The main content area contains three questions:

Questão 2 - Idade

- <25
- 25-29
- 30-35
- 36-40
- >40

Questão 3 - Género

- Masculino
- Feminino

Questão 4 - Departamento

- FS
- ICEGH
- ICM
- TAX
- ADVISORY
- INFRASTRUCTURE

On the right side, there is a 'Seguinte >>' button and a text box: 'Se já terminou de responder a todas as questões desta secção, clique aqui para terminar ou seguir para a próxima secção.' Below it is a '<< Anterior' button. A 'Local intranet' icon is visible in the bottom right corner.

Internet Explorer browser window showing the 'Opinion Survey' page. The address bar displays 'http://ptsurvey/Survey.aspx'. The page header includes 'Opinion Survey' and 'ALOGUE'. The main content area contains three questions:

Questão 5 - Papel desempenhado na avaliação de desempenho

- Avaliado
- Avaliador (PM)
- Ambos

Questão 6 - Completou pelo menos um ciclo de avaliação de desempenho como avaliado

- SIM
- NÃO

Questão 7 - Se sim, houve lugar a entrevista de avaliação de desempenho com o PM (resposta múltipla)

- SIM em 2001/2002
- SIM em 2002/2003
- SIM em 2003/2004
- SIM em 2004/2005
- NÃO

On the right side, there is a 'Seguinte >>' button and a text box: 'Se já terminou de responder a todas as questões desta secção, clique aqui para terminar ou seguir para a próxima secção.' Below it is a '<< Anterior' button. A 'Local intranet' icon is visible in the bottom right corner.

Opinion Survey

ALOGUE

Questão 8 - Foi PM no último ciclo de avaliação de desempenho

SIM
 NÃO

Questão 9 - Se sim, avaliou formulários de YER no último ciclo de avaliação de desempenho

SIM
 NÃO
 N/A

Questão 10 - A minha avaliação no último ano foi:

Dentro do que esperava
 Abaixo do que esperava
 Acima do que esperava

Questão 11 - A minha última avaliação:

Não é comparável à do ano transacto porque mudei de nível (fui promovido)

Local Intranet

Opinion Survey

ALOGUE

Questão 11 - A minha última avaliação:

Não é comparável à do ano transacto porque mudei de nível (fui promovido)
 Foi a mesma que no ano transacto
 Foi mais baixa que no ano transacto
 Foi mais alta que no ano transacto
 Não se aplica - é o 1º ano neste sistema

Questão 12 - Considero que o meu desempenho durante o ano transacto foi:

Abaixo da média
 Dentro da média
 Acima da média

Questão 13 - Os objectivos da avaliação de desempenho são percebidos




Concordo totalmente
 Concordo
 Não concordo nem discordo
 Discordo
 Discordo totalmente

Local Intranet

Opinion Survey

ALOGUE

Questão 14 - O sistema de avaliação de desempenho foi suficientemente divulgado

Concordo totalmente
 Concordo
 Não concordo nem discordo
 Discordo
 Discordo totalmente

Questão 15 - Considero importante ter formação sobre o sistema de avaliação de desempenho

Concordo totalmente
 Concordo
 Não concordo nem discordo
 Discordo
 Discordo totalmente

Questão 16 - Considero importante que o meu PM tenha formação sobre o sistema de avaliação de desempenho

Concordo totalmente




Seguinte >>
 Se já terminou de responder a todas as questões desta secção, clique aqui para terminar ou seguir para a próxima secção.
 << Anterior

Local Intranet

Opinion Survey

ALOGUE

Questão 16 - Considero importante que o meu PM tenha formação sobre o sistema de avaliação de desempenho

Concordo totalmente
 Concordo
 Não concordo nem discordo
 Discordo
 Discordo totalmente

Questão 17 - Existe a disponibilidade por parte do PM em me ajudar a evoluir

Concordo totalmente
 Concordo
 Não concordo nem discordo
 Discordo
 Discordo totalmente

Questão 18 - Como foi feita a avaliação de desempenho (resposta múltipla)

Comparação com objectivos pré-definidos
 Avaliação mais genérica mas objectiva

Seguinte >>
 Se já terminou de responder a todas as questões desta secção, clique aqui para terminar ou seguir para a próxima secção.
 << Anterior

Local Intranet

Opinion Survey

ALOGUE

Questão 18 - Como foi feita a avaliação de desempenho (resposta múltipla)

Comparação com objetivos pré-definidos

Avaliação mais genérica mas objectiva

Avaliação mais genérica mas subjectiva

Avaliação das características pessoais

Questão 19 - A auto-avaliação funciona e é tida em conta

Concordo totalmente

Concordo

Não concordo nem discordo

Discordo

Discordo totalmente

Questão 20 - Sel o que se espera da avaliação de desempenho

Concordo totalmente

Concordo

Não concordo nem discordo

Discordo

Seguinte >>

Se já terminou de responder a todas as questões desta secção, clique aqui para terminar ou seguir para a próxima secção.

<< Anterior

Local Intranet

Opinion Survey

ALOGUE

Questão 20 - Sel o que se espera da avaliação de desempenho

Concordo totalmente

Concordo

Não concordo nem discordo

Discordo

Discordo totalmente

Questão 21 - Como PM foi-me dada formação sobre entrevistas de avaliação de desempenho

SIM

NÃO

N/A

Questão 22 - Tive formação no sistema de avaliação de desempenho

SIM

NÃO

Seguinte >>

Se já terminou de responder a todas as questões desta secção, clique aqui para terminar ou seguir para a próxima secção.

<< Anterior

Local Intranet

Opinion Survey

DIALOGUE

Questão 21 - Como PM foi-me dada formação sobre entrevistas de avaliação de desempenho

- SIM
- NÃO
- N/A

Questão 22 - Tive formação no sistema de avaliação de desempenho

- SIM
- NÃO

Questão 23 - Há quanto tempo decorreu a formação mais recente

- < 1 ano
- > 1 ano e < 2
- 2 ou mais anos
- N/A

Seguinte >>

Se já terminou de responder a todas as questões desta secção, clique aqui para terminar ou seguir para a próxima secção.

<< Anterior

Local Intranet

Opinion Survey

DIALOGUE

Sistema de avaliação de desempenho – Dialogue - Parte II

Nesta secção solicitamos o seu grau de concordância em relação às afirmações que se seguem, baseado na sua experiência e percepção acerca do ciclo de avaliação de desempenho

Questão 24 - Decido os objectivos para o GS em consonância com o meu PM

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Questão 25 - Sei como o processo de GS ajuda a empresa a alcançar os seus objectivos como organização

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Seguinte >>

Se já terminou de responder a todas as questões desta secção, clique aqui para terminar ou seguir para a próxima secção.

<< Anterior

Local Intranet

Opinion Survey

ALOGUE

Questão 26 - O meu PM não leva a sério o meu GS

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Questão 27 - O processo de GS ajuda-me a identificar áreas de melhoria no meu desempenho no trabalho

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Questão 28 - Estou satisfeito com o processo de GS

- Concordo totalmente
- Concordo

Local Intranet

Opinion Survey

ALOGUE

Questão 29 - Consigo distinguir a diferença entre os processos de GS e YER

- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Questão 30 - Considero a entrevista de YER útil para me ajudar a encontrar o meu nível de desempenho

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Local Intranet

Opinion Survey

ALOGUE

Questão 31 - O meu PM leva a entrevista do YER muito a sério

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Questão 32 - A entrevista do YER é o único momento em que me é dado feedback acerca do meu desempenho

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Questão 33 - O processo de YER é justo e não é enviesado

- Concordo totalmente
- Concordo

Local intranet

Opinion Survey

ALOGUE

Questão 34 - No caso de não concordar com a avaliação feita pelo PM no YER após a discussão, existe um processo de recurso muito claro que posso utilizar

- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Questão 35 - Estou satisfeito(a) com o processo de YER




- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Local intranet

Opinion Survey



ALOGUE

Questão 36 - O sistema de GS ajuda a melhorar o desempenho dos colaboradores

Concordo totalmente
 Concordo
 Não concordo nem discordo
 Discordo
 Discordo totalmente

Questão 37 - A minha perspectiva acerca do meu desempenho foi tida em conta pelo meu PM na última avaliação do YER

Concordo totalmente
 Concordo
 Não concordo nem discordo
 Discordo
 Discordo totalmente

Questão 38 - O meu PM utiliza o YER para definir o meu desempenho sem enviesamentos

Concordo totalmente




Local intranet

Opinion Survey

ALOGUE

Concordo
 Não concordo nem discordo
 Discordo
 Discordo totalmente

Questão 39 - O meu PM não sabe o suficiente sobre o meu trabalho de forma a dar-me uma avaliação justa no YER

Concordo totalmente
 Concordo
 Não concordo nem discordo
 Discordo
 Discordo totalmente

Questão 40 - A revisão do meu YER feita pelo meu PM foi demasiado apressada

Concordo totalmente
 Concordo
 Não concordo nem discordo
 Discordo
 Discordo totalmente

Local intranet

Internet Explorer browser window showing the 'Opinion Survey' page. The address bar displays 'http://ptsurvey/Survey.aspx'. The page header includes 'Opinion Survey' and 'ALOGUE'. The main content area contains three questions with radio button options:

Questão 41 - Algumas das coisas ditas no YER acerca do meu desempenho foram uma surpresa para mim

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Questão 42 - Acredito que o meu desempenho melhorou com o resultado do meu último YER

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Questão 43 - O meu último YER incluiu a discussão da minha carreira e do meu desenvolvimentos pessoal

- Concordo totalmente

Navigation links: **Seguinte >>** and **<< Anterior**. A 'Local intranet' logo is visible in the bottom right corner.

Internet Explorer browser window showing the 'Opinion Survey' page. The address bar displays 'http://ptsurvey/Survey.aspx'. The page header includes 'Opinion Survey' and 'ALOGUE'. The main content area contains three questions with radio button options:

Questão 44 - O meu último YER incluiu a discussão da forma como poderia melhorar o meu desempenho

- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Questão 45 - O meu último YER incluiu a discussão de coisas que o meu PM poderia fazer de forma a ajudar-me a melhorar o meu desempenho




- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Navigation links: **Seguinte >>** and **<< Anterior**. A 'Local intranet' logo is visible in the bottom right corner.

Opinion Survey

ALOGUE

Questão 46 - A qualidade do meu desempenho determina o meu salário na empresa

Concordo totalmente
 Concordo
 Não concordo nem discordo
 Discordo
 Discordo totalmente

Questão 47 - Prémios monetários baseados na avaliação de desempenho são a forma mais efectiva de motivar os colaboradores a melhorar o seu desempenho

Concordo totalmente
 Concordo
 Não concordo nem discordo
 Discordo
 Discordo totalmente

Questão 48 - Acredito que o nível do prémio que recebo fará uma diferença considerável para o meu desempenho futuro.

Concordo totalmente

Local Intranet

Opinion Survey

ALOGUE

Concordo
 Não concordo nem discordo
 Discordo
 Discordo totalmente

Questão 49 - Não considero que o processo de YER leve em linha de conta todos os meus objectivos alcançados.

Concordo totalmente
 Concordo
 Não concordo nem discordo
 Discordo
 Discordo totalmente

Questão 50 - Confio que o processo YER dá uma avaliação justa e equitativa do meu desempenho




Concordo totalmente
 Concordo
 Não concordo nem discordo
 Discordo

Local Intranet

Opinion Survey

ALOGUE

Não concordo nem discordo
 Discordo
 Discordo totalmente

Questão 51 - Estou satisfeito com o resultado final do processo YER

Concordo totalmente
 Concordo
 Não concordo nem discordo
 Discordo
 Discordo totalmente

Questão 52 - Considero que o processo de YER no meu departamento é idêntico para todos

Concordo totalmente
 Concordo
 Não concordo nem discordo
 Discordo
 Discordo totalmente

Seguinte >>
 Se já terminou de responder a todas as questões desta secção, clique aqui para terminar ou seguir para a próxima secção.

<< Anterior

Local intranet

Opinion Survey

ALOGUE

Entrevista de avaliação de desempenho – Dialogue - Parte III

Nesta secção solicitamos a sua opinião em relação às entrevistas de avaliação, ocorridas no ciclo de avaliação de desempenho

Questão 53 - Como avaliado, quantas entrevistas de avaliação tem por ano

Nenhuma
 1
 2
 3

Questão 54 - Qual a duração média desta reunião

até 10 minutos
 > 10 m. e < de 30 m
 > 30 m. e < que 1 hora
 > de 1 hora
 N/A

Questão 55 - Em média quanto tempo fala durante a reunião

Seguinte >>
 Se já terminou de responder a todas as questões desta secção, clique aqui para terminar ou seguir para a próxima secção.

<< Anterior

Local intranet

Opinion Survey

ALOGUE

Questão 55 - Em média quanto tempo fala durante a reunião

- até 5 minutos
- > de 5 m. e < de 10 m.
- > de 10 m e < de 30 m.
- > de 30 minutos
- N/A

Questão 56 - Qual o objectivo da entrevista de avaliação

- Dar feedback
- Receber Feedback
- Classificar

Questão 57 - Foram atingidos os objectivos da entrevista

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Seguinte >>

Se já terminou de responder a todas as questões desta secção, clique aqui para terminar ou seguir para a próxima secção.

<< Anterior

Local Intranet

Opinion Survey

ALOGUE

Questão 58 - Durante a entrevista é solicitado a comentar o seu desempenho, evolução, desejos e intenções de carreira

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Questão 59 - A entrevista de desempenho constitui parte integrante do processo do YER

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Questão 60 - O PM tem a formação e competências para assumir esse papel

- Concordo totalmente
- Concordo

Seguinte >>

Se já terminou de responder a todas as questões desta secção, clique aqui para terminar ou seguir para a próxima secção.

<< Anterior

Local Intranet

Internet Explorer browser window showing the 'Opinion Survey' page. The address bar displays 'http://ptsurvey/Survey.aspx'. The page header includes 'Opinion Survey' and 'ALOGUE'. The main content area contains three questions with radio button options:

- Questão 61 - A entrevista de avaliação de desempenho é utilizada para discutir as potencialidades ou hipóteses de formação**
 - Não concordo nem discordo
 - Discordo
 - Discordo totalmente
 - Concordo totalmente
 - Concordo
 - Não concordo nem discordo
 - Discordo
 - Discordo totalmente
- Questão 62 - O PM reconhece que uma das suas principais tarefas é ajudar o avaliado a evoluir**
 - Concordo totalmente
 - Concordo
 - Não concordo nem discordo
 - Discordo
 - Discordo totalmente

Navigation links: 'Seguinte >>' and '<< Anterior'. A sidebar on the left contains three small images. The bottom right corner shows 'Local Intranet'.

Internet Explorer browser window showing the 'Opinion Survey' page. The address bar displays 'http://ptsurvey/Survey.aspx'. The page header includes 'Opinion Survey' and 'ALOGUE'. The main content area contains three questions with radio button options:




- Questão 63 - O seu ponto de vista e o do avaliador ou avaliado são coincidentes**
 - Concordo totalmente
 - Concordo
 - Não concordo nem discordo
 - Discordo
 - Discordo totalmente
- Questão 64 - Teve tempo para se preparar para a entrevista de avaliação de desempenho**
 - Concordo totalmente
 - Concordo
 - Não concordo nem discordo
 - Discordo
 - Discordo totalmente
- Questão 65 - A entrevista realizou-se em privado e sem interrupções**
 - Concordo totalmente
 - Concordo
 - Não concordo nem discordo

Navigation links: 'Seguinte >>' and '<< Anterior'. A sidebar on the left contains three small images. The bottom right corner shows 'Local Intranet'.

Opinion Survey

ALOGUE

Concordo totalmente
 Concordo
 Não concordo nem discordo
 Discordo
 Discordo totalmente

Questão 66 - A entrevista de avaliação de desempenho foi eficaz

Concordo totalmente
 Concordo
 Não concordo nem discordo
 Discordo
 Discordo totalmente

Questão 67 - Conseguiram compreensão e empenhamento mútuo

Concordo totalmente
 Concordo
 Não concordo nem discordo
 Discordo
 Discordo totalmente




[Seguinte >>](#)
 Se já terminou de responder a todas as questões desta secção, clique aqui para terminar ou seguir para a próxima secção.
[<< Anterior](#)

Local intranet

Opinion Survey

ALOGUE

Concordo totalmente
 Concordo
 Não concordo nem discordo
 Discordo
 Discordo totalmente

Questão 68 - A entrevista teve resultados positivos

Concordo totalmente
 Concordo
 Não concordo nem discordo
 Discordo
 Discordo totalmente

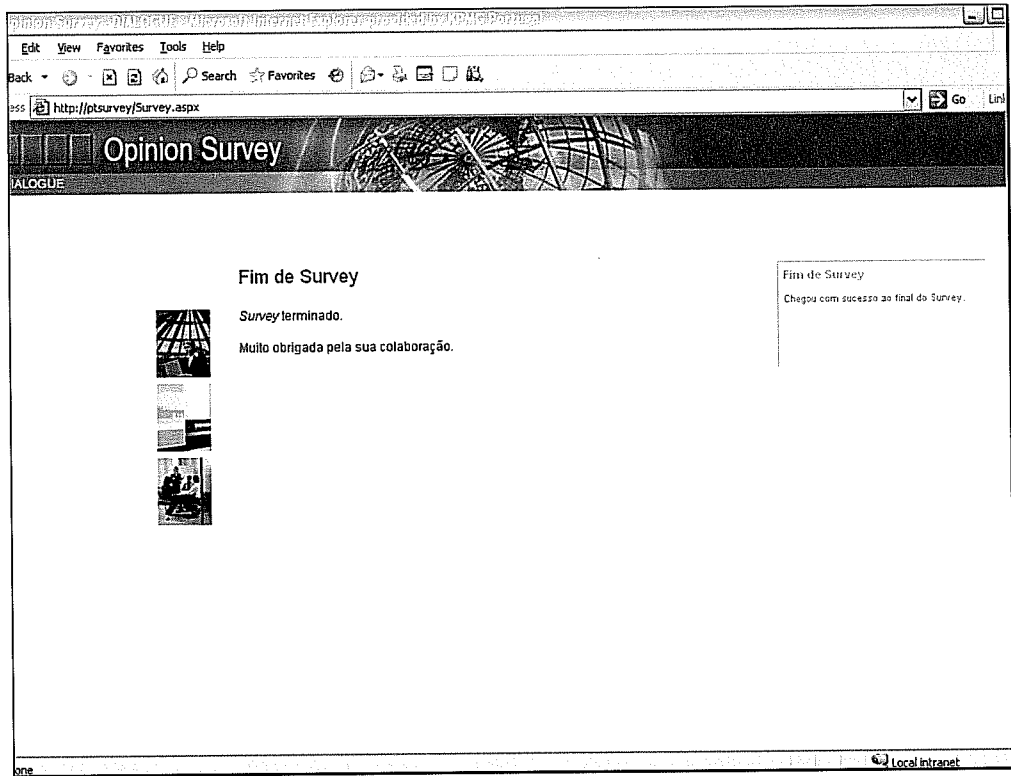
Questão 69 - Quais são os pontos principais da entrevista de avaliação (resposta múltipla)

Avaliação dos resultados alcançados face a objectivos previamente definidos
 Classificação geral do desempenho anterior
 Identificação de necessidades de formação e desenvolvimento
 Definição de objectivos de desempenho para o ano seguinte
 Discussão sobre as mudanças desejáveis na actuação do avaliado no ano seguinte
 Acordo sobre as competências relevantes para o ano seguinte

Questão 70 - Comentários/Sugestões

[Seguinte >>](#)
 Se já terminou de responder a todas as questões desta secção, clique aqui para terminar ou seguir para a próxima secção.
[<< Anterior](#)

Local intranet



ANEXO B

Fontes de obtenção dos Itens

Tabela B – Descritores da Justiça Organizacional

Código da variável	Variável	Fonte
Afirmações JP1 - JP16 desenhadas para determinar as percepções de Justiça Procedimental.		
JP1	Decido os objectivos para o GS em consonância com o meu PM	Cook & Crossman (2004)
JP2	Sei como o processo de GS ajuda a empresa a alcançar os seus objectivos como organização	Cook & Crossman (2004)
JP3	O meu PM não leva a sério o meu GS	Cook & Crossman (2004)
JP4	O processo de GS ajuda-me a identificar áreas de melhoria no meu desempenho no trabalho	Cook & Crossman (2004)
JP5	Consigo distinguir a diferença entre os processos de GS e YER	Cook & Crossman (2004)
JP6	Considero a entrevista de YER útil para me ajudar a encontrar o meu nível de desempenho	Cook & Crossman (2004)
JP7	O meu PM leva a entrevista muito a sério	Cook & Crossman (2004)
JP8	O processo de YER é justo e não é enviesado	Cook & Crossman (2004)
JP9	No caso de não concordar com a avaliação feita pelo PM no YER após a discussão, existe um processo de recurso muito claro que posso utilizar	Cook & Crossman (2004)
JP10	O sistema de GS ajuda a melhorar no desempenho dos colaboradores	Cook & Crossman (2004)
JP11	O meu PM utiliza o YER para definir o meu desempenho sem enviesamentos	Cook & Crossman (2004)
JP12	O meu PM não sabe o suficiente sobre o meu trabalho de forma a dar-me uma avaliação justa no YER	Cook & Crossman (2004)
JP13 Invertida	A revisão do meu YER feita pelo meu PM foi demasiado apressada	Pooyan & Eberhardt (1989)
JP14	Acredito que o meu desempenho melhorou com o resultado do meu último YER	Cook & Crossman (2004)
JP15	O meu último YER incluiu a discussão da minha carreira e do meu desenvolvimento pessoal	Pooyan & Eberhardt (1989)
JP16	O meu último YER incluiu a discussão da forma como poderia melhorar o meu desempenho	Pooyan & Eberhardt (1989)

Tabela B (continuação) – Descritores da Justiça Organizacional

Código da variável	Variável	Fonte
Afirmações JD1 – JD6 desenhadas para determinar as percepções de justiça distributiva		
JD1	A qualidade do meu desempenho determina o meu salário na empresa	Pooyan & Eberhardt (1989)
JD2	Prémios monetários baseados na avaliação de desempenho são a forma mais efectiva de motivar os colaboradores a melhorar o seu desempenho	Cook & Crossman (2004)
JD3	Acredito que o nível de prémio que recebo fará uma diferença considerável para o meu desempenho futuro	Cook & Crossman (2004)
JD4	Não considero que o processo de YER leve em linha de conta todos os meus objectivos alcançados	Cook & Crossman (2004)
JD5	Confio que o processo YER dá uma avaliação justa e equitativa do meu desempenho	Cook & Crossman (2004)
JD6	Considero que o processo de YER no meu departamento é idêntico para todos	Cook & Crossman (2004)
Afirmações JI1 – JI6 desenhadas para determinar as percepções de justiça interaccional		
JI1	A entrevista do YER é o único momento em que me é dado feedback acerca do meu desempenho	Pooyan & Eberhardt (1989)
JI2	A minha perspectiva acerca do meu desempenho foi tida em conta pelo meu PM na ultima avaliação do YER	Pooyan & Eberhardt (1989)
JI3	Algumas das coisas ditas no YER acerca do meu desempenho foram uma surpresa para mim	Pooyan & Eberhardt (1989)
JI4	O meu ultimo YER incluiu a discussão de coisas que o meu PM poderia fazer de forma a ajudar-me a melhorar o meu desempenho	Pooyan & Eberhardt (1989)
JI5	Durante a entrevista é solicitado a comentar o seu desempenho, evolução, desejos e intenções de carreira	Rego (2001)
JI6	Conseguiram compreensão e empenhamento mútuo	Rego (2001)
Afirmações S1 – S3 desenhadas para determinar a satisfação com a avaliação de desempenho		
S1	Estou satisfeito com o resultados final do processo YER	Cook & Crossman (2004)
S2	Estou satisfeito com o processo de GS	Cook & Crossman (2004)
S3	Estou satisfeito com o processo de YER	Cook & Crossman (2004)

ANEXO C

Reminders enviados

File Edit View Insert Format Tools Actions Help

Reply Reply to All Forward

Message Tracking Sent: Tue 9/20/2005 12:49 PM

From: Porfírio, Ana
To:
Cc:
Bcc:

Subject: REMINDER - Opinion Survey DIALOGUE

Caros colegas,

Gostaria, em primeiro lugar, de agradecer àqueles que já preencheram o questionário e reforçar o convite aos que ainda não o fizeram.

Relembro que o prazo limite para o preenchimento é já a próxima 6ª feira e que o questionário não demora mais de 15/20 minutos a preencher.

Para dar início ao *Opinion Survey*, por favor clicar no link <http://nlsurvey>

Mais uma vez, muito obrigada pela vossa colaboração!

Ana Teresa Porfírio
Analyst, Human Resources

Caros colegas,

File Edit View Insert Format Tools Actions Help

Reply Reply to All Forward

This message was sent with High Importance

From: Porfírio, Ana Sent: Fri 9/23/2005 10:45 AM

To:

Cc:

Subject: Último dia para o preenchimento do Opinion Survey - DIALOGUE

Bom dia,

Agradecendo aos 111 colegas que já preencheram o questionário, gostaria de reiterar o convite a todos os que ainda não o fizeram.

Alerto para o facto de hoje ser o último dia para o seu preenchimento.

O questionário não demora mais de 15/20 minutos a preencher.

Para dar início ao *Opinion Survey*, por favor clicar no link <http://nlsurvey>

Relembro que estou ao vosso dispor para o esclarecimento de qualquer dúvida.

Mais uma vez, muito obrigada pela vossa colaboração!

Ana Teresa Porfírio (ext.1020)
Analyst, Human Resources

ANEXO D

Indicadores de sensibilidade e normalidade

Tabela D – Indicadores de sensibilidade e normalidade

Indicadores de normalidade (Assessmen normality)							
(N=127)							
	Variáveis	Min	Máx	Skewness	$\frac{\text{Skew}}{\text{ErroSkew}}$	Kurtosis	$\frac{\text{Kurtosis}}{\text{ErroKurtosis}}$
Justiça Procedimental	P1	1,000	5,000	-0,299	-1,390	-0,976	-2,285
	P2	1,000	5,000	0,033	0,153	-0,840	-1,967
	P3	1,000	5,000	-0,324	-1,506	-0,227	-0,531
	P4	1,000	5,000	-0,991	-4,609	0,322	0,754
	P5	1,000	5,000	-1,139	-5,297	2,152	5,039
	P6	1,000	5,000	-0,788	-3,665	0,205	0,480
	P7	1,000	5,000	-0,384	-1,786	-0,430	-1,007
	P8	1,000	5,000	-0,352	-1,637	-0,413	-0,967
	P9	1,000	5,000	0,149	0,693	-0,589	-1,379
	P10	1,000	5,000	-0,562	-2,613	-0,047	-0,110
	P11	1,000	5,000	-0,329	-1,530	-0,336	-0,786
	P12	1,000	5,000	-0,511	-2,376	-0,381	-0,892
	P13	1,000	5,000	-0,167	-0,776	-0,484	-1,133
	P14	1,000	5,000	-0,147	-0,683	-0,761	-1,782
	P15	1,000	5,000	-0,318	-1,479	-0,902	-2,124
	P16	1,000	5,000	-0,547	-2,544	-0,505	-1,182
Justiça Interaccional	I1	1,000	5,000	-0,288	-1,339	-1,215	-2,845
	I2	1,000	5,000	-0,647	-3,009	-0,269	-0,629
	I3	1,000	5,000	-0,614	-2,855	-0,178	-0,416
	I4	1,000	5,000	-0,054	-0,251	-1,007	-2,358
	I5	1,000	5,000	-0,546	-2,448	0,014	0,031
	I6	1,000	5,000	-0,838	-3,757	0,986	2,230

Tabela D (continuação) – Indicadores de sensibilidade e normalidade

Indicadores de normalidade (Assessmen normality) (N=127)							
	Variáveis	Min	Máx	Skewness	$\frac{\text{Skew}}{\text{ErroSkew}}$	Kurtosis	$\frac{\text{Kurtosis}}{\text{ErroKurtosis}}$
Justiça Distribuitva	D1	1,000	5,000	0,203	0,944	-1,029	-2,409
	D2	1,000	5,000	-0,993	-4,618	0,377	0,882
	D3	1,000	5,000	-0,729	-3,390	-0,390	-0,913
	D4	1,000	5,000	0,417	1,939	-0,126	-0,295
	D5	1,000	5,000	-0,169	-0,786	-0,628	-1,470
	D6	1,000	5,000	-0,376	-1,748	-0,129	-0,302
Satisfação AD	S1	1,000	5,000	-0,230	-1,069	-0,829	-1,941
	S2	1,000	5,000	-0,371	-1,725	-1,026	-2,402
	S3	1,000	5,000	-0,333	-1,548	-0,667	-1,562

ANEXO E

Hipótese 1

Tabela E1 – Estatística descritiva da variável papel**Group Statistics**

	Papel na Avaliação de Desempenho	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Percp Just Proc	Avaliado	87	3,10	,426	,046
	Avaliador (PM)	31	3,18	,475	,085
Percp Just Distr	Avaliado	94	3,10	,657	,068
	Avaliador (PM)	33	3,06	,552	,096
Percp Just Interacc	Avaliado	87	3,24	,522	,056
	Avaliador (PM)	31	3,24	,461	,083
Satisfação Global	Avaliado	94	2,94	1,000	,103
	Avaliador (PM)	33	2,80	,812	,141

Tabela E2 – Teste de Levene e teste t-student variável papel**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Percp Just Proc	Equal variances assumed	,089	,765	-,846	116	,399	-,078	,092	-,260	,104
	Equal variances not assumed			-,802	48,209	,426	-,078	,097	-,272	,117
Percp Just Distr	Equal variances assumed	1,711	,193	,356	125	,723	,046	,128	-,208	,299
	Equal variances not assumed			,387	66,116	,700	,046	,118	-,189	,280
Percp Just Interacc	Equal variances assumed	3,527	,063	,027	116	,978	,003	,106	-,207	,213
	Equal variances not assumed			,029	59,338	,977	,003	,100	-,197	,203
Satisfação Global	Equal variances assumed	2,839	,095	,751	125	,454	,145	,193	-,237	,528
	Equal variances not assumed			,830	68,483	,409	,145	,175	-,204	,494

ANEXO F

Hipótese 2

Tabela E1 – Estatística descritiva da variável formação**Group Statistics**

	Tive formação no sistema AD	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Percp Just Proc	Sim	59	3,16	,430	,056
	Não	59	3,08	,447	,058
Percp Just Distr	Sim	66	3,11	,676	,083
	Não	61	3,06	,581	,074
Percp Just Interacc	Sim	59	3,24	,504	,066
	Não	59	3,25	,509	,066
Satisfação Global	Sim	66	2,91	1,010	,124
	Não	61	2,90	,898	,115

Tabela F2 – Teste de Levene e teste t-student variável formação**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Percp Just Proc	Equal variances assumed	,000	,985	,991	116	,324	,080	,081	-,080	,240
	Equal variances not assumed			,991	115,821	,324	,080	,081	-,080	,240
Percp Just Distr	Equal variances assumed	,675	,413	,453	125	,652	,051	,112	-,171	,273
	Equal variances not assumed			,455	124,360	,650	,051	,112	-,170	,272
Percp Just Interacc	Equal variances assumed	,018	,893	-,080	116	,937	-,007	,093	-,192	,177
	Equal variances not assumed			-,080	115,989	,937	-,007	,093	-,192	,177
Satisfação Global	Equal variances assumed	1,252	,265	,106	125	,916	,018	,170	-,319	,355
	Equal variances not assumed			,106	124,817	,916	,018	,169	-,317	,353

ANEXO G

Hipótese 3

Tabela G1 – Regressão linear múltipla, método stepwise. Variável dependente Satisfação

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Percp Just Proc		Stepwise (Criteria: Probabilit y-of-F-to-enter <= ,050, Probabilit y-of-F-to-remove >= ,100).
2	Percp Just Distr		Stepwise (Criteria: Probabilit y-of-F-to-enter <= ,050, Probabilit y-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: Satisfação Global

Model Summary^f

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,788 ^a	,621	,617	,560	,621	189,709	1	116	,000	1,829
2	,806 ^b	,649	,643	,541	,028	9,300	1	115	,003	

a. Predictors: (Constant), Percp Just Proc

b. Predictors: (Constant), Percp Just Proc, Percp Just Distr

c. Dependent Variable: Satisfação Global

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	59,427	1	59,427	189,709	,000 ^a
	Residual	36,337	116	,313		
	Total	95,764	117			
2	Regression	62,145	2	31,073	106,292	,000 ^b
	Residual	33,618	115	,292		
	Total	95,764	117			

- a. Predictors: (Constant), Percp Just Proc
- b. Predictors: (Constant), Percp Just Proc, Percp Just Distr
- c. Dependent Variable: Satisfação Global

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	-2,155	,372		-5,795	,000	-2,892	-1,419						
	Percp Just Proc	1,625	,118	,788	13,773	,000	1,391	1,859	,788	,788	,788	1,000	1,000	
2	(Constant)	-2,480	,375		-6,618	,000	-3,222	-1,738						
	Percp Just Proc	1,433	,130	,695	11,001	,000	1,175	1,691	,788	,716	,608	,766	1,306	
	Percp Just Distr	,297	,097	,193	3,050	,003	,104	,490	,529	,274	,168	,766	1,306	

a. Dependent Variable: Satisfação Global

Excluded Variables^c

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	Percp Just Distr	,193 ^a	3,050	,003	,274	,766	1,306	,766
	Percp Just Interacc	,139 ^a	1,659	,100	,153	,462	2,163	,462
2	Percp Just Interacc	,091 ^b	1,093	,277	,102	,442	2,262	,440

- a. Predictors in the Model: (Constant), Percp Just Proc
- b. Predictors in the Model: (Constant), Percp Just Proc, Percp Just Distr
- c. Dependent Variable: Satisfação Global

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

