INSTITUTO SUPERIOR MIGUEL TORGA
Escola Superior de Altos Estudos

Perceções de (In)Justiça na Avaliação de Desempenho das Forças de Venda: Estudo em Empresas do Sector Farmacêutico.

Joaquim Manuel Catalão Carvalho

Dissertação apresentada ao ISMT para obtenção do grau de Mestre
em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional
sob a orientação do Professor Doutor Paulo Pinto Moreira.

Coimbra, março de 2016

AGRADECIMENTOS

No final desta etapa, é com muita satisfação que agradeço aos que de uma forma direta ou indireta, contribuíram para o seu desenvolvimento e conclusão do trabalho.

Ao Professor Doutor Paulo Pinto Moreira, pela compreensão e por se ter mostrado sempre disponível para me auxiliar em tudo o que fosse necessário.

Aos colaboradores das organizações A e B que se disponibilizaram a receber-me, participar neste estudo com toda a paciência e atenção, para que fosse possível terminar esta dissertação com a informação adequada.

A todos, muito obrigado!

RESUMO

Num mundo competitivo com alterações profundas nos processos de trabalho e desempenho, surgem necessidades de novas formas de avaliação e competências profissionais.

Estas necessidades promovem um ambiente nem sempre justo e saudável, algo imprescindível para o bem-estar de uma organização. O presente estudo objetiva verificar perceções de justiça organizacional da avaliação de desempenho de duas empresas do sector farmacêutico (empresa A e empresa B). Do mesmo modo verifica-se de que forma as variáveis sociodemográficas afetam ou fragmentam a avaliação de desempenho. Este tema é pouco explorado em Portugal, contribuindo para o aprofundamento da compreensão da multidimensionalidade da perceção de justiça nas forças de vendas destas organizações. A pesquisa descritiva foi realizada por meio de levantamento, com assertivas extraídas da pesquisa de Sotomayor (2006), para investigar as perceções de justiça distributiva, processual, interpessoal e informacional. Os resultados obtidos neste estudo indicam perceção de justiça organizacional na avaliação de desempenho por parte da força de vendas em todas as quatro dimensões distintas, apresentando a justiça procedimental um score de destaque, seguida da justiça distributiva. A organização B apresenta níveis mais elevados de prevalência de justiça distributiva, procedimental, interpessoal e informacional face à organização A. No que respeita à relação entre as variáveis sociodemográficas e à perceção de justiça na avaliação de desempenho, a mesma não é suportada nesta amostra não comprometendo a perceção de justiça. Do presente estudo retira-se o quanto determinante nas organizações que envolvem forças de venda são as políticas e práticas de gestão de desempenho, acautelando o sucesso estratégico sustentado da organização, percecionando que com estas a organização as valoriza e cuida do seu bem-estar, com perceções positivas de justiça na avaliação de desempenho.

Palavras-chave: avaliação de desempenho, justiça organizacional, força de vendas.

ABSTRACT

In a competitive world with profound changes in work processes and performance needs arise new forms of evaluation and professional skills.

These needs foster an environment not always fair and healthy, something essential for the well-being of an organization. This study aims to verify perception of organizational justice evaluation of performance of two companies in the pharmaceutical sector (company A and company B). Likewise there is how sociodemographic varia-bles affect or fragmenting the performance appraisal. This theme is underexplored in Portugal, contributing to the deepening of understanding of the multidimensionality of perception of justice in these organizations sales forces. The descriptive research was conducted through survey, with the extracted assertions Sotomayor research (2006), to investigate the perceptions of distributive, procedural, interpersonal and informational justice. The results of this study indicate organizational justice perception on performance appraisal by the sales force in all four different dimensions, presenting procedural justice an outstanding score, followed by distributive justice. The organization B has higher levels of prevalence of distributive justice, procedural, interpersonal and informational face the organization A. As regards the relationship between sociodemographic variables and the perception of justice in performance appraisal, it is not supported in this sample does not compromising the perception of justice. The present study withdraws how decisive in organizations involving sales force policies and performance management practices, cautioning sustained strategic success of the organization, perceived that the organization values and cares for your well-being, with positive perceptions justice in performance appraisal.

Keywords: performance appraisal, organizational justice, sales force

ÍNDICE

Resumo III

Abstract IV

Lista de Abreviaturas VII

Lista de Gráficos VII

Lista de Anexos VII

Capítulo 1

1 – Introdução 1

1.1 – Relevância do Tema 1

1.2 – Estrutura da Dissertação 2

Capítulo 2

2 – Avaliação de Desempenho 4

2.1 – Avaliação de Desempenho no Contexto Organizacional 5

2.2 – Ferramentas para Suportar e Administrar o Potencial Humano 7

2.3 – Limitações dos Sistemas de Avaliação de Desempenho 10

2.4 – Avaliação de Desempenho no Plano das Força de Vendas 11

Capítulo 3

3 – Justiça Organizacional 13

3.1 – Pressuposto de Equidade 14

3.2 – Perceções de Justiça em Contexto Organizacional 14

3.2.1 – A Justiça Distributiva 16

3.2.2 – A Justiça Procedimental 16

3.2.3 – A Justiça Interaccional 18

Capítulo 4

4 – Estudo Empírico 20
4.1 – Apresentação das Organizações 20
4.2 – Caraterização dos Processos de Avaliação de Desempenho 20
4.3 – Objetivos e Hipóteses de Investigação 21
4.4 – Procedimentos e Instrumentos de Medida 23
4.5 – Amostra e Tratamento dos Dados 24
4.6 – Propriedades Métricas do Instrumento de Medida 25
4.6.1 – Análise da Distribuição e *Outliers* das Subescalas da EJAD 26
4.6.2 – Matriz de Correlações entre as Subescalas da EJAD 27
4.7 – Análise Descritiva dos Resultados (item a item) 27
4.7.1 – Justiça Distributiva 27
4.7.2 – Justiça Procedimental 28
4.7.3 – Justiça Interpessoal 28
4.7.4 – Justiça Informacional 28
4.8 – Diferenças entre Empresas na EJAD 28
4.8.1 – EJAD *vs* Sexo 30
4.8.2 – EJAD *vs* Idade 30
4.8.3 – EJAD *vs* Habilitações Literárias 30
4.8.4 – EJAD *vs* Antiguidade 31

Capítulo 5

5.1 – Resultados, Discussão e Conclusões 32
5.2 – Limitações do Estudo 34

Bibliografia 35
Anexos 43

LISTA DE ABREVIATURAS

AD – Avaliação de Desempenho

GRH – Gestão de Recursos Humanos

EJAD – Escala de Justiça na Avaliação de Desempenho

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico I – Medidas das Subescalas da EJAD, amostra total 29

Gráfico II – Medidas das Subescalas da EJAD, por empresa 30

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 – Avaliação de Desempenho na Gestão de RH 44

Anexo 2 – Avaliação de Desempenho – Tradicional vs Contemporâneo 46

Anexo 3 – Justiça Organizacional – Relação Tetrafatorial 48

Anexo 4 – Comparação entre a Formalização da Avaliação de Desempenho na Empresa A e B..... 50

Anexo 5 – Questionário 52

Anexo 6 – Itens do Questionário de Justiça Organizacional 60

Anexo 7 – Caraterização da Amostra..... 64

CAPÍTULO 1

1 – Introdução

1.1 – Relevância do Tema

Num mercado global, a sobrevivencia das organizações passa pelo surgimento de empresas mais fortes, com nível mais elevado de desempenho organizacional, para o qual contribuem adequados sistemas de avaliação de desempenho (AD) dos colaboradores. (Pongatichat & Johnston, 2008).

Potenciar o capital humano, é uma das vertentes das empresas que procuram um sinónimo de qualidade, isto através de mecanismos de incentivos e motivação, esta motivação merece uma atenção especial em todos os níveis mas sobretudo nas atividades que pela sua especificidade envolvam força de vendas (Poljak & Lisanin, 2012).

Segundo Greenberg (2009), estes preceitos necessitam de utensílios de gestão individual, grupo e organizacional para se tornarem eficientes. A AD fornece à gestão de recursos humanos informações que permitem proporcionar o crescimento e desenvolvimento da organização no cumprimento da suas orientações estratégicas.

Os trabalhos desenvolvidos por Câmara, Guerra e Rodrigues (2003), Rodrigues (2005), demonstram que a AD deve ser orientadora para os resultados da função, com prazos e metas a atingir, justos, sistemáticos, periódicos, flexíveis e de aperfeiçoamento contínuo.

Na luta da sobrevivência das organizações, estas requerem o princípio da melhoria contínua no centro do palco. Este princípio não pode ser alcançado a menos que o contexto da realização seja fornecido pela melhoria do processo de AD. Um processo de avaliação eficaz e adequado na organização deve fornecer feedback necessário para os funcionários e garantir medidas para a motivação interna (Catelli, 2009).

Neste processo de AD eficaz, a justiça organizacional é um dos temas sensiveis que pode melhorar o compromisso organizacional, estando diretamente relacionado o confronto das expetativas com os resultados obtidos (Omar, 2006). A confirmação de expectativas na gestão de equipas de vendas reveste-se de grande importância pelo facto de serem dos mais importantes

ativos da organização e o seu impacto nos resultados. Para um desempenho superior contribui o envolvimento do tema da justiça no contexto da gestão da equipa de vendas (Chang & Dubinski, 2005).

Este tema é pouco explorado em Portugal, e assim, o objetivo deste trabalho é verificar percepções de justiça organizacional da avaliação de desempenho de duas empresas do sector farmacêutico (empresa A e empresa B).

1.2 – Estrutura da Dissertação

A presente investigação é composta por cinco capítulos que se desenvolvem em torno do tema central – perceções dos colaboradores em relação à justiça na AD.

No presente capítulo, é exposta uma abordagem ao problema de investigação, respetiva relevância e delimitação, assim como a descrição da estrutura da dissertação.

No capítulo 2, realiza-se uma revisão da literatura, aprofunda-se conceitos e práticas relativas aos métodos tradicionais versus contemporâneos de AD, fontes e métodos, limitações dos sistemas de AD, ferramentas para suportar a sua implementação, aborda a importância que assume a mesma enquanto temática geradora de diferentes perceções de justiça e implicação destas na relevância da eficácia do sistema da AD.

No capítulo 3, procede-se à revisão da literatura sobre a temática da justiça organizacional, origens, conceitos, abordagens, evolução e dimensões que têm vindo a ser consideradas, a "pertinência da presença" da AD, e as perspetivas de interação entre as dimensões de justiça. Controvérsias, que persistem em torno do dimensionamento da justiça organizacional e relação entre a justiça e AD.

No capítulo 4, realiza-se uma descrição sumária dos modelos de AD usados nas organizações, o enquadramento destas organizações face aos atributos considerados na AD, e de acordo com a revisão de literatura realizada nos pontos anteriores expõem-se os aspetos metodológicos que foram ponderados para a realização deste estudo.

Vão ser definidas as hipóteses do estudo, as ferramentas utilizadas nas temáticas abordadas neste trabalho e ainda os procedimentos e questões de investigação. É ainda apresentada a análise

dos resultados da investigação realizada, onde consta a caracterização das empresas onde foi feito o estudo de caso (Laboratório A e B).

No capítulo 5, é exposta a discussão dos resultados obtidos, tendo em conta, quer as evidências empíricas e proposições teóricas identificadas na revisão da literatura, quer as caraterísticas dos processos de AD usados pelas organizações. Procede-se à apresentação de algumas pistas para investigações futuras.

CAPÍTULO 2

2 – Avaliação de Desempenho

A AD sofreu muitas alterações desde que se encetou o seu uso. Como nos mostra a história, segundo Chiavenato (2001), existem relatos da sua aplicação na dinastia chinesa, mas a prática formal de avaliar o desempenho humano teve um marco no século IV, na fundação da Companhia de Jesus, em que se avaliava o potencial de cada um dos seus jesuítas, por meio de um sistema combinado de relatórios e notas das atividades. Rabaglio (2006, p.4) confirma Chiavenato (2001), dizendo que "os Jesuítas eram submetidos a rigorosos sistemas de avaliação, compatíveis com a severidade dos modelos e valores da época". Posteriormente, ainda como afirma Chiavenato (2001), no ano de 1842 o serviço público federal dos Estados Unidos implantou um sistema de relatórios anuais, com o objetivo de avaliar o desempenho dos seus funcionários.

Em 1900 surgiu a definição de padrões de avaliação dentro do contexto da administração científica proposta por Taylor. Neste contexto a organização é semelhante a uma máquina, que segue um projeto pré-definido, em que o foco da organização é o processo de produção e o tempo na execução (Fiuza, 2010). O mesmo autor refere que neste processo a qualificação do funcionário é desvalorizada pelo facto da divisão de tarefas serem realizadas de forma monótona e repetitiva.

A partir de 1950 foi desenvolvida a teoria estruturalista, que passou a avaliar as questões comportamentais dos funcionários, baseando-se na racionalidade, nas metas, nos lucros, comportamentos, bem como no ajuste dos meios em relação aos objetivos para o máximo de eficiência (Silva, 2001).

No ano 1954 Peter Druker apresenta o conceito de administração por objetivos, tendo sido favorávelmente acolhido por muitas organizações. A avaliação por objetivos começa a ser utilizada de forma mecanicista e com o chamado fator externo (Morgan & Scheiemann, 1999).

Presentemente o bom desempenho das organizações passa largamento pela avaliação do contributo das pessoas para os resultados, manifestando claras vantagens no alcance dos objetivos e metas a que a organização se propõe (Folger & Cropanzano, 1998).

Assim sendo, na atualidade a AD assume um papel central no que respeita a eficiência e eficácia, passando por uma realidade ligada e fortemente dependente da cultura das organizações (Ceitil, 2006). Para este autor a AD é um conjunto de processos organizativos que definem responsabilidades e expectativas, de forma a permitir a avaliação formal num determinado intervalo estabelecido.

> A sua utilização tem os mais diversos fins, tais como: (i) rever o desempenho passado e estabelecer objetivos individuais de desempenho futuro; (ii) determinar aumento salariais; (iii) determinar a remuneração variável e pagamento de prémios; (iv) avaliar potencial futuro; (v) motivar os colaboradores; (vi) melhorar a relação/ comunicação entre chefia e colaborador; (vii) apoiar decisões de planeamento de carreira e de promoções; (viii) avaliar as necessidades de formação, desenvolvimento pessoal e profissional. (Pinto-Moreira, 2013, p. 75)

Segundo Ceitil (2006), corroborando Gonçalves e Leite (2005) existe desperdicio humano, sentimentos de injustiça e insatisfação alimentando um claro desaproveitamento daqueles que são vitimas no processo, os funcionários. A AD representa pois, um instrumento crítico para o sucesso, fornecendo elementos essenciais na melhoria da produtividade, do desempenho e sustentabilidade da organização, pretendendo ser uma etapa de um todo na gestão estratégica dos elementos que conjugam os ideais da organização (Jyothi & Ravidran, 2012). Conforme acentua Caetano (2008), existe uma multiplicidade de expectativas em torno da AD, tornando o território da gestão de pessoas complexo, mas necessário para medir os recursos intangiveis da organização.

2.1 – Avaliação de Desempenho no Contexto Organizacional

A AD é uma ferramenta de gestão aplicada na identificação, avaliação e gestão do desempenho humano nas organizações, mas nem sempre tiveram um comportamento sinérgico (Aguinis, 2005). É através da AD do colaborador e por meio dela que é possivel identificar competências que as organizações necessitam de desenvolver (Leme, 2011).

Na classificação periódica do colaborador, esta (AD) persistiu durante muito tempo resumida a uma revisão anual do funcionário restringindo-se a um conjunto de métodos para uma classificação circunstâncial por parte do superior hierárquico, levando a um julgamento carente e frequentemente descontextualizado do encadeamento laboral onde este se insere (Aguinis, 2005).

Aslam e Sabaqat (2011), referem que face a esta abordagem pobre e burocrática, existe a imperiosa necessidade de uma integração clara entre a AD e gestão de desempenho.

Segundo Gomes *et al.*, (2008, p.487), "gerir o desempenho significa, portanto, acautelar o sucesso estratégico sustentado da organização, não só através da melhoria dos comportamentos dos seus membros, mas também da melhoria dos aspetos organizativos, tecnológicos e processuais".

Assim sendo, o processo de AD torna-se numa ferramenta indispensável, enquanto parte integrante de um sistema mais vasto – a gestão de desempenho –, mantendo no entanto o foco na avaliação, desenvolvimento e retribuição dos colaboradores. Esta visão geral, para Fletcher (2001), tem como objetivo a eficácia e maturidade da organização, tornado-a consistente nos aspetos qualitativos e numéricos.

Na opinião de Ercan (2013), o enquadramento estratégico (figura 1, anexo 1) é fundamental nas práticas de gestão de desempenho, a sua reciprocidade com outras áreas da gestão do capital humano e com o negócio da organização é mais do que a simples medição dos comportamentos e capacidades dos colaboradores. Tem um desígnio mais profundo e só faz sentido quando integrada num sistema global de gestão de desempenho (Gomes, *et al.*, 2008).

> Independente do tipo de estratégia organizacional, um processo formal de AD corresponde a três níveis de necessidades: (i) necessidades no plano económico (qualidade do produto e uma produtividade elevada); (ii) necessidades no plano organizacional (adaptar os trabalhadores às suas funções, fornecendo um julgamento sistemático de apoio a decisões de aumento de salários, promoções, transferências e até despedimentos); (iii) necessidades humanas (informação ao trabalhador da sua performance e sugestões de mudanças, comportamentais, capacidades ou conhecimentos laborais). (Ravidran, 2012, pp. 46-65)

No ato de medição e atribuição de valor às tarefas desenvolvidas, é necessário criar uma metedologia com rigorosos requisitos para a sustentabilidade da AD, partir de critérios pré-

-definidos, tendo modelos com parâmetros de referência rigorosos para a sua aplicabilidade (Gomes, *et al.*, 2008).

Na opinião de Ramiro (2005), a adoção destes modelos têm que se adequar à organização variando de empresa para empresa quanto ao método e finalidade, pode mesmo variar quanto ao setor de atividade, estratos ou prestabilidade dos colaboradores. É essencial que a área de gestão de recursos humanos (GRH), se considere apta a perceber qual a ferramenta capaz de aferir o desempenho dos colaboradores.

2.2 – Ferramentas para Suportar e Administrar o Potencial Humano

Na atualidade, Freixo (2010) aconselha que é necessário que os processos internos de aprendizagem, crescimento e avaliação estejam de acordo com os objetivos estratégicos da organização, sendo assim fundamental mudar o sistema de avaliação da matéria-prima – os funcionários.

Para Leme (2011, p.42), "Questões sobre relacionamento, trabalho de equipa, liderança, entre outros, são comuns, mas se estas não estiverem baseadas em comportamentos específicos e alinhados à missão, visão e valores da empresa, o instrumento perde o seu valor de gestão".

Sob estas condições e com o objetivo de melhorar os resultados de desempenho, encontramos desde os métodos mais tradicionais aos métodos contemporâneos (Souza, 2002).

Segundo Reis (2013), os métodos tradicionais são de superior incerteza, para além de tornarem a AD um processo angústiante, esta usa meios indicadores e deturpadores como, (i) a relação de desempenho em escala variável, (ii) fases descritivas do desempenho em relação às tarefas, (iii) comportamentos esperados, (iv) comparação entre pares, (v) análise de situações e factos, permintindo e sobreavaliando a subjetividade.

A incerteza dos métodos tradicionais para Araujo (2010), pode ser transposta através da avaliação de competências e/ou avaliação de competências e resultados. A primeira caracteriza-se por mensurar as competências técnicas e interpessoais necessárias ao desempenho, a partir de instrumentos específicos e entrevistas; a segunda caracteriza-se pela junção da avaliação por competência com a avaliação por resultados, procurando valorizar o desenvolvimento de competências e as suas aplicações.

Dentro desta linha discursiva novas ferramentas suportam tempos contemporâneos. Para Sousa *et al.*, (2006), o *Balanced Scorecard* é um excelente instrumento de apoio à gestão de recursos humanos, pois permite avaliar o impacto das mudanças produzidas nas organizações através de um conjunto de objetivos e medidas que podem ser concretizados através de iniciativas estratégicas. É um instrumento que permite estabelecer um conjunto de relações de causa e efeito que emerge dos resultados obtidos e de fatores identificados como promotores do desempenho, fornecendo possibilidade de medição.

Noutro método, "avaliação 360º – *multi source Feedback*", (McCarthy & Garavan, 2001), a avaliação é efetuada pelos colegas, pelos clientes externos, os clientes internos, os colaboradores diretos, o superior hierárquico, outros *stakeholders* e correspondente autoavaliação. Araujo (2006) reforça que a vantagem desta avaliação consiste em ser um sistema mais democrático, tendo muitos pontos de vista, resultando em julgamentos mais equilibrados, possibilitando uma visão mais abrangente dos pontos fortes e fracos. As desvantagens, segundo o autor, são de que alguns avaliadores não são verdadeiros com medo das retaliações e se não houver um bom sistema de comunicação ocorrem enredos, corrompendo o método.

Muitas organizações, na análise de Reis (2013), estão a adotar a avaliação 360 graus pela simples "moda", porque os principais concorrentes ou *benchmarks* já implantaram esta ferramenta. Mas antes de adotá-la, as empresas têm de entender as potencialidades, riscos, limitações, processos, resultados e se esta prática se adapta à cultura organizacional.

De acordo com Vigarani *et al.*, (2007), antes da implentação da avaliação 360º a organização terá que defenir informações que são pertinentes. Comunicação, habilidades, estilo de liderança, fomentar competências e oportunidades sendo necessário garantir a qualidade no processo da estratificação da aprendizagem. De acordo com Reis (2013, p.41) "(…) este processo implica alguns fatores como o apoio organizacional, responsabilidade, amadurecimento das equipas e respetivo sentido do trabalho, para que se possa refletir a inserção da avaliação 360º".

Na interpretação de Rocha (2001, p. 45), "(…) as organizações que pretendem adotar a avaliação 360º, não podem ser centralizadoras, têm que estar abertas às mudanças, para evitar que os colaboradores não se sintam receosos ao avaliar os seus gestores".

Esta ferramenta modifica o paradigma, da equipa em relação ao grupo descentralizando os poderes e reconhecendo os funcionários, num ambiente mais desafiador com senso de justiça e

segurança (Araujo, 2006), com um processo de *coaching* bem defenido de forma a diminuir os *gaps* associados a objetivos pessoais e organizacionais (Rabaglio, 2006).

Este tipo de avaliação, na visão de Araujo (2006. pp. 143-167) "insere-se bem nas organizações que adotam equipas de trabalho. (...) Essas organizações esperam dar a cada indivíduo uma maior participação no processo (...)".

Os resultados vão permitir que o avaliado incorpore o *feedback* dos seus pares e o utilize para guiar a sua atitude e desenvolvimento profissional, nomeadamente a nível de competências e comportamentos de liderança, percebidos como essenciais pela organização (Catelli, 2009).

Na visão de alguns autores (McCarthy & Garavan, 2001; Rai & Singh, 2005) são instrumentos que reforçam a objetividade e a flexibilidade percebida como adequada nas forças de venda, dado possibilitar uma maior precisão nos seus resultados e mais justa quando comparada a outros métodos existentes.

A Tracy Human Performance (…), empresa líder em formação de GRH, posiciona estes métodos de AD como o desejável na identificação de oportunidades para a organização e colaboradores e onde impera a confidencialidade.

O Quadro 1 (anexo 2) apresenta a consolidação das observações e análises obtidas por meio dos autores referenciados, destacando os seus elementos mais significativos.

Como se refere neste quadro, a tendência contemporânea consiste na reformulação do papel dos funcionários no sistema de avaliação. Deixam de ser objetos passivos e passam a ser agentes ativos da avaliação do seu desempenho (Gomes *et al.*, 2008). Assim, o funcionário é a pessoa mais capaz de determinar o que é melhor para si, e o papel dos superiores e da área de recursos humanos passa a ser o de o ajudar a relacionar o seu desempenho às necessidades e à realidade da organização (Baldauf *et al.*, 2002).

Apesar dos bons resultados que as novas conceções de AD apresentam, existe resistência das pessoas envolvidas em decorrência da mudança de um método tradicionalmente quantitativo para qualitativo e da complexidade envolvida nesta avaliação pelo seu enfoque sistêmico (Souza, 2002).

2.3 – Limitações dos Sistemas de Avaliação de Desempenho

Para Cook e Crossman (2004), um sistema de avaliação depende em grande parte da certificação do instrumento implementado com indicadores associados ao sistema de avaliação, fomentando questões, reflexões e trajetos, retirando informações relativas às tarefas que constiuem a função, permitindo o crescimento do colaborador, o levantamento de necessidades e sintomas de insatisfação.

Num processo com permissas orientadas para o passado (Mondy *et al.*, 2002), de leitura e interpretação abstrata, complexa e de viabilidade suspeita, a AD reveste-se de uma metedologia confusa, permitindo depreciação e resistência não sendo percecionada como justa e equitativa.

Sotomayor (2006, p. 44) corroborando autores como Ivancevich (2001) e Wilson (2002) é congruente com os sistemas de AD, mas realça "(…) que apesar da sua utilidade por vezes apresentam falhas, das quais salienta: i) os padrões de AD não são claros; ii) falta de objetivos previamente definidos; iii) os avaliadores deformam e manipulam as avaliações; iv) falta de formação/preparação dos gestores para conduzirem as avaliações; v) dificuldades na operacionalização dos sistemas de avaliação".

Na visão de Gomes *et al.* (2008), a organização ao desenvolver um sistema desajustado com eficácia comprometida, não recolhe aceitação por parte dos seus utilizadores subestimando o desempenho organizacional, bem como a justiça organizacional. Na identificação das causas que contribuem para que sistema de AD não cumpra os seus objetivos para os quais foram concebidos, Ivancevich (2001), aponta algumas razões: (i) transparência e honestidade sobre o desempenho do colaborador, (ii) obtenção da classificação com procedimentos aplicados de forma consistente, (iii) possibilidade de contestar a AD, (iv) *feedbacks* estruturados entre avaliadores e avaliados.

Como salientam os teóricos desta área de conhecimento, Tziner, A. *et al.*, (2002), é imperativo a elaboração de um sistema de AD aceite e compreendido pelos seus utilizadores, à medida da estratégia organizacional.

Na otimização das equipas comerciais a AD reveste-se de uma importância extrema no papel formativo, na motivação e utilização correta dos vários instrumentos (Miguel et al., 2008).

2.4 – Avaliação de Desempenho no Plano das Forças de Venda

Vários autores, como Busby e Williamson (2000), Malina e Selto (2002), referem a importância do sistema de avaliação em equipas comerciais obrigando estas a serem explícitas sobre as suas prioridades de desempenho, expondo e oferecendo a oportunidade para resolver eventuais diferenças de opiniões. Para Justino (2007), estas equipas são vitais para a sobrevivência e para o crescimento de uma organização, tornando-se num elo fundamental entre ela e os clientes, para além de ter a capacidade de recolher informações detalhadas acerca das necessidades e desejos dos clientes, das ações da concorrência e das tendências do mercado, entre outras.

Alguns indicadores mais utilizados para medir a eficiência das equipas comerciais são: o número de visitas, o volume de vendas, a quota de mercado e as despesas com a atividade (Piercy *et al.*, 1997; Johnston & Marshall, 2006). A atitude do vendedor, a gestão do tempo, o conhecimento técnico dos produtos e os traços da personalidade são os indicadores qualitativos mais frequentemente aplicados para avaliar as competências dos vendedores (Justino, 2007).

Estes indicadores identificam necessidades e revêm comportamentos, no alcance dos objetivos traçados (Miguel *et al.*, 2008). Neste caminho (dos objetivos) as práticas de gestão que descrevem a AD, visam identificar o desempenho de cada pessoa na organização. Sotomayor (2007), refere que estas práticas carecem de uma matriz de justiça, ou seja percecionada com equidade por todos os colaboradores da organização, qualquer que seja a vertente da justiça estimada: (i) justiça distributiva, (ii) justiça procedimental, (iii) justiça interpessoal, (iv) justiça informacional.

Para Adeloka (2012), estas perceções de justiça condicionam uma vasta gama de procedimentos e condutas na organização por parte dos colaboradores, influenciando o seu desempenho. O reconhecimento de injustiças, segundo Klendauer e Deller (2009), nas suas investigações, produz um estado emocional delicado, revertendo em angústia, insatisfação no trabalho, falta de desempenho e produtividade e compromisso. Esta mesma investigação demonstrou que a inclusão das perceções de justiça é uma das chaves para uma AD eficaz.

Constata-se que a justiça, citando Rego e Souto (2004, p.156), "(…) tem ocupado, desde longa data, um espaço considerável nas preocupações dos pesquisadores. Esta evidência não desperta estranheza a quem extrai da realidade cotidiana a simples constatação que todos somos

sensíveis à (in)justiça, quer aquela de que somos diretamente alvo, quer a que vemos ser aplicada aos outros".

Como referem Cropanzano e seus colaboradores (2002, p.343), "a justiça organizacional deve ser uma preocupação central no desenho e na implementação de sistemas de avaliação de desempenho. (…) Se as avaliações de desempenho forem conduzidas de forma injusta, então é melhor simplesmente não as conduzir".

Contudo, na área de gestão de vendas, a pesquisa sobre as perceções de justiça na AD é limitada, embora Podsakoff e MacKenzie (1997), tenham notado que a perceção de justiça é importante para manter uma força de vendas satisfeita e produtiva. Esta variável é importante na literatura de gestão de vendas (Poljak & Lisanin, 2012), porém, é pouco estudada, visto que os parcos trabalhos publicados investigaram a influência da justiça numa perspetiva tridimensio-nal (Konovsky, 2000; Colquitt *et al.*, 2001 e Brashear, Brooks & Boles, 2004).

CAPÍTULO 3

3 – Justiça Organizacional

”A injustiça em qualquer lugar é uma ameaça à justiça em todo lugar.”

Martin Luther King

Um dos conceitos que de acordo com Carlson *et al.*, (2002) fundamentam a moralidade é a justiça, esta influencia o comportamento humano na progressão moral do individuo, a necessidade de ser percecionado como justo por si e pelos outros.

A justiça desempenha um papel crucial como determinante de uma identidade social desejável e contribui para a qualidade das nossas relações interpessoais (Colquitt *et al*., 2001). É “um requisito básico para o funcionamento eficaz das organizações e a satisfação pessoal dos seus menbros” (Greenberg, 1990, p.399).

A justiça para Greenberg e Lind (2000), é a primeira virtude das instituições, e deve estar inscrita na vida das mesmas. A pertinência do tema levou ao debate desde a antiguidade, textos datados de épocas remotas retratam conteudos alusivos à igualdade e proporcionalidade.

Aristóteles apresentou um modelo de equidade que é próximo dos modelos atuais, bem como Platão tratou o assunto quando escreveu a República, visando defenir a sua essência e atributos, o que significou um grande salto para o conhecimento (Gilliland & Chan, 2001).

Os estudos na área da justiça organizacional continuaram a ser discutidos sobre diferentes abordagens ao longo do tempo e tiveram como contribuição a teoria da equidade de Adams, em 1965, dando relevância principalmente à relação de troca do individuo envolvido, quando contribui com algo na expectativa de um retorno justo. Para Adams (1965), esta avaliação engloba aspetos para além do pagamento tido como justo, as práticas, as ações, a conduta social, a honestidade, abrangendo outras virtudes fundamentais no conceito de justiça.

Estudos posteriores a Adams legitimam o seu postulado na investigação do comportamento do individuo na distribuição de resultados e recompensas e a maneira como o indivíduo percebe a proporção entre o seu investimento e as recompensas por ele recebidas, bem como da

teoria de justiça social e interpessoal que podem ser aplicadas para compreender os comportamentos numa organização (Mendonça, 2003).

3.1 – Pressuposto de Equidade

Na perspetiva de Ramasodi (2010), a teoria da equidade ou teoria do equilíbrio, tem por base uma relação entre duas variáveis (inputs e outcomes). Nestas variáveis de comparação percebidas pelo individuo, prevalece a equidade do comportamento, a crença que as recompensas são proporcionais ao esforço e equitativas. Mondy *et al.*, (2002) consideram que na contribuição do individuo para a organização, os *inputs* são a contribuição das capacidades especiais, formação, educação, experiência de trabalho, esforço no trabalho e tempo. Noutro ângulo como refere o mesmo autor, os *outcomes* dizem respeito ao processo de permuta, principalmente salários, oportunidades de evolução e aperfeiçoamento, *status*, remuneração variável, aspirações ou qualquer outra coisa que aufiram da organização. Para Chiavenato (2011), a contribuição desta teoria em ambiente organizacional, pode ser bem sucedida em empresas que tenham como ideal um sistema de remuneração por competências, aonde o foco não é a função mas as competências e o uso das mesmas por parte do colaborador.

Segundo Silva e Rodrigues (2007), este rácio, que não se aplica apenas a resultados quantificaveis entre aquilo que dão e o que recebem da organização, passa pela justiça de um *outcome,* a perceção de justiça na avaliação de desempenho.

3.2 – Perceções de Justiça em Contexto Organizacional

Segundo Susanty e Miradipta (2013) do Institute of Research and Community Outreach, uma descoberta especialmente interessante, no presente é o papel importante da estrutura organizacional na perceção de justiça.

Assim, e de forma ilustrada, nos estudos organizacionais a justiça é consagrada e edificada socialmente, sendo designada por justiça organizacional quando os seus efeitos são exercidos na organização. Uma das áreas mais férteis de aplicação dos conhecimentos da psicologia so-

cial e de interesse primordial no estudo das relações entre trabalhadores e organizações (Greenberg, 2009).

A força de trabalho e a forma como é tratada, para Lee e Oliva (2010), é o ativo primordial nas atitudes e comportamentos decorrentes, como o desempenho, a confiança, o compromisso, permitindo à organização trabalhadores mais qualificados e reivindicando um tratamento mais digno e cordial.

Consequentemente, nas empresas, a justiça tem influência significativa na relação gestor--colaboradores e colaboradores-empresa, assim como na eficácia organizacional (Bies, 2001). Naturalmente na perceção da determinação de salários e na definição de procedimentos, quando uma pessoa perceciona que recebe um tratamento de justiça distributiva positivo, tem um melhor comportamento e menor probabilidade de deixar o trabalho (Greenberg, 1993b; Bies, 2001; Colquitt *et al.*, 2001; Colquitt & Shaw, 2005).

Como confirmam Colquitt e Shaw, (2005), estudos realizados por estes investigadores desvendam correlações entre perceções de justiça e aspetos comportamentais contribuindo para a cidadania organizacional. Corroborando Pinto Moreira (2013, p. 78), "O "investimento" na justiça organizacional será um dos melhores contributos para a diminuição da potencial "passagem" da divergência/problema para o conflito".

Por outro lado, Rego (2002, p. 115-118) salienta que, na "vida real" de muitas organizações, a temática da justiça estará mais presente nos discursos, manifestações de intenção e, até mesmo, nos manuais de procedimentos, do que em efetivas práticas de gestão, persistindo a ideia de uma hipotética incompatibilidade entre justiça e competitividade.

A justiça em ambientes organizacionais tem-se focalizado em três tipos de perceções subjetivas (Greenberg, 1990): a justiça da distribuição dos resultados ou da repartição de recursos, designada por justiça distributiva; a justiça dos procedimentos utilizados para determinar essa partilha, denominada justiça procedimental, e um terceiro julgamento de justiça que se focaliza na qualidade do tratamento interpessoal, apelidado de justiça interaccional desdobram-se, para Colquit *et al.*, (2002), nas chamadas justiça interpessoal e informacional.

São numerosas as divergências entre a vertente tridimensional ou tetradimensional da justiça, coabitando com a instabilidade do constructo, assim como da relevância da perceção de justiça, crucial no amplo conjunto de comportamentos das equipas comerciais (Rego & Souto, 2004).

3.2.1 – A Justiça Distributiva

A justiça distributiva refere-se ao conteudo das distribuições, o foco é na justiça dos fins alcançados, quaisquer que eles sejam positivos ou negativos, a perceção sobre a distribuição de bens escassos ou resultados alcançados (Assmar & Ferreira, 2005). No contexto distributivo Deutsch (1975), defende a existência de três principios: necessidade, igualdade e equidade, perante este fator o mesmo autor refere que "os bens disponiveis na sociedade devem ser divididos em partes estritamente iguais" e aqueles que têm menos oportunidades devem receber mais *outcomes*. A justiça distributiva torna-se um dos principais vetores no ambiente organizacional, dado que muitas vezes a comparação com o outro é feita pelo colaborador tendo sobe influência que o que é justo é proporcional, nesta proporcionalidade entre numerador e dominador, a espectativa é que a razão seja igual entre os mesmos (Rego, 2002).

Nas empresas contemporâneas quando orientadas para as pessoas, estas percecionam a meritocracia, ajustando o trabalhador à organização indicando o modo como a organização o valoriza. Sotomayor (2006), revela nos seus estudos que a justiça dos resultados é a mais influente face a outras dimensões de justiça, é mais influente que a procedimental no que respeita à determinação da satisfação dos individuos com os resultados de uma decisão.

Há discordância notória entre pesquisadores, Brashear, Brooks e Boles (2004) salientam nos resultados das suas pesquisas que os efeitos indicam que a justiça distributiva e a justiça interpessoal têm forte correlação com a manutenção da estabilidade da equipa de vendas, garantindo maior autonomia no desenvolvimento das atividades.

Noutro ângulo de observação, investigadores como Zhou *et al.*, (2012), consideram a justiça distributiva com menor incidência na influência do compromisso organizacional. Nesta prespetiva do conceito de justiça distributiva, é possivel verificar que as opiniões entre autores divergem, a perceção do grau de importância da justiça distributiva será uma das finalidades deste trabalho.

.

3.2.2 – A Justiça Procedimental

Uma nova dimensão de justiça organizacional, é denominada justiça procedimental (Zhou, *et al.*, 2012). Greenberg (1990, p. 399) define justiça procedimental como "a justiça entendida das políticas e procedimentos utilizados para tomar decisões".

Pinto-Moreira (2013, p. 77), aborda esta dimensão da justiça como a"justiça baseada em evidências", ou seja a justiça dos meios.

Na justiça procedimental é determinante a aplicação consistentes das normas, nomeadamente na avaliação de desempenho, as perceções de justiça sobre o sistema de AD em vigor na organização.

Sistemas de avaliação, aumentos salariais, prémios, promoções, são processos aonde a falta de aplicação de normas consistentes comprometem a justiça dos processos (Rubin, 2009).

Colquitt, Noe e Jackson (2002), consideram por exemplo, o facto do sistema de avaliação ser aplicado do mesmo modo a todos os colaboradores da organização, ter institucionalizados mecanismos que permitam a intervenção/constestação ativa do trabalhador na classificação obtida, tendo o mesmo intervenção através de autoavaliação. A classificação tem que ser fundamentada com informações exatas sobre o desempenho do colaborador, haja informação disponível e clara sobre quais os parâmetros do desempenho que são objeto de avaliação.

Deste modo, os investigadores consideram que a obrigatoriedade da existência de entrevistas de avaliação é um dos aspetos relevantes dos sistemas de avaliação, dado que estas entrevistas, se conduzidas de forma justa e eticamente correta, podem potenciar perceções de justiça procedimental mais elevadas (Ramasodi, 2010).

Para Gilliland e Chan (2001), para além desta forma consistente dos meios é necessário que os procedimentos não sejam afetados por razões ou perconceitos pessoais, o mesmo autor refere que estes procedimentos devem ter mecanismos que possam debater ou retificar decisões com ausência de clareza, estando os mesmos em equivalência com padrões de ética e moral, só neste sentido poderão levar ao reconhecimento intelectual gerando confiança e compromisso na estratégia organizacional.

Isto significa que, só a justiça distributiva é insuficiente para explicar a justiça organizacional, é necessário descrever quais os procedimentos que são corretos e como as decisões são tomadas nas organizações abordando um novo tipo de justiça, a justiça procedimental (Aslam & Sadaqat, 2011).

Nas pesquisas empíricas realizadas no final dos anos 80, verificou-se que a interação social e a comunicação da decisão são importantes para a sensibilidade dos indivíduos em relação à justiça, surge um novo foco na dimensão interacional (Bies, 2001).

3.2.3 – A Justiça Interaccional

A justiça interacional de acordo com Assmar, Ferreira e Souto (2005, p. 446), "refere-se aos aspectos sociais envolvidos nas relações entre as pessoas que decidem e as pessoas afetadas pelas decisões". A justiça interaccional centra-se na qualidade das explicações que os decisores dão aos implicados sobre as decisões tomadas, reflete-se em estudos sobre as explicações do decisor baseadas em circunstâncias situacionais, para justificar uma decisão com efeitos negativos na pessoa (Greenberg, 2004).

Esta vertente da justiça organizacional em contexto de AD como refere Sotomayor (2007, p.91), "avaliam o modo como o superior hierárquico trata o seu subordinado, lidando com ele de forma honesta, digna, ética e respeitadora dos seus direitos como ser humano e membro organizacional".

Foi proposta por Bies e colaboradores como uma terceira forma de justiça, e posteriormente corrigida (Bies, 2001), desagregando-a da justiça procedimental e justiça distributiva, surgindo como uma dimensão totalmente independente de justiça.

De acordo com estes autores (Assmar, Ferreira & Souto, 2005, p. 446), a justiça interaccional "representa a implementação dos procedimentos, envolvendo, portanto, a justiça dos critérios de comunicação, enquanto a justiça processual trata da qualidade estrutural dos processos de decisão". Tema controverso na visão de alguns investigadores (Rego, 2002), referindo que a justiça interaccional não deixa de ser um prolongamento da justiça procedimental devido ao facto dos procedimentos produzirem interatividade social, emergindo destes os resultados.

Omar (2006) confirma que, desde o seu surgimento como dimensão autônoma, a justiça interaccional tem suscitado controvérsia. Além da sua repartição, questiona-se a sua distinção e autonomia em relação à justiça procedimental.

Como já abordado anteriormente e corroborando vários autores (por exemplo Colquitt *et al.*, 2001 e Colquitt, Greenberg & Zapata-Phelan, 2005) sobre a construção tetradimensional da justiça organizacional, os elementos sociais presentes na faceta interaccional desenrolam-se nas chamadas justiça interpessoal e informacional.

A primeira refere-se ao grau de sensibilidade social do gestor quanto ao tratamento digno e deferente dirigido às pessoas afetadas pelas decisões e pelos procedimentos de distribuição;

a segunda é alusiva às informações e às explicações sobre as decisões tomadas quanto á clareza, oportunidade e abrangência.

Existem evidências de que o tratamento pessoal influência a perceção de justiça na transação, assim como nos comportamentos posteriores. Esse resultado indica que a força de vendas encara a justiça interpessoal como um fator higiênico, isto é, sua existência é condição essencial para a permanência na organização, porém, não gera motivação ou fidelidade (Chang & Dubinski, 2005).

Greenberg (2004) sobressai que a não relação entre a avaliação da justiça informacional e da justiça procedimental nos procedimentos adotados pelas organizações e a perceção de que as informações fornecidas pelos supervisores são frequentes, corretas e razoáveis não explicam a satisfação dos vendedores para com a AD. Um dos possíveis motivos para esse resultado é o ambiente de competição intensa que rodeia a força de vendas.

Assmar *et al.*, (2005) considera não haver consenso entre os investigadores sobre quais as dimensões que integram o conceito de justiça organizacional, continuando o debate sobre se será tridimensional ou tetradimensional.

Há, portanto, necessidade de realização de novas pesquisas para elucidar estas questões. A título exemplificativo podemos citar os artigos pioneiros Greenberg (1993b); Colquitt *et al.*, (2001) sobre a inclusão das quatro dimensões de justiça. Mais recentemente Kerman e Hanges (2002, p. 24) analisam os antecedentes e as consequências deste novo conceito tetradimensional e concluem que "usar medidas separadas para estas dimensões (de justiça organizacional) permite uma melhor compreensão dos fatores que estão associados a estas perceções de justiça".

Tendo em atenção o que foi referido, o presente estudo testará a referida visão tetrafatorial, explicitada no quadro 2 (anexo 3), no contexto da AD das forças de vendas de duas empresas farmacêuticas.

Não é possível produzir reações positivas nas pessoas atuando apenas numa das dimensões de justiça. É necessário atuar de forma equitativa em todas proporcionando uma AD retilínea.

Neste sentido, pretende-se com este estudo fornecer alguma contribuição empírica para a compreensão destas temáticas com os estados destas duas organizações do sector farmacêutico.

CAPÍTULO 4

4 – Estudo Empírico

4.1 – Apresentação das Organizações

Ao decidir estudar duas organizações do setor farmacêutico e de forma a manter o anonimato das duas organizações, estas serão identificadas como empresa A e empresa B. Estas organizações têm rigorosos critérios de qualidade, e nestes critérios de qualidade o investimento nas pessoas é condição fundamental para o crescimento destas organizações.

As empresas promovem um sistema de formação contínua que permite o aperfeiçoamento das competências das suas equipas desde a área da comercialização à científica e definem como prioridade a aposta na identificação dos melhores colaboradores, valorizando a motivação, a dedicação e a partilha da cultura e dos valores da organização. Estas operam num mercado de forte concorrência, em que o valor dos recursos humanos constitui um importante fator de competitividade.

O sistema de gestão da força de vendas está alicerçado na monitorização das competências, na avaliação das atividades e estratégias utilizadas por cada indivíduo para atingir os objetivos, originando, segundo estas organizações, maior nível de satisfação e realização que um sistema de controlo baseado apenas nos resultados.

4.2 – Caraterização dos Processos de Avaliação de Desempenho

Estas duas organizações revelam a avaliação de desempenho como um instrumento imprescindível ao serviço da gestão de recursos humanos e consequentemente à estratégia comercial das organizações.

No entanto, variam quanto à forma, possuem ideias comuns no seu conteúdo pois por um lado servem para legislar os instrumentos de Gestão da Empresa, por outro lado, permitem determinar o contributo individual e da equipa, detetar problemas de motivação, de desaproveitamento das qualidades do colaborador, identificar necessidades de formação e gerir os sistemas de administração salarial.

O modelo de avaliação de desempenho utilizado na organização A é o modelo tradicional.

Neste modelo os subordinados são avaliados pelo superior hierárquico semestralmente (desde 2014). O modelo de avaliação de desempenho é realizado através de uma escala de *Likert* de cinco pontos, indo do 1 ("discordo totalmente") até ao 5 ("concordo totalmente"), em que as linhas horizontais constituem as variáveis ou elementos a avaliar, enquanto as colunas verticais representam os graus (quantitativos ou qualitativos) em que essas variáveis são avaliadas, e é da responsabilidade da GRH da organização. Trata-se de um sistema de avaliação que envolve apenas o superior hierárquico, diferindo da organização B. Os objetivos da organização A não definem os objetivos individuais dos colaboradores. A base da informação obtida na AD, não traça um plano de ação para correção e melhoria do desempenho do colaborador, não fornecendo de forma sistemática *feedbacks* estruturados de melhoria. O *coaching* é uma realidade na organização A de forma formal, contrariamente na organização B este *coaching* é mais pessoal e de forma continua.

Na organização B a avaliação de desempenho tem dois tipos de avaliação de forma semestral, a autoavaliação, fornecida por cada *Brand Leader* e uma avaliação conjunta, na qual avaliador, colegas e pares assim como outros *stakeholders* avaliam. Os superiores hierárquicos não são avaliados pelos subordinados. No final de cada momento de avaliação, é dado *feedback* ao avaliado, e traçado um plano de ação para corrigir e melhorar o desempenho, este plano é traçado com a concordância do avaliado. A organização B releva o papel do colaborador com comissão de trabalhadores, com incentivos de participação, atribuição de prémios por marca e de atingimento com percentagens a partir dos 82%, dando crédito ao colaborador. O quadro 3 (anexo 4), ilustra alguns aspetos considerados essenciais da avaliação de desempenho (Souza, 2002), e a comparação da presença destes fatores nestas duas Organizações.

4.3 – Objetivos e Hipóteses de Investigação

No presente parágrafo apresenta-se a metodologia utilizada no estudo. Em conformidade com Sekaran (2000) e Jokantaité (2011) a ciência da investigação envolve um conjunto de decisões relativas a várias temáticas, nomeadamente objetivos do estudo, tipo de investigação, interferência do investigador, ambiente de investigação, unidade de análise, horizonte temporal e métodos de recolha de dados. A abordagem metodológica escolhida para conduzir este estudo foi

a quantitativa na medida em que se pretende, com base num quadro teórico previamente definido, testar hipóteses tendo por base as variáveis previamente definidas (Carmo & Ferreira, 1998).

O método quantitativo é um processo sistemático de recolha de dados, observáveis e quantificáveis, que conduz a resultados válidos, fiáveis e reprodutíveis, permitindo generalizar os resultados, predizer e controlar os acontecimentos (Freixo, 2010).

Pretende-se, portanto, obter dados numéricos que forneçam conhecimentos objetivos sobre as variáveis que estão a ser estudadas (Fortin, 2000). No que se refere aos objetivos do estudo, a presente investigação consiste num teste de hipóteses. Quivy e Campenhoudt (2008) corroborando Yin (2005), sugerem que um projeto deve ser iniciado com a elaboração da pergunta de partida, através da qual se procura traduzir o que se vai investigar.

Face ao exposto, foi elaborada a questão de partida neste estudo:

• **Questão de Investigação** – Quais as diferenças das perceções de justiça organizacional da avaliação de desempenho, nas forças de venda das organizações A e B?

Quivy e Campenhoudt (2008) consideram que, perante as questões, as hipóteses são a melhor forma de conduzir a investigação com ordem e rigor. Uma hipótese é um enunciado formal das relações previstas entre duas ou mais variáveis, combinando o problema e o objetivo na predição dos resultados esperados (Fortin, 2000).

Invulgarmente uma única hipótese é suficiente para responder à pergunta de partida, pois a hipótese compõe-se, frequentemente, apenas numa resposta parcial ao problema aplicado. Assim e em concertação com Quivy e Campenhoudt (2008), será útil integrar vários conceitos e hipóteses para dar cobertura aos diversos aspetos do problema.

No atual estudo vão ser ponderadas as seguintes variáveis de controlo: nivel de habilitações literárias, antiguidade na organização, categoria profissional, se tem funções de chefia, idade e o sexo dos avaliados. Esta última, segundo Chung (2001), é uma variável de controlo a considerar na perceção de justiça. Este autor refere que, apesar de pouco estudado, este fator pode levar a um enviesamento nas classificações da AD. Seguindo esta linha de raciocino é necessário saber de que forma a AD pode ser ou não fragmentada por esta variável.

A inclusão deste tipo de variáveis referido anteriormente justifica-se, dada a frequência com que são referidas nos estudos sobre justiça organizacional (por exemplo, Bauer *et al.*, 2001; Rupp & Cropanzano, 2002; Anderson & Shinew, 2003 e Cheng *et al.*, 2003).

Tendo por base a bibliografia consultada e os objetivos definidos propomos verificar as seguintes hipóteses:

H1 – As perceções de justiça distributiva são mais prevalentes na amostra da empresa A do que na empresa B.

H2 – As perceções de justiça procedimental são mais prevalentes na amostra da empresa A do que na empresa B.

H3 – As perceções de justiça Informacional são mais prevalentes na amostra da empresa A do que na empresa B.

H4 – As perceções de justiça interpessoal são mais prevalentes na amostra da empresa A do que na empresa B.

H5 – As variáveis sociodemográficas (sexo, idade, funções de chefia, avalia colaboradores, habilitações literárias e antiguidade na organização) influenciam as perceções de justiça organizacional da avaliação de desempenho.

4.4 – Procedimentos e Instrumentos de Medida

Este estudo iniciou-se após a opção e formulação do problema de investigação e a revisão crítica da literatura o que, de acordo com Freixo (2010) deve permitir comprovar o quadro de referência e explanar a perspetiva segundo a qual o problema de investigação será tratado. Nesta etapa foram também eleitos os instrumentos a utilizar. Após esta fase, seguiu-se o pedido de autorização à organização através do envio de um requerimento dirigido à área de GRH das organizações A e B solicitando autorização para efetuar a investigação, que se realizou através de entrevista informal com os respetivos gestores de recursos humanos das organizações. Foi apresentado o questionário (anexo 5) a aplicar às equipas de venda dos laboratórios farmacêuticos em questão, que operam no território nacional.

Para além de conter o objetivo do estudo, o requerimento apresenta o método pretendido para recolha dos dados bem como os instrumentos a utilizar.

É ainda focada a importância que as variáveis em estudo têm para a organização e dada a garantia de confidencialidade dos participantes, com a ressalva da participação no estudo ser voluntária.

Finalmente é transmitida a disponibilidade para o esclarecimento de quaisquer dúvidas relacionadas com o estudo, bem como a da entrega do relatório final.

Fiuza (2010) refere que as técnicas de pesquisa podem ser documental, observação, entrevistas, questionários, análise de conteúdo, entre outras. No caso da presente pesquisa o instrumento de medida adotado foi o questionário. Nesta perspetiva, foi disposto um questionário direcionado aos colaboradores dos laboratórios A e B, constituído por três blocos (anexo 5). O primeiro bloco reporta-se à natureza da informação pretendida e preenchimento, garantido desde logo o anonimato. É ainda exposta a estrutura do questionário, terminando com o reforço da natureza anónima do mesmo (Hill & Hill, 1998a). A segunda parte visa a caracterização da amostra, onde constam informações como idade, género (sexo), categoria profissional, setor de trabalho, tempo de serviço e habilitações académicas. No que respeita à terceira parte o instrumento utilizado foi o questionário de perceções de justiça da avaliação de desempenho, desenvolvido e validado para a população portuguesa por Sotomayor (2007) considerando 52 itens propostos e validados para o contexto nacional.

Estes itens repartiram-se, do seguinte modo, pelas quatro dimensões de justiça: 9 itens para a justiça distributiva, 19 itens para a justiça procedimental, 13 itens para a justiça interpessoal e 11 itens para a justiça informacional. Como opções de resposta é utilizada uma escala de *Likert* sugerida por Sotomayor (2007) de 7 pontos em que 1 corresponde a ”Discordo Totalmente” e 7 corresponde a “Concordo Totalmente” (figura 2, anexo 6).

4.5 – Amostra e Tratamento de Dados

Para testar as hipóteses formuladas utilizou-se como referência para aceitar ou rejeitar a hipótese nula um nível de significância (α) inferior ou igual a 0,05 ($\alpha \leq 0,05$). No entanto, se encontrarmos diferenças significativas para um nível de significância (α) inferior ou igual 0,10 ($\alpha \leq 0,10$), estas serão devidamente comentadas.

A análise estatística foi efetuada com o SPSS na versão 19.0 para Windows.

Da amostra fizeram parte 100 sujeitos, 55% da empresa A e 45% da empresa B, elementos referentes á totalidade da força de vendas destas empresas do sector farmacêutico a laborar em Portugal (Tabela 1, gráfico 1, anexo 7).

Na amostra total os sujeitos situaram-se na faixa etária dos 25 aos 30 anos 12%, entre os 31 e os 40 anos 44%, entre os 41 e os 50 anos 38%, e com mais de 50 anos 6%. Não foram observadas diferenças estatisticamente significativas na distribuição por idades entre as duas empresas (χ^2 (3) = 5.191, p = .158). Também no que diz respeito ao sexo não foram observadas diferenças estatisticamente significativas na distribuição por sexos entre as duas empresas (χ^2 (1) = 0.860, p = .354) (anexo 7, gráfico 2). Apenas dois sujeitos, ambos da empresa A, tinham menos de um ano de serviço, e somente um, da mesma empresa tinha mais de 25 anos de serviço. Na amostra total 22% dos sujeitos tinham entre 1 a 5 anos de serviço, 38% de 5 a 15 anos e 36% entre 15 e 25 anos. A maior parte da amostra tinha entre 5 e 25 anos de serviço (74%), (Tabela 2, anexo 7). A habilitação mais frequente foi a licenciatura (52%), sendo a proporção na empresa A de 60% e na empresa B de 40,2%. Entre os inquiridos 4% tinha o grau académico de mestre, 1,8% na empresa A e 6,7% na empresa B.

Nenhum inquirido exercia funções de chefia. Apenas 2% dos sujeitos são avaliadores de colaboradores (Tabela 3, anexo 7). A atual chefia avaliou 91% dos inquiridos e em 96% dos casos é pedida uma auto-avaliação.

4.6 – Propriedades Métricas do Instrumento de Medida

Na escala quatro sujeitos tinham um dado omisso e um sujeito dois dados omissos. A proporção máxima de dados omissos por item foi 2%. Nenhum sujeito ou item obteve mais de 10% de omissos, logo não há motivo para exclusão de sujeitos ou itens. O *Little's MCAR test* foi significativo (χ^2 (254) = 299,813, p = .026) e os dados omissos foram estimados com o procedimento *Expectation-Maximization* (EM). Na subescala justiça distributiva foi obtido um alfa de *Cronbach* de .89. Os itens obtiveram correlações corrigidas (correlação do item com a escala excluído o próprio item) acima de .50 com exceção do item 6 (há uma tendência para, nesta organização, os supervisores darem a mesma classificação de desempenho, independentemente do modo como as pessoas desempenham as suas funções) que obteve uma correlação de .10[1]. Com a sua exclusão o alfa sobe para .93. As correlações corrigidas variaram entre .48 e .85 com uma média de .75 (Tabela 4, anexo 7).

[1] Para uma amostra de n=100 é significativa para $p<.01$ uma correlação com magnitude ≥ a. 21.

Na subescala justiça procedimental foram invertidos os itens 17 e 20. Foi obtido um alfa de *Cronbach* de .96. As correlações corrigidas oscilaram entre .21 e .87 com uma média de .74 (Tabela 5, anexo 7).

Na subescala justiça interpessoal, foi invertido o item 37 "O(A) seu(sua) supervisor(a) comporta-se de um modo que você pensa que é inadequado". Foi obtido um alfa de *Cronbach* de .96. As correlações corrigidas oscilaram entre .53 e .88 com uma média de .78 (Tabela 6, anexo 7).

Na subescala justiça informacional foi obtido um alfa de *Cronbach* de .93. As correlações corrigidas oscilaram entre .66 e .83 com uma média de .72 (Tabela 7, anexo 7). As quatro subescalas obtiveram valores de alfa de *Cronbach* elevados, revelando boa consistência interna e boa adequação à amostra em estudo.

4.6.1 – Análise da Distribuição e *Outliers* das Subescalas da EJAD

Para obtenção das pontuações dos sujeitos foi efetuado o somatório dos itens que compõem cada subescala e dividido pelo seu número de itens. Este procedimento permite a comparação de resultados entre subescalas por estarem na mesma métrica com uma amplitude teórica idêntica à escala de resposta (1 a 7), (Tabela 8, anexo 7). Foram considerados *outliers* pontuações que superassem em módulo a média em 2,5DP (2,5DP±M). Foram detetados: um *outlier* na subescala de justiça distributiva, um na justiça procedimental, cinco na justiça interpessoal e quatro na justiça informacional. Em todos os casos tratou-se de *outliers* inferiores. Para manter o tamanho da amostra os valores *outliers* foram truncados (*winsorization*), este procedimento consiste na transformação linear dos valores *outliers* mantendo a sua posição relativa (Hair, Anderson & Tatham, 1995 e Howell, 2011), (gráfico 6, anexo 7). Apesar da acomodação dos *outliers* a distribuição das pontuações foi estatisticamente diferente da distribuição normal tanto com recurso ao teste *Shapiro-Wilk* (Hill & Lewicki, 2006), como com recurso à assimetria padronizada (divisão da assimetria pelo erro da assimetria) considerada uma medida mais conservadora[2].

[2] Se a assimetria padronizada for inferior a 2 considera-se que a distribuição observada não se distancia significativamente da curva normal para $p<.05$ (DeVaus, 2002).

Procedeu-se então à transformação das variáveis. Foi selecionado o cálculo $\log_{10}$ com o procedimento *reflect* (Tabachnick & Fidell, 2012). Na Tabela 9 (anexo 7) são apresentadas as correlações entre as variáveis originais e as variáveis transformadas onde podemos verificar que a transformação apenas modificou a distribuição e não a substância da variável.

Após a transformação, naturalmente, a métrica das variáveis não se mantém passando a variar aproximadamente entre zero e um. Todas as variáveis obtiveram assimetrias padronizadas inferiores a 2 (Tabela 10, anexo 7). Este procedimento permite a utilização de provas paramétricas no teste de diferenças e no cálculo das correlações.

4.6.2 – Matriz de Correlações entre as Subescalas da EJAD

As subescalas do questionário de justiça organizacional obtiveram correlações elevadas entre si. Para Cohen (1988) uma correlação elevada tem magnitude superior a .50. A correlação mais elevada foi observada entre a justiça distributiva e a justiça procedimental (.85), (Tabela 11, anexo 7).

4.7 – Análise Descritiva dos Resultados (item a item)

A análise das médias, item a item, permite uma maior compreensão do pensamento dos inquiridos.

4.7.1 – Justiça Distributiva

Os itens da subescala justiça distributiva que receberam, em média, maior concordância dos inquiridos foram os números 1 e 2, em que é reconhecido que a classificação refletiu o esforço e o trabalho executado (Gráfico 6, anexo 7).

A menor concordância é expressa relativamente ao item 6, cuja média se situa abaixo do ponto intermédio da escala de resposta, que refere uma não discriminação no desempenho.

4.7.2 - Justiça Procedimental

Na subescala justiça procedimental as médias mais elevadas são observadas nos itens 18 e 16 em que é reconhecida a possibilidade de participação no desenvolvimento do plano de desempenho e a moral e ética dos procedimentos de avaliação.

Abaixo do ponto 4 da escala de resposta estiveram, em média, os itens 17 e 20 que referem a injustiça da avaliação (Gráfico 7, anexo 7).

4.7.3 - Justiça Interpessoal

Os itens que obtiveram médias de resposta mais elevadas foram os 29, 30 e 31 que se referem a um tratamento cortês, respeitoso e digno por parte do avaliador. Acentuada discordância recebe o item 37 que aponta um comportamento inadequado da parte do supervisor (Gráfico 8, anexo 7).

4.7.4 - Justiça Informacional

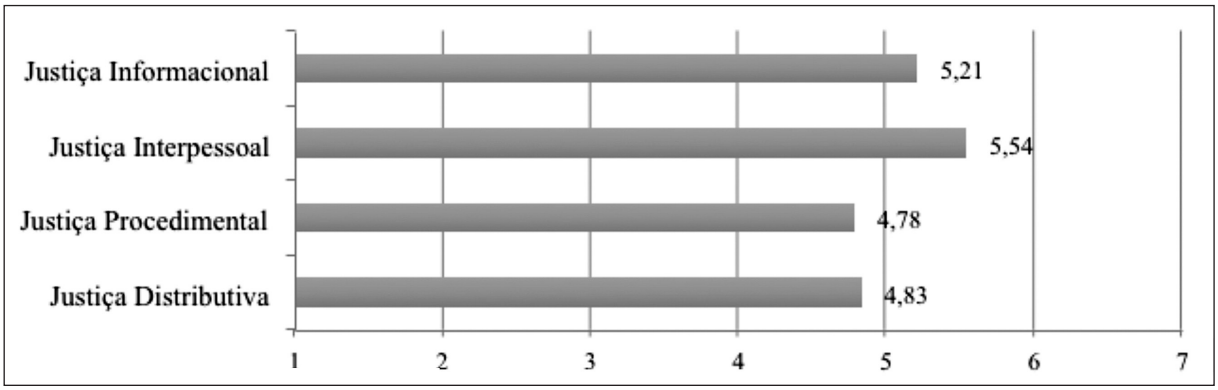
Na subescala justiça informacional todos os itens obtiveram médias superiores ao ponto intermédio 4. Os itens com maior concordância foram o 50 e o 43, que se referem à clareza da comunicação de objetivos e procedimentos (Gráfico 9, anexo 7).

4.8 – Diferenças entre Empresas na EJAD

A subescala com pontuação mais elevada para a amostra total foi a justiça interpessoal (M = 0,64; DP = 0,17) e a que obteve a média mais baixa foi a justiça procedimental (M = 0,52; DP = 0,16), (Tabela 12, anexo 7). Ou seja, a amostra total das organizações A e B revelam a perspetiva tetradimensional da justiça organizacional, confirmando-se assim a questão 1 da investigação deste estudo.

No Gráfico I apresentamos as médias das subescalas sem transformação logarítmica[3] para mais fácil interpretação.

Gráfico I – Médias das subescalas da EJAD, amostra total

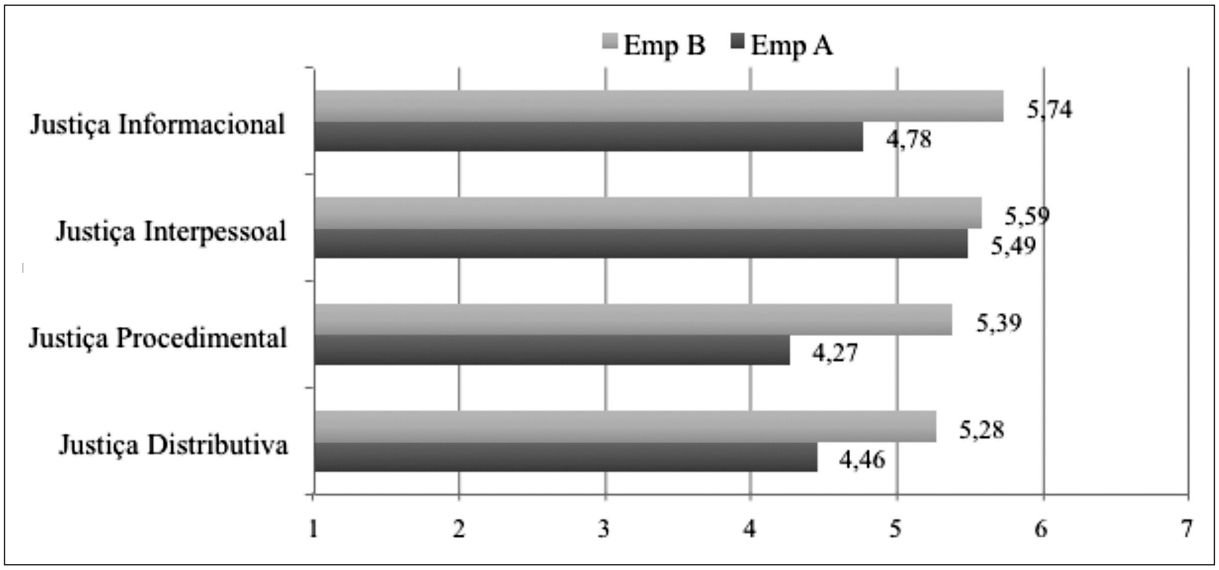


No teste de diferenças entre empresas foi testada a homocedasticidade com o teste de *Levene* e no caso de este ser significativo foi considerada a correção de *Brown-Forsythe* (Tabela 12, anexo 7).

A empresa B obteve médias significativamente superiores à empresa A na justiça distributiva, justiça procedimental e justiça distributiva. Nas amostras das empresas não se obteve diferenças estatisticamente significativas na justiça interpessoal, como se confirma no Gráfico II. Daqui conclui-se que, a amostra da empresa B revela que as perceções de justiça organizacional prevalecem em todas as suas dimensões face à amostra da empresa A, não se verificando assim as hipóteses H1, H2, H3 e H4 definidas neste estudo.

[3] A transformação logarítmica teve como objetivo evitar o enviesamento dos resultados na estatística infe-rencial.

Gráfico II – Médias das subescalas da EJAD, por empresa



4.8.1 – EJAD *vs* Sexo

Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres nas pontuações médias nas subescalas da EJAD (Tabela 13, anexo 7).

4.8.2 – EJAD *vs* Idade

A baixa frequência observada nas faixas etárias 25-30 anos (12 sujeitos) e +50 anos (6 sujeitos) criou grupos com *n* muito diferentes para poderem ser comparados através da *ANOVA*. Por este motivo, foram agregadas faixas etárias criando dois grupos: até 40 anos e mais de 40 anos. Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre faixas etárias nas pontuações médias nas subescalas da EJAD (Tabela 14, anexo 7).

4.8.3 – EJAD *vs* Habilitações Literárias

Apenas quatro sujeitos possuíam mestrado, por isso foram agregadas as categorias licenciatura e mestrado para o cálculo da *ANOVA*. Não foram encontradas diferenças estatistica-

mente significativas entre habilitações académicas nas pontuações médias nas subescalas da EJAD (Tabela 15, anexo 7).

4.8.4 – EJAD *vs* Antiguidade

Por existirem apenas dois sujeitos com menos de 1 ano de serviço foi criada a categoria "até 5 anos". Também somente dois tinham mais de 25 anos de serviço tendo sido criada a categoria "mais de 15 anos". Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre as categorias de antiguidade nas pontuações médias nas subescalas da EJAD (Tabela 16, anexo 7).

Da análise da amostra da organização A e B retira-se que as variáveis sociodemográficas não influenciam as perceções de justiça organizacional da avaliação de desempenho, não se confirmando assim a hipótese 5, que considera a possibilidade destas variáveis levar a um enviesamento nas classificações da AD.

CAPÍTULO 5

5.1 – Resultados, Discussão e Conclusões

O estudo objetivou verificar a perceção de justiça organizacional na avaliação de desempenho das forças de venda nas empresas A e B do sector farmacêutico. O instrumento utilizado demonstrou boas caraterísticas métricas e boa adequação à amostra.

Os resultados da pesquisa permite concluir que as perceções de justiça organizacional na avaliação de desempenho por parte da força de vendas refletem todas as quatro dimensões distintas, como havia sido previsto (Sotomayor, 2007), convergindo na revisão da literatura do capítulo 3 de justiça organizacional, onde Kerman e Hanges (2002, p. 24) concluem que "usar medidas separadas para estas dimensões permite uma melhor compreensão dos fatores que estão associados a estas perceções de justiça". No entanto, as perceções de justiça indicadas com *scores* baixos devem merecer atenção, visto que a perceção de injustiça organizacional pode moldar o comportamento das forças de venda, prejudicar a sua satisfação no trabalho e refletir-se no alcance das metas e resultados da empresa. Os resultados apresentaram um "destaque" significativo no que respeita à justiça procedimental, seguida da justiça distributiva. Como argumentam Kim e Mauborgne (1998), a justiça dos processos é a ferramenta mais poderosa nas empresas que têm uma equipa de vendas baseada no conhecimento. Estes resultados corroboram amplamente as conclusões do autor de "A (In)Justiça Dos Processos de Avaliação de Desempenho", que aborda esta justiça como a "justiça baseada em evidências", e que a aplicação consistente das normas da avaliação é determinante na justiça procedimental, assim como um procedimento formal de recursos, através do qual os colaboradores possam contestar ou ver corrigido o resultado da avaliação, Pinto-Moreira (2013) referindo análise sobre as perceções de justiça procedimental em contexto de avaliação de desempenho (Erdogan, Krainer & Linden, 2001; Rubin, 2009 e Chen, Wu & Lung, 2011).

O estudo permitiu ainda concluir que, nesta amostra, as variáveis sociodemográficas não enviesaram as perceções de justiça na AD, consideradas por alguns autores de justiça organizacional como fator determinante (Bauer *et al.*, 2001; Rupp & Cropanzano, 2002; Anderson & Shinew, 2003 e Cheng *et al.*, 2003).

Estes resultados são decisórios na explicação da AD, refletindo nestas organizações políticas e práticas que vão ao encontro das perceções de justiça evidenciadas pelas forças de vendas (Reis, 2013). Numa época em que as organizações colocam o assento tónico no arrebatamento e cumprimento da justiça organizacional, é imperativo que comecem por demonstrar que cumprem essas mesmas responsabilidades face a um dos seus parceiros organizacionais mais relevantes, os trabalhadores. Esta atuação passa, entre outros aspetos, por terem processos de avaliação de desempenho percecionados como justos pelos seus colaboradores. Tendo em consideração que o sucesso das modernas organizações, sobretudo as que envolvem forças de venda, passa em grande parte, por ter trabalhadores motivados, inovadores, que se empenhem fortemente no atingimento dos objetivos da organização e se identifiquem com a mesma.

A presente investigação parece validar a importância e o interesse de que se reveste, cada vez mais, uma avaliação de desempenho mais centrada nos aspetos e momentos de informação, comunicação e relacionamento interpessoal, entre os intervenientes no processo, isto é, chefias e colaboradores, em detrimento de uma avaliação mais focalizada preferencialmente em escalas e cotações (Denisi & Pritchard, 2006).

Ficou evidente que as empresas estão a acompanhar as tendências de mercado no processo de avaliação de desempenho, embora tenham pontos a aperfeiçoar, o processo de *feedback* entre líder e liderado, o próprio instrumento de avaliação que precisa ser revisto e melhorado, o não comprometimento de alguns gestores com a ferramenta, a dificuldade de desenvolver a avaliação de desempenho 360 graus, a dificuldade de desenvolverem competências de liderança e *team work* e a necessidade de justiça nos processos, são fatores observados nestas organizações com relevância na organização A.

A comparação entre a formalização de AD na empresa, Quadro 3 (anexo 4), revela aspetos essenciais na compreensão destes resultados.

Rego (2002), salienta, na revisão da literatura (capítulo 3) que, na "vida real" de muitas organizações, a temática da justiça está mais presente nos discursos, manifestações de intenção e, até mesmo, nos manuais de procedimentos, do que em efetivas práticas de gestão, persistindo a ideia de uma hipotética incompatibilidade.

Em função do exposto, podemos concluir que a justiça organizacional na AD exerce um grande impacto nas relações entre trabalhadores e organizações. Parece evidente que, se o ambiente organizacional é visto como fonte geradora de injustiças persistentes e se tais perceções, por sua vez, têm

efeito nocivo nas atitudes e comportamentos relacionados com trabalho, surgem sérios prejuízos pessoais e profissionais para os trabalhadores e para a vida organizacional como um todo.

Em síntese, os resultados obtidos através destas organizações suportam a questão de partida desta investigação, as quarto dimensões de justiça organizacional na avaliação de desempenho estão presentes com diferenças de perceções entre as organizações A e B, tendo a organização A obtido scores baixos em todas as dimensões comparativamente com a organização B, com destaque para a justiça procedimental ou "justiça dos meios". Não se confirma assim as hipóteses 1,2,3 e 4 deste estudo. Paralelamente, a hipótese 5 também não se confirma, fornecendo evidência que neste estudo as variáveis sóciodemográficas não desvituaram as perceções de justiça organizacional.

5.2 – Limitações do Estudo

O nosso estudo encerra algumas limitações, que importa sublinhar, e desde logo, destaca-se o facto de ter sido usada uma amostra de conveniência obtida em duas organizações. Neste contexto, não permite que os resultados empíricos sejam extrapolados para o universo das forças de venda das empresas farmacêuticas. Por outro lado, é de referir que a técnica de recolha de dados por questionário de administração indireta que permite aceder a um número elevado de respondentes e à comparação dos dados, é, no entanto, sujeita a falhas, de entre as quais se destaca o fenómeno da dejabilidade social, nomeadamente quando os indivíduos percecionam as questões como sensíveis e tendem a responder, em função de um desígnio de conformidade ou apresentação de um boa imagem de si mesmos. Este fator poderá acarretar, por isso, enviesamentos nalguns dos resultados obtidos. Nesse sentido teria sido mais enriquecedor para a investigação o cruzamento do método quantitativo de inquérito por questionário com o método qualitativo, nomeadamente através da realização de entrevistas, que teriam permitido aprofundar os dados apurados. No entanto, as características das funções exercidas pelos respondentes e a sensibilidade das temáticas abordadas impediram a participação dos colaboradores em entrevistas individuais.

De referir, por último, que esperamos ter contribuído, com a nossa investigação, para estimular futuras investigações que venham a aperfeiçoar este campo do saber.

BIBLIOGRAFIA

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In: Berkowitz, L. (Ed.). Advances in experimental social psychology. New York: *Academic Press* (2):267-299.

Adeloka, B. (2012). The Impact of Organizational Commitment on Job Satisfaction: A Study of Employees at Nigerian Universities, International *Journal of Human Resource Studies*, 2 (2):1-17.

Aguinis, H. (2005). *Performance management*. Prentice Hall: New Jersey.

Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2003). Organizational structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of applied Psychology*, 88 (2):295-305.

Anderson, D.M., & Shinew, K. J. (2003). Gender equity in the context of organizational justice: A closer look at a reoccuring issue in the field. *Journal of Leisure research*, 35 (2):228-247.

Araujo, L.C.G. (2010). Amadeu, A. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.

Araujo, L.C.G. (2006). *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas :143-167.

Aslam, R., & Sabaqat, S. (2011).Investigating the Relationship of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior among Teaching Staff of University of the Punjab. *European Journal of Scientific Research*, 57 (1):53-67.

Assmar, E. M. L., Ferreira, M.C., & Souto, S. O. (2005). *Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura*. Psicologia: Reflexão e Crítica, 18 (3):443-453.

Baldauf, A., & Cravens, D. W. (2002). "The Effect of Moderators on the Salesperson Behavior Performance and Salesperson outcome Performance and Sales Organization Effectiveness Relationships", *European Journal of Marketing*, 36(11/12):1367-1388.

Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Sanchez, R. J., Craig, J. M., Ferrara, P., & Campion, M. A. (2001). *Applicant reactions to selection: Development of the selection Procedural Justice Scale* (SPJS). Personal Psychology, 54 (2):387-419.

Bies, R. J. (2001). Interactional (in)justice: The sacred and the profane. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), Advances in organizational justice (:89–118). Stanford, CA: *Stanford University Press*.

Billhim, J. A. F. (2004). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*, 3ª edição, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Brashear, T. G., Brooks, C. M., & Boles, J. S. (2004). Distributive and procedural justice in a sales force context: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 57 (1):86-94.

Busby, J. S., & Williamson, A. (2000). "The Appropriate Use of Performance Measurement in non-Production Activity - the Case of Engineering Design", *International Journal of Operations e Production Management*, 20 (3-4):336-358.

Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho: Metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: Editora RH.

Cãmara, P.B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J.V. (2003). *Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*. 5ª ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Carlson, D., Kacmar, K. M., & Wadsworth, L. (2002). The impact of moral intensity dimensions on ethical decision making: assessing the relevance of orientation. *Journal of Managerial Studies*, 14(1):15-30.

Carmo, H., & Ferreira, M. (1998). *Metodologia de Investigação*. Lisboa: Universidade Aberta.

Catelli, A. (Coord.), (2009). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Ceitil, M. (2006). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. 1ª edição, Lisboa: Edições Sílabo.

Chang, C. C., & Dubinski, A. J.,(2005) Organizational justice in the sales force: a literature review with propositions. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12(1):35-71.

Chen, T., Wu, P., & Lung, K. (2011). Individual performance appraisal and appraise reactions to work groups: the mediating role goal interdependence and the moderating role of procedural justice. *In: Personnel Review*, 40 (1): 87-105

Cheng, B. S., Jiang, D. Y., & Riley, J. H. (2003). Organizational commitment, supervisory commitment, and employee outcomes in chinese contexto: Proximal hypothesis or global hypothesis? *Journal of Organizational Behavior*, 24 (3):313-334.

Chiavenato, I. (2001). *Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho*. 5ed. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2011). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 8. ed. São Paulo: Makron.

Chung, J. (2001). The effects of rater sex and ratee sex on managerial performance evaluation. *Australian Journal of Management*, 26 (2): 147-161.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E.¬, Wesson, M. J., Porter, C.O.L.H., & NG, K.Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, (86):425-445.

Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. (2005). *What is organizational justice?* A historical overview. In J. Greenberg, & J. A. Colquitt (Eds.), Handbook of organizational justice, :3-56. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Colquitt, J. A., Noe, R. A., & Jackson, C. L. (2002). *Justice in teams:background and consequences of procedural justice climate. In: Personnel Psychology*, 55 (1):83-109.

Colquitt, J. A., & Shaw, J. C. (2005). How should organizational justice be measured? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *The handbook oforganizational justice* (:3–56). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Cook, J., & Crossman, A. (2004). Satisfaction with performance appraisal systems: a study of role perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (5): 526-541

Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management*, 27 (3):324-351.

DeNisi, A.S. & Pritchard, R.D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *Management and Organization Review*, 2(2): 257-277.

Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: what determines which value will be used as the basis of distributive justice. *Journal of Social Issues*, 31(3):137- 149.

DeVaus, D. A. (2002), *Surveys in Social Research*. London: Routledge.

Ercan, E. (2013). Sustainable Economic Development and the Role of Entrepreneurship Factor. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3 (06):34-43.

Erdogan, B., Kraimer, P. L., & Linden, R. C. (2001). Procedural justice as a two-dimensional construct: na examination in the performance appraisal contexto. *The Jounal of Applied Behavioural Science*, 37 (2):205-222.

Fiuza, G. D. (2010). Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 11 (5):55-81.

Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and managemente: the developing research agenda. In: *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 74 (4):473-487.

Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks:Sage publications.

Fortin, M. F. (2000). *O processo de Investigação. Da conceptualização à realização*.2ª Edição. Loures: Lusociência.

Freixo, M. J. V. (2010). *Metodologia Cientifica. Fundamentos, Métodos e Técnicas*. 2ª Edição. Lisboa: Instituto Piaget.

Ghafourian, J. (2014). *Management Science Letters*, 4 (1):21-24.

Gilliland, S. W., & Chan, D. (2001). Justice in organizations: Theory, methods, and applications. In N. Anderson, D.S. Ones, H. K. Sinangil e C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psycology*. Vol. 2, London: Sage Publications, 143-165.

Gomes, J. F., Pina e Cunha, M., & Rego, A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Gonçalves, V. L. M., & Leite, M. M. J. (2005). Instrumento para mensuração de atitudes frente ao processo de avaliação de desempenho. *Rev. bras. enferm*. 58 (5):563-567.

Gramigna, M. R. (2002). *Modelo de competências e gestão dos talentos*. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Greenberg, J. (2009). Everybody talks about organizational justice, but nobody does anything about it. *Industrial and Organizational Psychology*, 2 (2):181–195.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2):399-432.

Greenberg, J. (1993b). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the Workplace: Approaching fairness in human resource management*. Hilsdale, NJ: Erlbaum, 79-103.

Greenberg, J., & Lind, E. A. (2000). The pursuit of organizational justice: from conceptualization to implication to application. In: Cooper, C. L. e Locke, E. A. (Eds). *Industrial and Organizational Psychology* – Linking Theory with Practice malden, Massachusetts: Blackwell, 72-108.

Greenberg, J. S. (2004). Fairness to fare no stress: managing workplace stress by promoting organizational justice. *Organizational Dynamics*, 33 (4):352-365.

Hair, J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (1995). *Multivariate data: Analysis with readings*. New Jersey: Prentice-Hall.

Hill, M. M,. & Hill, A. (1998a). *A construção de um questionário*. Lisboa: Dinâmia.

Hill, T., & Lewicki, P. (2006). Statistics – Methods and Applications. A comprehensive Reference for Science, *Industry and Data Mining*. StatSoft Inc.

Howell, D. (2011). *Fundamental Statistics for the Behavioral Sciences*. Belmont: Wadsworth.

Ivancevich, J. M. (2001). *Human resource management*. 8. Ed. New York: McGraw-Hill.

Jessen, J. T. (2010). Job satisfaction and social rewards in the social services. *Journal of Comparative Social Wor*k, 1: 1-18.

Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2006). *Sales Force Management*, 8º edition, Boston: McGraw.Hill.

Jokantaité, S. (2011). Survey of ergonomic evaluation methods and the peculiarity of applyng them in Lithuania. *Science – Future of Lithuania*, 1 (5):118-121.

Jyothi, B. S., & Ravindran, P.T. (2012). Employee Job Satisfaction in Software and ITeS units in Bangalore - An Empirical study, *Business management Dynamics*, 2 (6):46-55.

Justino, L. (2007). *Direção Comercial*, Lisboa; Edições Lidel.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus.

Kerman, & Hanges (2002). The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information. Technology Professionals' *Turnover Intentions Group & Organization Management*, 32: 326-357.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1998). Procedural justice, strategic decision making and the knowldge economy. *Strategic Management Journal*, Chichester, GB: John Wiley & Sons, 19: 323-338.

Klendauer, R.; Deller, J. (2009). Organizational justice and managerial commitment in corporate mergers, *Journal of Managerial Psychology*, 24 (1):29-45.

Konovsky, M. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3): 489-511.

Lee, Javalgi, J., & Olivia, T. (2010). *Goal Orientation and Organizational Commitment Individual Difference Predictors of Job Performance*, 18(1):129 -150.

Leme, R. (2011). *Avaliação de Desempenho com foco em Competências:a base para remuneração por competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Malina, M. A., & Selto, F. H. (2002). Communicating and Controling Strategy: Empirical Study of the Effectiveness of the balanced Scorecard, *Journal of Management Accounting Research*, 13:47.

McCarthy, A., & Garavan, T. (2001). Developing sel-awareness in the managerial career development process: the value of 360º feedback and the MBTI. *Journal of European Industrial Training*, 23(9):437-450.

Mendonça, H. (2003). *Retaliação organizacional: O impacto dos valores e da justiça*. Tese de Doutoramento não-publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasilia. Brasilia, DF.

Miguel, A., Rocha, & Rohrich, O. (2008). *Gestão Emocional das Equipas em ambiente de projeto*. Lisboa: Editora FCA.

Mondy, R. W., Noe, R. M., & Premeaux, S. R. (2002). *Human resource management*. 8. ed. New Jersey: Prentice Hall.

Morgan, S. B., & Scheiemann, A.W. (1999). Measuring people and performance: closing the gaps. *Quality Progress*, 32 :47-53.

Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo colectivismo y estrés laboral. *Psicologia y Salud*, 16 (2):207-217.

Piercy, N., Cravens, D. W., & Morgan, N. A. (1997). Sorces of Effectiveness in the Business-to-business sales Organizations. *Journal of Marketing Pratice: Applied Marketing Science*, 3(1):43-69.

Pinto-Moreira, P. (2013). A (in)justiça dos processos de avaliação de desempenho: duas décadas de atualidade da metáfora do due process. In P. Cunha *et al.* (Eds.). *Construir a paz: Visões interdisciplinares e internacionais sobre conhecimentos e práticas*, Vol.2, *Construir a paz no trabalho: Como construir uma cultura de paz nas organizações?* Porto: Edições UFP.

Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance - a review and suggestions for future research. *Human Performance*, [S.l.: s.n.], 10(2):133-151.

Pongatichat, P., & Jonhston, R. (2008). Exploring strategy-misaligned performance measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57 (3):207-222.

Poljak, T., & Lisanin, M. T. (2012). "Problems of sales force turnover and possible solutions," *Trzište/Market, Faculty of Economics and Business*, University of Zagreb, 24 (2):263-278.

Pontes, B.R. (1999). *Avaliação de desempenho: nova abordagem*. São Paulo: LTr, 168 p.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª. ed.). Lisboa: Gradiva.

Rabaglio, M. O. (2006). *Ferramentas de Avaliação de Performance com foco em Competências*. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark

Rai, H., & Singh, M. (2005). Mediating Effects in the Relationship Between 360-degree Feedback and Employee Performance. Working Paper No. 2005-04-06, *Indian Institute of Management*, Ahmedabad.

Ramasodi, J. M. B. (2010). *Factors Influencing Job Satisfaction among Healthcare Professionals at South Rand Hospital* (Master Dissertation, Faculty of Health Systems Management and Policy, University of Limpopo, Medunsa, Republic of South Africa).

Ramiro, R. S. (2005). *Avaliação e motivação nas organizações para alcançar objetivos*. Rio de Janeiro. Acedido em, 23-02-2015, em http://www.avm.edu.br/monopdf/25/ROSANE%20DA%20SILVA%20RAMIRO.pdf.

Ravindran, P.T. (2012). Employee Job Satisfaction in Software and ITeS units in Bangalore Business. *Management Dynamics*, 2 (6):46-55.

Rego, A. (2002). *Comportamentos de cidadania nas organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

Rego, A. (2002). Climas de Justiça nas Organizações – sua relação com os comportamentos de cidadania. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 9 (1): 35- 60.

Rego, A & Souto, S. (2004). A perceção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 8 (1).

Reis, G. (2013). *Avaliação 360 graus – Um instrumento de desenvolvimento Gerencial*. 3ª ed. São Paulo: Atlas.

Rocha, E. (2001). *Feedback 360 graus*. Campinas: Alínea.

Rodrigues, J. N. (2005). *«50 Gurus da Gestão para o Século XXI»*, Editora Centro Atlântico, Vila Nova de Famalicão.

Rubin, C.V. (2009). The role of procedural justice in public personnel management: empirical results from the department of defense. In: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19 (1):125-143.

Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social Exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89: 925-946.

Sekaran, U. (2000). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (3rd ed.). New York, NY: John Wiley & Sons.

Silva, R. O. (2001). *Teorias da Administração*. 1.ed. São Paulo: Pioneira.

Silva, W. R., & Rodrigues, C. M. C. (2007). *Motivação nas Organizações.* São Paulo: Editora Atlas.

Sotomayor, A. M. S. B. (2006). *As perceções de justiça organizacional na avaliação de desempenho: consequências sobre o compromisso organizacional e o compromisso face ao superior hierárquico*. 2006. 453 f. Tese de doutoramento (não publicada). Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.

Sotomayor, A. M. S. B. (2007). *Revista Universo Contábil*. Blumenau, 3 (3): 87-100, set./dez.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos* LIDEL – Edições Técnica, Lisboa.

Souza, V. L. (2002). *Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo*. Rio de Janeiro: FGV.

Susanty, A., & Miradpta, R. (2013). *January Jurnal Teknik Industri*, 15 (1):13-24.

Tabachnick, B., & Fidell, L. (2012). *Using multivariate analysis*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.

Tracy Human Performance – Sistemas de Formação, S.A. Um Guia do Manager para interpretar o comportamento humano. Acesso em 23 de Março de 2015. https://www.briantracy.com/blog/tag/human-performance/

Tziner, A., Murphy, K., & Cleveland, J. (2002). Does conscientiousness moderate the relationship between atitudes and beliefs regarding performance appraisal and rating behavior? *International Journal of Selection and Assessement*, 10: 218-224.

Vigarani, M. P. F., Lopes, G. S., & Gomes, C. R. (2007). Avaliação de Desempenho 360º: Um Confronto entre Teoria e Prática. *Nucleus*, 4 (1-2).

Wilson, F. (2002). Dilemmas of appraisal. *European Management Journal*, 20 (6):620-629.

Yin, Robert, K. (2005). *Estudo de caso: Planeamento e métodos*. Porto Alegre, Bookman.

Zhou, Q., Silva, M. R., & Caetano, A. (2012). (In)justice contexts and work satisfaction: The mediating role of justice perceptions. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 7 (1):15-28.