



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão



EEG Research Day, 2013

A perceção de (in)justiça no sistema avaliação de desempenho: o caso de uma empresa da indústria automóvel

Orientadora: Prof.^a Dra Emília Fernandes
Orientada: Marta Relvas



Objetivo do estudo

- Investigar a percepção de justiça face ao processo de avaliação de desempenho, numa empresa da indústria automóvel:
 - Análise da percepção de (in)justiça dos dois grupos funcionais da organização;
 - Estudo da percepção de justiça organizacional nas suas 4 dimensões.

Enquadramento teórico

- Justiça organizacional
- Avaliação de desempenho
- Justiça Organizacional ↔ Avaliação de Desempenho



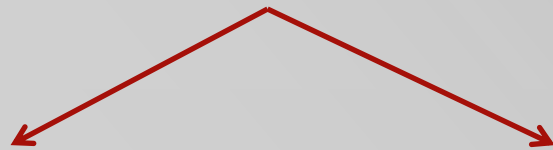
Justiça Organizacional

- “um requisito básico para o funcionamento eficaz das organizações e na satisfação pessoal dos seus membros” (Greenberg, 1990, p.399).
- “percebida nas trocas que ocorrem dentro da organização, sejam elas económicas ou sociais, e que envolvem o indivíduo [nas] relações com os seus superiores, subordinados, pares e a organização como um todo” (Beugré, citado por Assmar et al., 2005, p. 444).

- Os estudos no âmbito da justiça organizacional voltam-se para a teoria de Equidade de Stacy Adams.
 - **Princípio de comparabilidade** entre aquilo que o colaborador dá à sua organização e aquilo que dela recebe, orientando-se na comparação com os seus colegas de trabalho (Greenberg, 1990).
 - “da **compatibilidade ou não** entre os investimentos e os resultados obtidos pelo empregado **nasceria a percepção de justiça ou injustiça** (equidade e iniquidade), que, conforme a percepção do indivíduo, **determinaria seus padrões de comportamento frente à organização**” (Palazolli, 2000, p.3).
 - níveis elevados de justiça organizacional, produzem comportamentos de cidadania organizacional, aumento de desempenho, de satisfação e a redução da intenção de turnover (Ayree, Chen & Budhwarc,2004).

Justiça Organizacional – dimensões de análise

1. Justiça distributiva
2. Justiça procedimental
3. Justiça interacional



Justiça interpessoal

Justiça informacional




1. **Justiça distributiva**, inicialmente estudado por Greenberg e mais tarde por Adams e remete para a equidade dos fins alcançados ou obtidos, p.e. salários, promoções, benefícios, etc... (Rego, 2000).
2. **Justiça procedimental**, focaliza-se no processo, isto é, na justiça dos procedimentos organizacionais utilizados ao longo de toda a avaliação de desempenho, no que diz respeito à aplicação, à recolha de informação, etc..(Rego, 2000).
3. **Justiça interpessoal**, “representa o grau em que o superior adota um tratamento digno e respeitador para com o avaliado” (Rego, Carvalho, Leite, Freire e Vieira, 2002, p.123).
4. **Justiça informacional**, relacionada com “o fornecimento de informações e a explicação/justificação das decisões” (Rego et. al, 2002, p.123).




Avaliação de Desempenho

- Os sistemas de avaliação de desempenho são percebidos como uma “pedra angular de qualquer sistema eficaz de gestão de recursos humanos” (Bilhim, 2006, p. 259).
- “ (...) papel de destaque na medida em que pode ter **consequências significativas sobre a produtividade**, quer **diretamente**, enquanto processo de controlo do desempenho, quer **indiretamente**, através das suas relações com a seleção, formação, desenvolvimento profissional, promoção, remuneração da organização” (Caetano e Vala, 2000, p.359).



A avaliação de desempenho é visto como um processo sistemático de **melhoria de desempenho organizacional**, que promove o **desenvolvimento individual** e das **equipas de trabalho** (Armstrong, 2009), alinhando os **objetivos individuais** com os **objetivos da própria organização** (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2007).



Relação entre a justiça organizacional e avaliação de desempenho

- Estudos:
 - **Sentimentos de insatisfação e injustiça** resultantes da iniquidade nas avaliações poderão **implicar o fracasso** de qualquer sistema de avaliação (Jawahar, 2007).
 - A percepção de justiça dos trabalhadores face à avaliação de desempenho pode **afetar a sua motivação** com desempenhos inferiores ou, ao contrário, ser um potencial de desenvolvimento (Rodrigues, 2005).



Caracterização do estudo...

- Empresa sediada no grande Porto com sede em Espanha.
- Desenvolve-se na área da indústria automóvel, mais especificamente, na produção de componentes e acessórios automóveis;
- Recursos Humanos:
 - Colaboradores indiretos: **204**
 - Colaboradores diretos: **574**
 - Trabalhadores temporários: 242

TOTAL: **778** Colaboradores



Metodologia

- **Metodologia quantitativa:**

- **Questionário**

- Possibilidade de identificar as diferenças mais ténues entre os participantes em estudo, que poderão ser facilmente aferidas a partir dos instrumentos standardizados.
 - Permite estimar de forma precisa o grau de relação entre as variáveis (Bryman e Bell,2007).

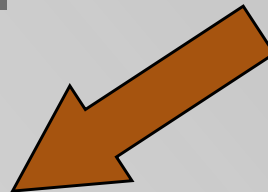
Processo de construção do questionário...

1. Entrevistas exploratórias:

- Diretor de Fábrica
- Diretor de Produção
- Dois colaboradores indiretos
 - Chefe de equipa
 - Team leader
 - Operador
- Diretora de Recursos Humanos



2. Consulta de questionários da área



3. Adaptação da recolha de informação à realidade da população



Pré-teste

Questionário

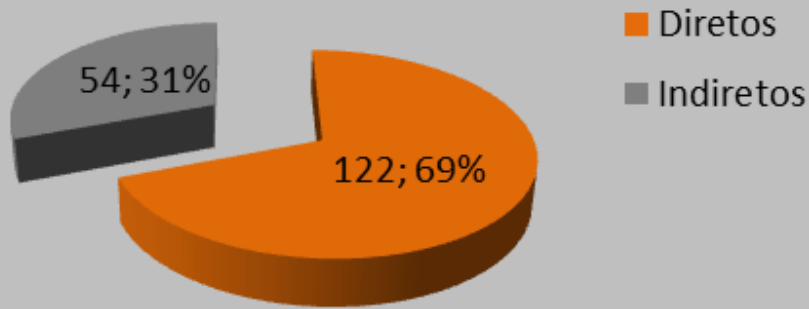
O questionário final é constituído por 4 partes:

1ª Parte	Caraterização profissional dos colaboradores da empresa
2ª Parte	Caraterização do seu processo de avaliação de desempenho
3ª Parte	Avaliação da perceção de justiça no sistema de avaliação de desempenho: 3.1. Questionário de perceção de justiça face ao processo de avaliação de desempenho 3.2. Classificação de sugestões que poderão melhorar o seu processo de avaliação de desempenho
4ª Parte	Caraterização sociodemográfica

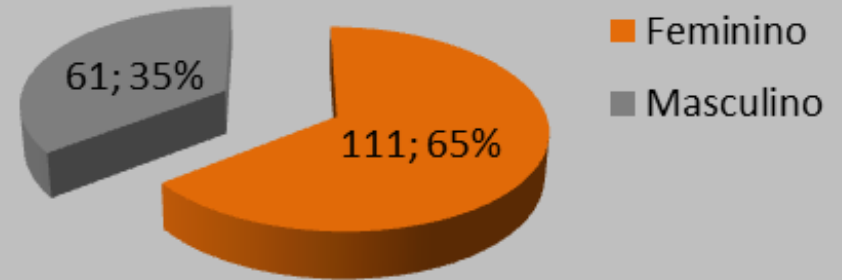
Resultados sociodemográficos

(176 participantes)

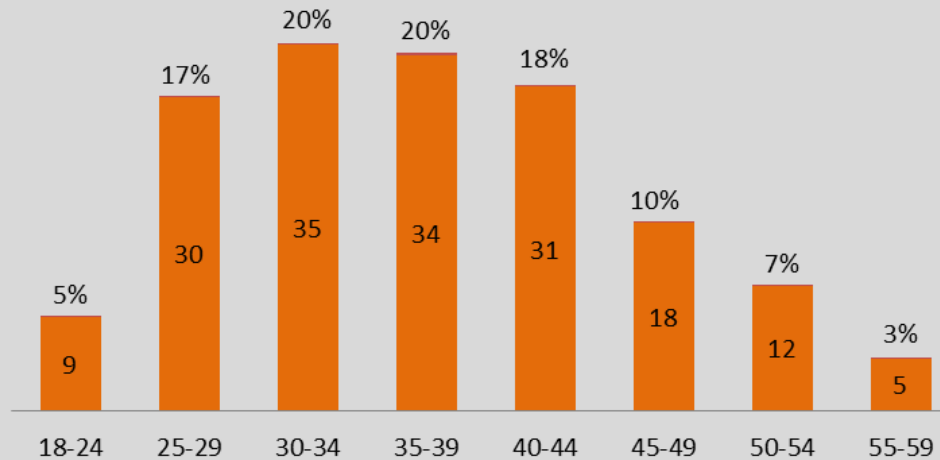
Grupo Funcional



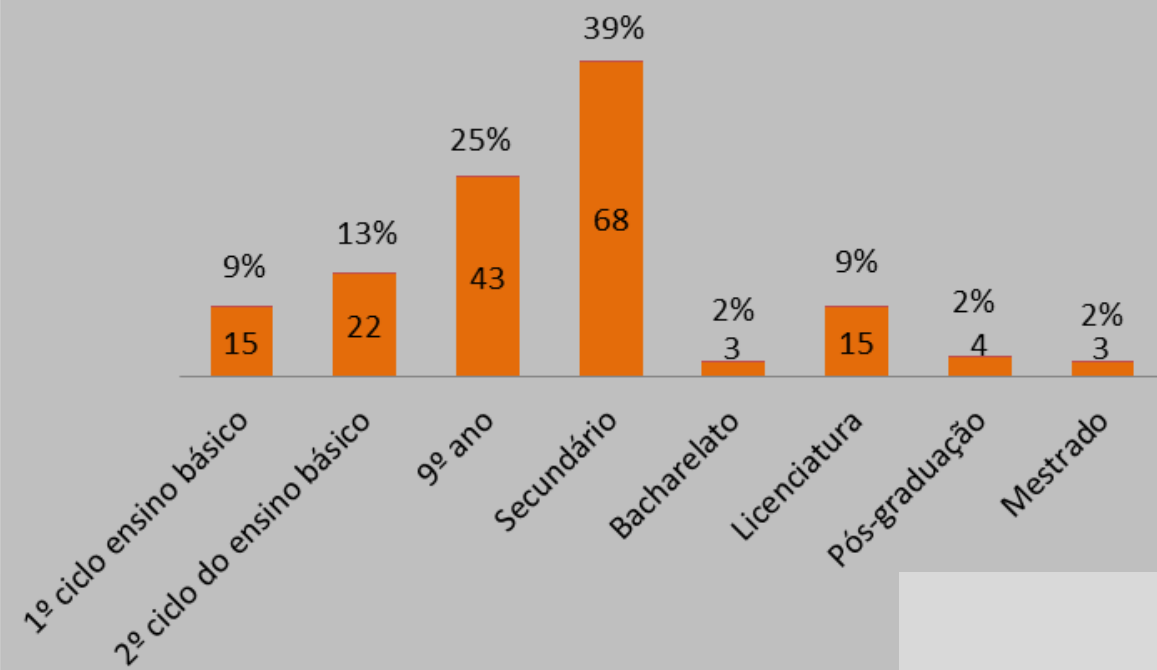
Sexo



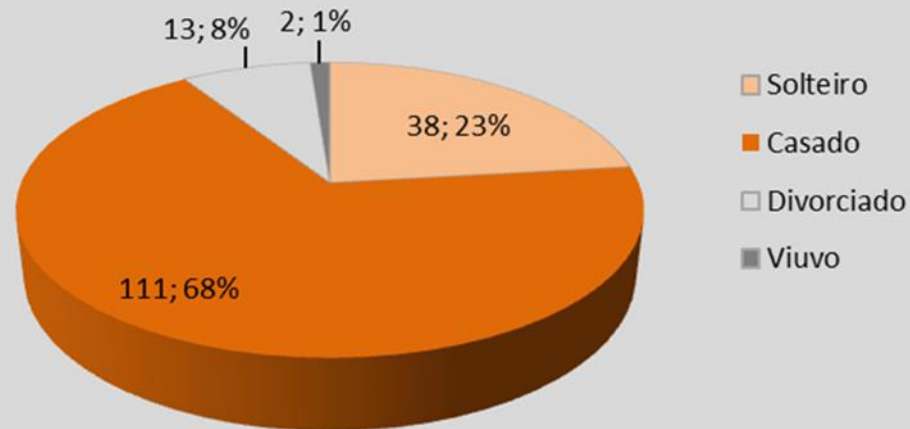
Faixa etária



Habilitações Literárias



Estado Civil





Pertinência do estudo


- Desenvolvimento de estudos portugueses na área de justiça organizacional.
- **Identificar medidas** que consigam dar origem a um **melhor planeamento do sistema de avaliação de desempenho** e, desta forma, **promover a mudança de pensamento** face a esta prática de gestão de recursos humanos ao liga-la de forma intrínseca à justiça organizacional e, com isto, **facilitar a sua aceitação** como instrumento de promoção do desenvolvimento integrado e profissional dos recursos humanos.



Referências Bibliográficas

- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (11a ed.). London: Kogan Page.
- Aryee, S., Chen, Z.X. & Budhwarc, P.S. (2004). Exchange fairness and employee performance: An examination of the relationship between organizational politics and procedural justice. *Organizational behavior and human decision processes*, 94, pp.1-14.
- Assmar, E.M.L., Ferreira, M.C., Oliveira, U.S. e Souto, S.O. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: reflexão e crítica*, 18(3), pp.443-453.
- Bilhim, J. A. F. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos (2a ed.)*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business research methods (2a ed.)*. Oxford: Oxford University Press.

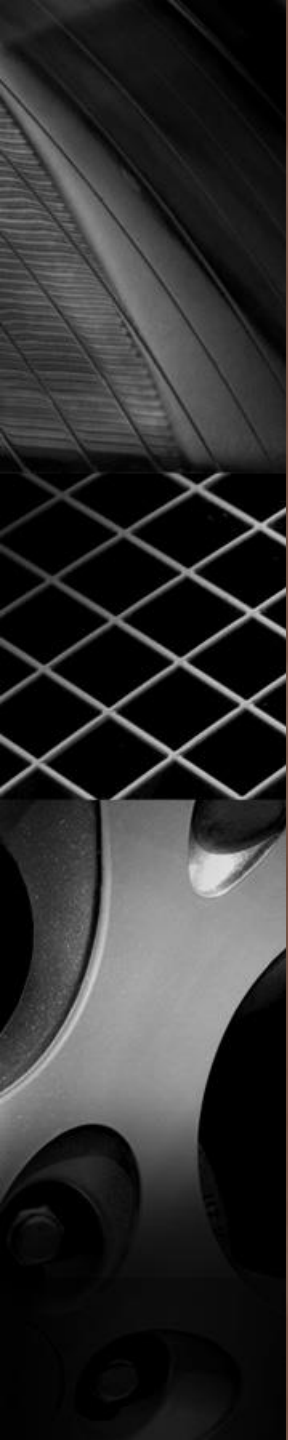
- Caetano, A. e Vala, J. (2000). A avaliação do desempenho. In Fernandes, A. & Caetano, A. *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: EDITORA RH.
- Camara, P.B., Guerra, P.B. e Rodrigues, J.V. (2007). Novo Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial. Lisboa: Dom Quixote.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of management*, 16 (2), pp.399-432.
- Jawahar, I.M. (2007).The influence of perception of Fairness on Performance Appraisal Reactions. *Journal of Labor Research*,28(4),pp.735-754.
- Palazolli, F. (2000). Perceção de justiça nas organizações como antecedente dos comportamentos de cidadania organizacional. *Caderno de pesquisas em Administração*,7(3), pp.1-12.
- Rego, A. (2000).*Justiça e Comportamentos de cidadania nas organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.

- 
- Rego, A., Carvalho, M.T., Leite, R., Freire, C. e Vieira, A. (2002). Justiça nas organizações: um modelo tetra-dimensional. *Psicologia: organização e trabalho*, 2 (2), pp. 113-142.
 - Rodrigues, Elsa (2005). *Avaliação de desempenho dos enfermeiros e perceção de justiça organizacional*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.
 - Silva, Maria Manuela (2008). *As práticas de recompensas: consequências na perceção de justiça e na satisfação dos trabalhadores*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, Portugal.
 - Sotomayor, Ana Maria (2006). *As perceções de justiça organizacional na avaliação de desempenho: consequência sobre o compromisso organizacional e o compromisso face ao superior hierárquico*. Tese de Doutoramento, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal.

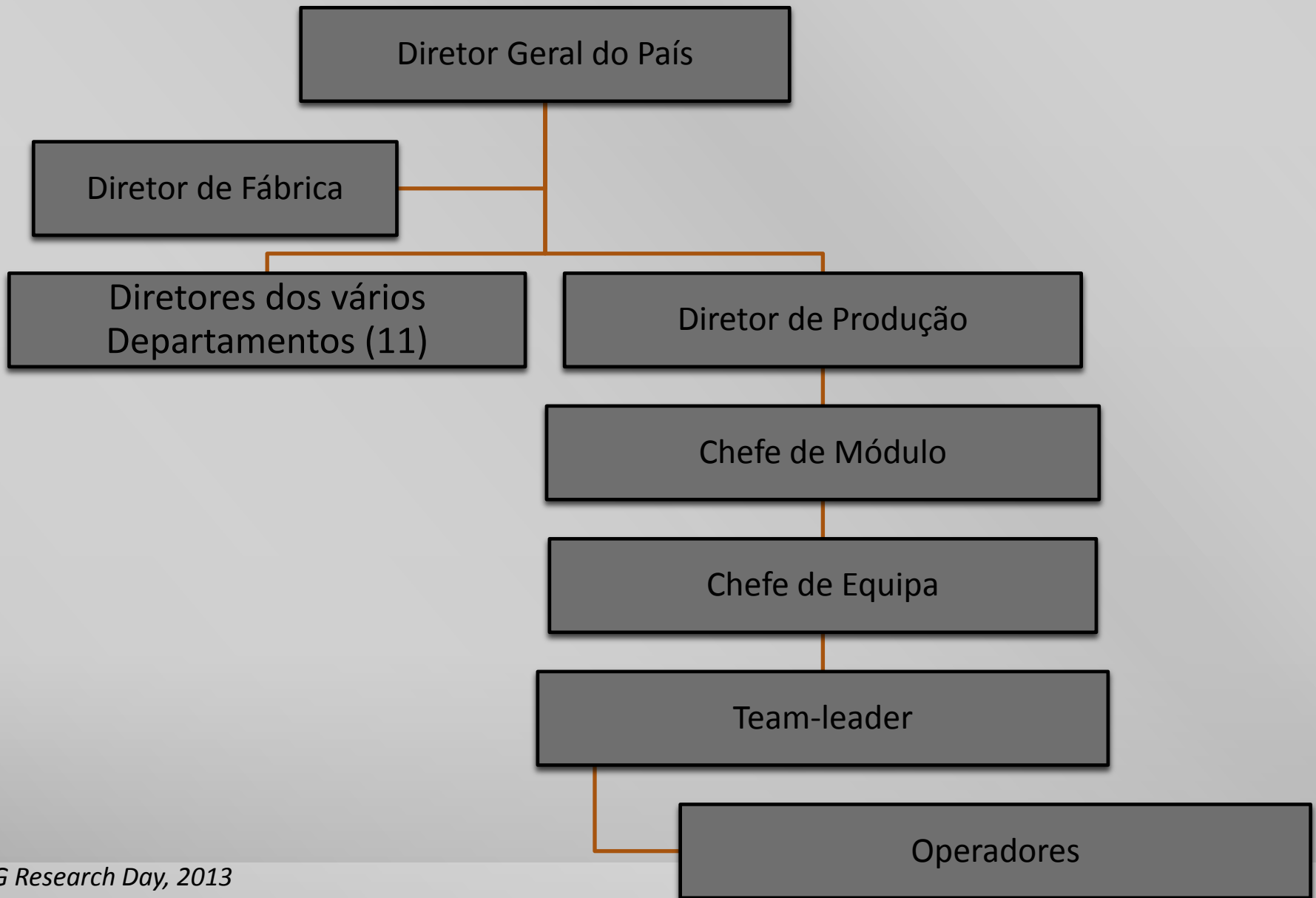


Fim da apresentação

Marta Relvas,
19 de abril de 2013.



Organograma



Fontes para a construção do questionário

	Documento	Autor	Título
1	Tese de Doutorado (2006)	Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor	“As percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho: consequência sobre o compromisso organizacional e o compromisso face ao superior hierárquico”
2	Tese de Mestrado (2005)	Elsa Maria Viegas Rodrigues	“Avaliação de desempenho dos enfermeiros e percepção de justiça organizacional”
3	Tese de Mestrado (2008)	Maria Manuela Pereira dos Santos Anjos e Silva	“As práticas de recompensas: consequências na percepção de justiça e na satisfação dos trabalhadores”
4	Questionário (2000)	Arménio Rego	Avaliação da justiça organizacional