



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

Mestrado

Gestão de Recursos Humanos

Trabalho Final de Mestrado

Avaliação de Desempenho de Perfis Comerciais: Impacto na Satisfação e no *Turnover*

Catarina Vargas de Oliveira de Moraes Sarmiento

Orientação:

Professora Doutora Maria Eduarda Mariano Agostinho Soares

Outubro de 2017

RESUMO

O presente trabalho pretende realizar uma análise da relação entre a Avaliação de Desempenho e a Satisfação no Trabalho e as intenções de *Turnover*. Esta análise será realizada para perfis comerciais.

Em termos metodológicos foram recolhidos 130 questionários em 2017, tendo por base 5 escalas (Voz Instrumental, Voz Não-Instrumental, Justiça Distributiva, Satisfação, e Intenções de *Turnover*). A análise fatorial da escala de Satisfação revelou a existência de 4 dimensões (Satisfação com a conversa, Satisfação com a preparação, Motivos de Insatisfação e Consequências).

Realizamos a análise de correlação das três variáveis consideradas como independentes (Voz Instrumental, Voz Não-Instrumental, Justiça Distributiva) com as variáveis consideradas dependentes (Satisfação e Turnover) e concluimos que: (i) a Voz Instrumental está positivamente associada à satisfação com a conversa e à satisfação com a preparação e negativamente associada com as intenções de *turnover*, (ii) a Voz Não-Instrumental está positivamente associada com a satisfação com a conversa e a satisfação com a preparação, mas não está significativamente associada com as intenções de *turnover* e (iii) a Justiça Distributiva está positivamente associada à satisfação com a conversa e à satisfação com a preparação e negativamente associada com as intenções de *turnover*.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho, Satisfação no Trabalho, *Turnover*, Comerciais, Voz Instrumental, Voz Não- Instrumental, Justiça Distributiva

ABSTRACT

This thesis intends to perform an analysis of the relationship between the performance evaluation, and the job satisfaction and turnover intentions. This analysis will be applied to commercial.

In methodological terms, 130 questionnaires were collected in 2017, based on 5 scales (Instrumental Voice, Non-Instrumental Voice, Distributive Justice, Satisfaction and Turnover Intentions). The factorial analysis of the Satisfaction scale revealed the existence of four dimensions (Satisfaction with the conversation, Satisfaction with preparation, Reasons for dissatisfaction and Consequences).

We conducted an analysis of correlations of the three variables considered as independent (Instrumental Voice, Non-Instrumental Voice, Distributive Justice) with variables considered dependent (Satisfaction and Turnover) and we conclude that: (i) Instrumental Voice has a positive influence on satisfaction with conversation and with preparation and a negative influence in the turnover intentions, (ii) Non-Instrumental Voice positively influences a satisfaction with a conversation, a satisfaction with a preparation and the turnover intentions (iii) Distributive Justice positively influences a satisfaction with the conversation and with preparation and negatively affects the turnover intentions.

Key words: Performance Appraisal, Job Satisfaction, Turnover, SalesPeople, Instrumental Voice, Non Instrumental Voice, Distributive Justice.

Agradecimentos

Embora a realização de uma dissertação de Mestrado pressuponha um forte trabalho individual, seria muito injusto esquecer contributos fundamentais para o seu sucesso que foram sendo prestados ao longo do ano.

Em primeiro lugar gostaria naturalmente de agradecer à Professora Doutora Maria Eduarda Mariano Agostinho Soares, orientadora científica desta dissertação, pela sua disponibilidade, apoio e trabalho ao longo destes meses.

Agradeço também à minha família que esteve sempre do meu lado a apoiar-me e a incentivar-me pacientemente.

Aos meus pais e irmão também gostaria de dar uma palavra especial pela ajuda incondicional na concretização desta etapa.

Por fim, gostaria de agradecer e dedicar este trabalho a todos os meus amigos e colegas do Mestrado, a todo o corpo de docente do Instituto Superior de Economia e Gestão pelos ensinamentos e momentos que passámos juntos.

Índice

CAPÍTULO 1 – Introdução	6
CAPÍTULO 2 – Enquadramento Teórico	8
2.1 A Avaliação de Desempenho	8
2.2 Instrumentos de Avaliação de Desempenho	10
2.2.1 Satisfação com a Avaliação e o Turnover	10
2.3 A Avaliação de Desempenho de equipas comerciais	12
2.4 Estudo de Korsgaard & Roberson (1995)	17
CAPÍTULO 3 – Estudo empírico	22
3.1 Metodologia	22
3.1.1 Descrição da amostra	22
3.1.2 Instrumento utilizado	23
3.1.3 Propriedades psicométricas do instrumento utilizado	24
3.1.4 Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação	26
3.2 Resultados	28
3.2.1 Média E desvio padrão das escalas na amostra total	28
3.2.2 Análise de diferenças em subgrupos da amostra	28
3.2.3 Análise de correlações entre variáveis da amostra	29
CAPÍTULO 4 – Conclusão	30
4.1 Sumário dos resultados e contribuições do estudo	30
4.2 Limitações	32
4.3 Recomendações para futura investigação	32
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33
Anexo 1 Questionário	37
Anexo 2 Tabelas Estatísticas	42
Tabela 1: Género	42
Tabela 2: Idade	42
Tabela 3: Estado civil	42
Tabela 4: Antiguidade na empresa	42
Tabela 5: Função desempenhada na empresa	42
Tabela 6: Desempenha função comercial	43
Tabela 7: Setor da organização onde trabalha	43
Tabela 8: Análise fatorial de escala	43
Tabela 9: Fiabilidade da escala “Voz Instrumental”	43
Tabela 10: Fiabilidade da escala “Voz Não-Instrumental”	44
Tabela 11: Fiabilidade da escala “Justiça Distributiva”	44
Tabela 12: Fiabilidade da escala “Intenções de <i>Turnover</i> ”	44
Tabela 13: Fiabilidade da escala “Satisfação com a conversa”	44
Tabela 14: Fiabilidade da escala “Preparação da conversa”	45
Tabela 15: Fiabilidade da escala “Motivos de insatisfação”	45
Tabela 16: Consequências da conversa	45
Tabela 17: Média e Desvio Padrão das escalas na amostra total	45
Tabela 18: Correlações	45
Tabela 19: Diferenças por estado civil	46
Tabela 20: Diferenças por setor	46
Tabela 21: Diferenças por área comercial/não comercial	47
Tabela 22: Diferenças por Antiguidade na Empresa	47
Figura 1: Modelo conceptual	26

CAPÍTULO 1

Introdução

Hoje em dia, aliado a uma revolução tecnológica sem precedentes, as empresas encontram-se mergulhadas num cenário de permanente mudança e adaptação, onde para além da identificação de novas oportunidades de mercado se torna essencial compatibilizar as necessidades do mercado com a existência de uma força de mercado produtiva e responsável (Martins & Machado, 2002). Neste contexto, uma organização que conheça bem o seu capital humano, as suas dificuldades, as suas pretensões, estará melhor posicionada para ter sucesso.

Para o desenvolvimento do capital humano da organização, vários autores têm referido a importância da Avaliação do Desempenho (Torrington, Hall & Taylor, 2008). Várias são as consequências dos processos de Avaliação de Desempenho que têm vindo a ser estudadas, em particular no que diz respeito à satisfação e as intenções de turnover (Pettijohn & Taylor, 2000). Torna-se, assim, relevante compreender de que forma a Avaliação de Desempenho pode influenciar a satisfação no trabalho e a nas intenções de Turnover dos colaboradores, o que constituirá a temática desta dissertação.

Para que o tema de um projeto de dissertação se possa apresentar de forma estruturada e coerente, tem de se definir um elemento condutor através da criação de uma pergunta de partida. Segundo Quivy & Campenhoudt (2008), esta deve ser clara, precisa, concisa, realista e pertinente, embora ela possa ir sendo adaptada e atualizada sempre que necessário.

Mais concretamente, definiu-se para este estudo a seguinte pergunta de partida:

- Qual a influência da Avaliação de Desempenho na Satisfação e nas Intenções de *Turnover*?

Apesar de muitos estudos terem explorado a relação entre a satisfação no trabalho e as intenções de *turnover*, poucos o fizeram para a área comercial. Neste sentido esta dissertação procura contribuir para um maior aprofundamento desta temática e avaliar se existem diferenças para este grupo específico.

Após uma revisão da literatura, verificou-se que existem diversos parâmetros que devem ser contextualizados no âmbito de uma Avaliação de Desempenho. De forma sucinta, existem vários fatores que são determinantes para as intenções de turnover dos colaboradores e são cruciais para a gestão adequada da satisfação ou insatisfação dos trabalhadores com a Avaliação de Desempenho. Para a operacionalização da Avaliação de Desempenho, iremos utilizar um questionário cujas escalas provêm do modelo apresentado por Korsgaard e Roberson (1995).

Para responder à questão de partida, a dissertação foi dividida em quatro capítulos, dos quais se inicia com a presente introdução. O segundo capítulo centra-se na conceptualização teórica da temática e revisão bibliográfica, procurando-se rever os principais artigos científicos e consultar as principais bases de dados de forma a construir um documento de análise. O terceiro capítulo integra o estudo empírico e apresenta igualmente a discussão de resultados do modelo proposto a partir dos dados obtidos através da recolha de questionários. Finalmente, o quarto capítulo apresenta uma contribuição dos resultados obtidos, as suas limitações e ainda apresenta as pistas para futuras investigações.

CAPÍTULO 2

Enquadramento Teórico

Atualmente as organizações sentem a necessidade de melhorar de forma consistente e permanente o que pressupõe a existência de um sistema eficiente de Avaliação de Desempenho.

Por outro lado, a importância das equipas comerciais no mercado de trabalho é hoje em dia inegável. Devido à competição do mercado e à exigência dos clientes, o papel das equipas comerciais tornou-se vital para as empresas (Wisker & Poulis, 2015).

Os comerciais assumem um papel fundamental não só na gestão de relacionamento com o cliente, mas também na compreensão, criação, comunicação e entrega de valores aos clientes, o que, por sua vez, aumenta o Desempenho das vendas (Paparoidamis & Guenzi, 2009).

Este capítulo pretende retratar os principais aspetos que devem integrar o sistema de Avaliação de Desempenho, os seus desafios e a sua importância. Numa segunda fase aplicar-se-á este sistema a uma função específica de colaboradores: as equipas comerciais.

2.1 A Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho aparece como um processo indispensável à gestão das organizações, de planeamento, acompanhamento e Avaliação, aplicados nos diversos níveis da organização, procurando implementar as ações necessárias de forma a que se possa alcançar os objetivos traçados pelos superiores hierárquicos e que devem assentar nos seguintes vetores fundamentais: planeamento, organização, direção e controlo (Teixeira, 2011).

Segundo Redman et al. (2000), a Avaliação de Desempenho diz respeito ao processo de gestão que une os objetivos organizacionais, os padrões de Avaliação e a Avaliação, os quais são frequentemente aplicados na revisão de Desempenho. A Avaliação de Desempenho numa organização é considerada um elemento chave para as práticas de gestão de recursos humanos, medindo o grau de eficácia e eficiência.

Segundo Moura (2000), a Avaliação de Desempenho é um processo que visa (i) guiar; (ii) avaliar; (iii) desenvolver; (iv) motivar; e (v) remunerar as pessoas, para que estas aperfeiçoem os seus resultados e Desempenho.

As organizações que procuram garantir a motivação dos colaboradores obtêm geralmente maiores níveis de Desempenho e sentido de responsabilidade, com ganhos de produtividade que irão em última instância favorecer a própria organização (Reis & Silva, 2012).

Esta ferramenta, utilizada por todas as empresas, pretende estimular os colaboradores a identificar as suas competências e a contribuir para o alcance dos objetivos e metas, tanto pessoais como organizacionais.

Da discussão anterior vê-se, pois, que a Avaliação de Desempenho pretende fornecer *feedback* relativamente ao Desempenho de cada colaborador na realização das tarefas e objetivos propostos. O *Feedback* aparece como uma condição necessária para o sucesso no que respeita à prossecução dos objetivos definidos, uma vez que ele fornece informação aos colaboradores acerca das consequências dos seus comportamentos e da prestação do seu trabalho. Podemos assim enumerar múltiplas funções numa Avaliação de Desempenho: (i) aumenta a motivação; (ii) aumenta a confiança; (iii) facilita o desenvolvimento profissional; (iv) clarifica os padrões de expectativas e Desempenho; (v) reforça comportamentos desejados; (vi) desenvolve relações honestas e transparentes e de mútua confiança; (vii) fornece suporte e ajuda aos colegas; (viii) ensina sobre como trabalhar e (ix) informa os colaboradores de que o seu trabalho está a ser monitorizado e apreciado (Bahtijarević–Šiber, 1999).

Uma Avaliação de Desempenho bem desenhada e estruturada traz grandes benefícios (ex.: valorização dos colaboradores, sustenta do feedback, contribui para a força de estrutura de uma equipa, desenvolve potenciais talentos, entre outros) tanto a curto como a longo prazo, para a chefia, para os seus subordinados e para a organização (Almeida, 1996).

No entanto, este processo também apresenta alguns problemas. Caetano (2007) salienta que a exigência da definição clara dos objetivos representa um dos problemas na

Avaliação de Desempenho, pois muitas vezes estes poderão não ser alcançáveis, verificáveis ou mensuráveis devido à sua subjetividade. Contudo, o autor menciona que existe uma influência negativa no Desempenho dos colaboradores, dado não existir, em muitas empresas, sistemas de informação que permitam fornecer a informação adequada sobre o Desempenho do avaliado.

2.2. Instrumentos de Avaliação de Desempenho

Os métodos de Avaliação do Desempenho (ex.: escalas gráficas de classificação, incidentes críticos, escolha e distribuição forçada, comparação de pares, autoavaliação, avaliação por resultados e por objetivos, entre outros) variam não só de empresa para empresa, pois cada uma tende a criar o seu sistema de Avaliação, como também dentro da mesma empresa, entre os diferentes níveis de pessoal e/ou áreas de atividade (Chiavenato,1989).

São vários os instrumentos de Avaliação de Desempenho, sendo possível afirmar que estes subdividem-se (i) abordagens focadas na personalidade; (ii) abordagens focadas nos comportamentos; (iii) abordagens focadas na comparação com os outros e por último, (iv) abordagens focadas nos resultados.

A decisão de utilizar um determinado instrumento de Avaliação de Desempenho deve ter em consideração alguns critérios essenciais, tais como (i) a fiabilidade, onde se pretende que exista uma garantia de que os resultados obtidos através de um método são repetíveis e isentos de erros de medida; (ii) a validade, através da qual é possível avaliar se o que está a ser medido é, efetivamente, aquilo que se pretende medir e se a informação transmitida por determinado instrumento de medida auxilia à tomada de decisão; (iii) a praticabilidade, que permite compreender se um instrumento de medida é adequado para uma aplicação a todas as situações no geral e (iv) a isenção de erros, ou seja, todos estes critérios são articulados em torno dos instrumentos de Avaliação de Desempenho e no seu aperfeiçoamento (Caetano,2007)

2.2.1 - Satisfação com a Avaliação e o *Turnover*

A satisfação dos colaboradores relativamente à Avaliação de Desempenho tem vindo a ser frequentemente medida (Keeping & Levy, 2000) e tem vindo a ser conceptualizada

em três vertentes: (a) satisfação com a entrevista de Avaliação de Desempenho, (b) satisfação com o sistema de Avaliação e, (c) satisfação com a escala de Avaliação.

Pettijohn & Taylor (2000) consideram que as avaliações podem ter um impacto positivo na satisfação, quando os colaboradores sentem que estão a ser avaliados com os critérios corretos.

Boswell & Boudreau (2000) trouxeram um apoio renovado para a importância do desenvolvimento individual no processo de Avaliação de Desempenho e focado nas percepções dos colaboradores sobre a importância do Desempenho. Como tal, o resultado suporta a importância de os colaboradores compreenderem os desenvolvimentos como parte do processo de Avaliação de Desempenho.

Isto pressupõe, entre outros aspetos que as empresas invistam no fortalecimento da relação com os seus “clientes internos” (Cobra & Ribeiro, 2000) através de ações que possam promover uma cultura de aproximação e cumprimento dos objetivos organizacionais, aproveitando os momentos de Avaliação de Desempenho para ouvir e ajudar os colaboradores e assim promover a satisfação e reduzir as intenções de *turnover* destes.

As organizações que estimulam as relações pessoais e o crescimento individual, têm constatado a necessidade de um clima organizacional positivo para conseguirem alcançar um bom Desempenho por parte dos seus colaboradores e, assim, garantir que alcançam e desenvolvem os objetivos definidos pela Direção (Lima et al, 2014).

Elevados níveis de satisfação com a Avaliação de Desempenho poderão gerar uma atitude positiva enquanto o inverso se reflete na possível perda de um ativo da empresa e em possíveis impactos negativos na sua solvabilidade caso não seja bem gerido (Mbah & Ikemefuna, 2012, Mhadi et al, 2012).

Naturalmente que muitos outros fatores contribuem para o aparecimento de uma satisfação/insatisfação laboral, nomeadamente os pessoais (idade, género, afeto positivo, etc.) os organizacionais (salário, perspetiva de carreira, estilo de chefia, autonomia, etc.) (Cunha et al., 2003).

A satisfação/ insatisfação no local de trabalho está intimamente ligada com o nível de absentismo, verificando-se que existe entre estas duas variáveis uma correlação inversa. Embora o absentismo possa ter diversos motivos (os de natureza voluntária e os de natureza involuntária) (Chiavenato, 2002). O absentismo de natureza voluntária sugere que a satisfação dos colaboradores poderá estar comprometida, pelo que é essencial motivar a presença no local de trabalho e perceber como é que estes fatores como a falta de produtividade e falta de motivação podem ser minimizados dentro da empresa.

Neste sentido, aliado à satisfação no emprego surge a ideia de que a satisfação no emprego desempenha um papel importante na retenção ou na redução do *turnover* nas organizações (Mbah & Ikemefuna, 2012).

De um ponto de vista da gestão de recursos humanos, uma taxa elevada de *turnover* levanta problemas distintos: (i) necessidade de recrutar, selecionar e dar formação a novos funcionários; (ii) a possível diminuição da competitividade de uma empresa e criação de um sentimento de descontinuidade num local de trabalho (Salleh et al, 2012); (iii) aumento dos custos operacionais a par da perda de conhecimento (Joseph, 2017).

Desta forma, torna-se fundamental que as empresas possam entre outros aspetos reter os seus ativos, de manter os níveis de produtividade e de manter os funcionários satisfeitos, pois um funcionário satisfeito tem menor probabilidade de procurar novos empregos (Medina, 2012; Olusegun 2013). Neste contexto, os superiores hierárquicos de recursos humanos deparam-se com o desafio de minimizar o *turnover* numa organização o que pressupõe que as organizações se preocupem com a satisfação no emprego dos seus funcionários (Joseph, 2017).

2.3 A Avaliação de Desempenho de equipas comerciais

As pressões diárias de gestão, os objetivos a atingir, entre outros aspetos que incidem nas equipas comerciais, levou a que este grupo necessitasse de um sistema próprio de Avaliação assente em três pilares: (i) criar negócios (sucesso nas vendas); (ii) trabalhar com clientes (sucesso no Desempenho) e (iii) contributos pessoais (desenvolvimento das capacidades organizacionais e recursos profissionais) (Petean & Fufezan, 2014).

Estes aspetos são fundamentais e exigem que os comerciais assumam um maior espírito empresarial bem como novos processos de operacionalização decorrentes de: (i) trabalho flexível (têm de trabalhar em qualquer lugar e quando quiserem); (ii) responsabilidade de balanço entre a vida laboral/familiar (frequentemente com desrespeito pela vida familiar); (iii) escolha de projetos baseados nos próprios interesses; (iv) necessidade de terem de assumir maiores riscos profissionais e (v) procura de oportunidades individuais (Petean & Fufezan, 2014).

Assim, nesta secção apresentaremos métodos de Avaliação de Desempenho que melhor se poderão aplicar ao perfil comercial.

A técnica de incidentes críticos começa por identificar os requisitos necessários a um bom desempenho, requisitos esses que numa função comercial poderão ser cruciais. Os requisitos de trabalho são comportamentos que determinam a eficácia ou ineficácia com que cada colaborador está a realizar o seu trabalho. A chefia mantém um registo, para cada subordinado, de incidentes positivos ou negativos no local de trabalho. Os incidentes são então analisados e transformados em requisitos essenciais para a realização de tarefas específicas.

A partir daí, é desenvolvida uma lista de verificação, que constitui a estrutura na qual se baseará a Avaliação do colaborador. Durante a reunião de Avaliação, o superior hierárquico poderá referir os incidentes críticos para corrigir lacunas de trabalho, identificar necessidades de formação ou elogiar o bom Desempenho. (Chiavenato, 2004) Um outro método defendido por Locke & Latham (2002) está mais orientado para os resultados, o método de definição de objetivos, sendo que a definição de objetivos, é muitas vezes associada à motivação e, mais especificamente como uma técnica motivacional.

Locke e Latham (1990) apresentaram, então, a teoria da fixação dos objetivos, segundo a qual, a fixação de metas específicas e elevadas para o colaborador conduz a um aumento do seu desempenho relativamente à ausência das mesmas. Por forma a assegurar a clareza e imparcialidade dos objetivos, os mesmos deverão obedecer a um conjunto de parâmetros designados por SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Relevant e Time bound*). Isto significa que um objetivo deve, tanto quanto possível, ser específico acerca

da atividade concreta que se espera de um colaborador, mensurável, atingível e relevante para a atividade exercida e salientando de forma clara quando se espera que esses objetivos sejam atingidos.

Nos últimos anos, abordagens orientadas para os resultados têm sido sugeridas como uma alternativa às abordagens de julgamento e normas absolutas, no que respeita à Avaliação de Desempenho. Como o nome sugere, a ênfase das abordagens orientadas para resultados está na Avaliação dos resultados - tanto quantitativos como qualitativos. De uma forma mais prática, a concentração está no trabalho que o colaborador deve desenvolver, em vez de uma consideração dos traços do colaborador ou comportamentos no local de trabalho (Fletcher, 2001).

Contrariamente a outros empregos, este grupo trabalha frequentemente fora da empresa, cria formas específicas de stress distinto de outros perfis, mas tão habitual nas equipas comerciais (Low et al., 2001).

Além disso, as equipas comerciais, ao serem responsáveis por uma ampla gama de resultados, incluindo clientes, vendas atuais e crescimento de vendas a longo prazo também contribuem para esta situação de possível stress ou mesmo de exaustão emocional (Mcfarland et al, 2016; Verbeke et al., 2011a; Verbeke et al., 2011b).

Não é assim estranho que historicamente os responsáveis pelas equipas comerciais se preocupem com a melhor forma de aperfeiçoar o desempenho destes funcionários o que passa pelo estudo de fatores psicológicos positivos que têm geralmente estado ausentes dos modelos implementados (Friend et al., 2016; Goad & Jaramillo 2014).

Este capital psicológico tem a vantagem de permitir reforçar: (i) os níveis de confiança (autoeficácia) para assumir e procurar ter sucesso em tarefas desafiadoras; (ii) a perspetivas otimista; (iii) a perseverança na procura do sucesso; (iv) ter uma atitude ganhadora no que respeita à capacidade de resiliência para alcançar o sucesso (Friend et al., 2016). A capacidade de resiliência permite uma eficaz recuperação de uma possível adversidade e lidar de forma mais eficiente com a adversidade, a incerteza, o conflito, o fracasso, ou mesmo uma mudança positiva que possa exigir mais responsabilidade Friend et al., 2016). Neste contexto, a capacidade duma equipa comercial recuperar de um

contratempo é um fator crítico de sucesso não só para a empresa pelas expectativas positivas de trabalho e evolução na carreira, mas também a nível familiar (Krush et al., 2013).

No século XXI, a procura do lucro e dos resultados tornou-se a alma do crescimento organizacional e da sobrevivência da maioria das organizações. Neste âmbito, os responsáveis pelas equipas comerciais têm uma função crítica no sentido de recrutarem e selecionarem os maiores talentos, de os integrarem nas organizações, darem formação adequada, estabelecer estratégias e metas de vendas, avaliar o Desempenho e o *coaching* das atividades dos comerciais de forma a impulsionar a produção (Longenecker, 2014).

Devido à natureza ampla, diversificada, específica e dinâmica destes empregos, os responsáveis pela parte comercial necessitam de assegurar uma ampla variedade de habilidades, competências e talentos de forma a ter sucesso (Shepherd et al., 2011) dado que existe uma lacuna significativa entre os novos responsáveis comerciais no que respeita ao que eles entendem que os comerciais precisam para atingir o seu desenvolvimento versus o que a organização realmente fornece (Longenecker et al., 2011). Esta lacuna demonstra a necessidade de as organizações prestarem um maior cuidado ao estabelecer práticas específicas que possam ajudar a acelerar o desenvolvimento dos responsáveis e das equipas comerciais (Longenecker, 2014).

Desde há vários anos que se defende a importância de manter as equipas comerciais motivadas e comprometidas com os objetivos das empresas uma vez que tendo em atenção que a sua atividade é muito autónoma e com poucas rotinas (ao contrário dos restantes colaboradores), é fundamental a existência de regras que regulamentem o seu comportamento e limitem possíveis atitudes prejudiciais à empresa (Justino, 2007).

A equipa comercial, pela proximidade que tem com o mercado e com os clientes, aparece como um fator crítico de sucesso no sentido das empresas conseguirem adaptar-se e em tempo real poderem oferecer o que os clientes e o mercado procuram (Justino, 2007).

Neste contexto, as avaliações de Desempenho para comerciais devem concentrar-se nas suas habilidades integrais de prospeção, gestão de tempo e gestão de contas.

Adicionalmente, torna-se importante considerar capacidades e experiências relacionadas, incluindo conhecimentos da indústria, capacidades de pesquisa e capacidade de apresentação. Por outras palavras, os responsáveis empresariais devem garantir que esta equipa comercial tem condições favoráveis para alcançar os objetivos definidos com um nível de Desempenho apropriado (Miguel et al, 2008).

Os responsáveis empresariais devem garantir que tanto superiores hierárquicos como colaboradores beneficiam do processo de revisão de Desempenho de forma a identificar o que poderá ser feito para tornar o processo de revisão mais eficaz. No caso concreto das equipas comerciais, é imperativo que haja um sistema que permita detetar as necessidades de formação específicas, detetar os indivíduos que estejam subaproveitados, dando-lhes um permanente retorno do seu Desempenho de forma a que eles possam adaptar a sua postura de forma a alcançar os objetivos definidos pela Direção (Hargreaves, 2009). De forma sucinta, a Avaliação de Desempenho deve incluir: (i) possibilidade de ajudar os comerciais a compreenderem o processo, antes de a revisão iniciar; (ii) concentrar a discussão da revisão de Desempenho fazendo a ponte entre metas organizacionais e desenvolvimento de capacidades; (iii) encorajar conversas sinceras e transparentes; (iv) utilizar a revisão como uma oportunidade de desenvolver um plano para avançar e fortalecer o Desempenho (Hargreaves, 2009).

Naturalmente que a Avaliação de Desempenho dos comerciais se depara com algumas limitações próprias da sua função: (i) é difícil observar o seu comportamento fora da empresa; (ii) há vários fatores subjetivos em termos da informação prestada pelos comerciais e o seu Desempenho (Rodrigues, 1999).

Sem querer ser muito exaustiva, para se conseguir implementar um sistema eficiente de Avaliação de Desempenho há que utilizar alguns indicadores quantitativos e objetivos, nomeadamente o número de visitas, volume de vendas, margem de lucro, quota de mercado, entre outros. Apesar disso, tradicionalmente, os principais indicadores utilizados têm sido historicamente os seguintes: a atitude e aptidão para vendas de forma a avaliar a capacidade de um comercial fazer novas aquisições de negócio, a sua gestão do tempo, os conhecimentos técnicos do produto/solução (pretende avaliar o grau de conhecimento do comercial sobre as características e benefícios dos produtos e organização que representa, e quão familiarizado está o comercial com o produto/solução

que vende), os conhecimentos do cliente (pretende avaliar o nível de conhecimento da empresa e negócio da mesma, bem como a sua capacidade de identificar as necessidades individuais do cliente) e naturalmente alguns aspetos da sua personalidade que deverão ser apropriados para esta função (Justino, 2007).

Desta forma, a Avaliação de Desempenho não se deve basear apenas em avaliar o passado. Ela deve permitir antecipar as possíveis atitudes de resistência que possam aparecer e implementar os meios adequados para solucionar esses mesmos problemas (Chen & Wang, 2007), o que pressupõe que as equipas comerciais sejam integradas na definição dos objetivos e nos critérios de Avaliação de forma a clarificar todos os critérios (Churchill et al, 2000) sob pena de se criar um potencial problema com este sistema.

Ao avaliar apenas o passado poderá dar-se o caso de se dar um forte aumento no índice de rotatividade (*turnover*). Isto tem efeitos negativos na empresa pelos custos intrínsecos (recrutamento, seleção, formação, custos de oportunidade de uma vaga, impacto potencial nos clientes) (Charles, 2001). Desta forma, uma maior satisfação no trabalho estará associada a um maior compromisso organizacional sugerindo que comerciais que estejam mais satisfeitos com os seus trabalhos terão uma maior probabilidade de estar mais envolvidos com a Instituição e desta forma terão menos apetência para sair da mesma, reduzindo-se desta forma o índice de *turnover* (Charles, 2001).

Como se viu neste capítulo, a Avaliação de Desempenho é uma ferramenta imprescindível para qualquer organização e ela deve estar adaptada ao perfil das funções dos colaboradores. No caso concreto, as equipas comerciais, deverão ter sistemas próprios que contemplem as especificidades das suas funções diárias.

2.4 Estudo de Korsgaard & Roberson (1995)

Korsgaard & Roberson (1995) realizaram um estudo que teve como objetivo analisar o papel da voz dos colaboradores na criação de atitudes positivas no contexto da Avaliação de Desempenho. Dois aspetos da voz, Instrumental e Não-Instrumental, foram abordados. Ambos os aspetos se encontram relacionados com a Avaliação de Desempenho, embora a Voz Não-Instrumental tenha impactos ao nível das atitudes em relação ao superior hierárquicos.

A percepção dos colaboradores acerca da justiça na Avaliação de Desempenho é determinada, em parte, pela capacidade de participar nos seus processos (Konovsky, 2000: 493).

Dois tipos de participação foram identificados: Instrumental e Não Instrumental (Korsgaard & Roberson, 1995) A participação instrumental baseia-se num nível de controlo por parte dos colaboradores nos processos e decisões tomados.

Jawahar (2006) sugere que os colaboradores valorizam a participação instrumental dado que “estes acreditam que poderão utilizar o feedback da sua Avaliação de Desempenho para enaltecer os seus feitos, de uma forma que resulte em avaliações mais elevadas” (p.216). A participação Não-Instrumental é também importante, uma vez que oferece a oportunidade de um superior hierárquico intervir e contribuir com a sua opinião (Korsgaard & Roberson, 1995).

Ao estudo destes autores é adicionado o termo de justiça distributiva, que segundo as suas pesquisas, esta define-se pela justiça percebida da distribuição de recursos. Procedimentos justos, irão resultar em atitudes mais positivas.

Assim, este questionário integra quatro variáveis, destacando-se: Voz Instrumental (capacidade de um colaborador influenciar as decisões), Voz Não-Instrumental (contribuições do superior hierárquico para a discussão de Avaliação de Desempenho), e Justiça Distributiva (os colaboradores sentem que são recompensados com base nas suas contribuições e com aproximadamente a mesma compensação e sentimento de que os benefícios são divididos com base nas necessidades pessoais do trabalhador) e a Satisfação com a Avaliação de Desempenho.

Os dados analisados no artigo de Korsgaard & Roberson (1995) foram obtidos como parte de um estudo de grandes dimensões com objetivo de avaliar as atitudes das pessoas em relação às suas avaliações de Desempenho. Contaram com 168 participantes de nível de gestão em três divisões de uma organização nacional de retalho.

A política de Avaliação de Desempenho da organização envolvia avaliações anuais de managers por parte dos seus superiores hierárquicos, recorrendo a um formulário padrão e uma reunião entre o manager e o seu superior hierárquico, por forma a rever a Avaliação. O formulário padrão dividia-se em três seções: (i) a primeira de Avaliação da consecução

de metas, (ii) a segunda de possibilidade de comentários abertos e (iii) classificações de seis dimensões de gestão. O formulário continha ainda, uma Avaliação geral do Desempenho com base nessas avaliações. Aumentos por mérito eram determinados com base na Avaliação de Desempenho geral.

Os dados obtidos da pesquisa foram posteriormente enviados aos participantes pouco depois de sua Avaliação ter sido realizada. Dos 221 gestores a quem o inquérito foi enviado, 168 (76%) responderam.

As medidas preditivas deste estudo dividiram-se em: (i) Voz e (ii) Justiça Distributiva. Foram, então, estudados dois tipos de voz subordinada que existem nas sessões de Avaliação: a Voz Instrumental e Voz Não-Instrumental. A primeira, que se refere à influência potencialmente percebida dos superiores hierárquicos sobre a discussão da Avaliação, foi avaliada por seis itens desenvolvidos para esta pesquisa. A Voz Não-Instrumental, que se refere às contribuições dos superiores hierárquicos para a discussão da Avaliação, foi avaliada por oito questões de Greller (1978) e Burke, Weitzel & Weir (1978).

A Avaliação da Voz Não-Instrumental apresentou um desafio especial, dado que a própria participação na discussão da Avaliação pode constituir uma forma indireta influência. Assim, a medição de efeitos de voz não-instrumentais é, na verdade, capturada pela medida residual, depois de controlar a Voz Instrumental. Da mesma forma, a medida da Voz Instrumental foi examinada em termos da sua contribuição única, para além do impacto da Voz Não-Instrumental.

A Justiça Distributiva diz respeito à igualdade equitativa de oportunidades garantida pela formação e educação e que uma empresa deve aplicar parte da sua riqueza a causas que permitam melhorar a qualidade de vida dos menos favorecidos. Isto conduzirá a uma melhoria da expectativa dos seus colaboradores em termos de carreira, programas de formação e expectativas de aumento salarial (Rawls, 1971).

Com base nesta definição, esta medida foi avaliada através de quatro itens no estudo.

Os critérios de medição deste estudo dividiram-se, de igual forma, em duas componentes: (i) Satisfação com a Avaliação de Desempenho e (ii) Confiança no superior hierárquico. Foram desenvolvidos dois itens para esta pesquisa, que permitiram medir a satisfação com a Avaliação de Avaliação. Esses itens abordaram as atitudes dos superiores hierárquicos em relação à revisão da sua Avaliação de Desempenho quando a mesma foi comunicada e discutida. A atitude dos participantes em relação ao seu superior foi avaliada em termos de nível de confiança no seu superior ou gestor, tendo sido utilizados quatro itens adaptados de Cook & Wall (1980).

Korsgaard & Roberson (1995) concluíram que existem dois mecanismos de voz em que, ambos os componentes da mesma, estavam relacionados exclusivamente com a satisfação com a Avaliação e que a voz afeta a justiça distributiva apenas quando é percebida como influente, sendo que a voz deveria apenas ser considerada pelo tomador da decisão para aferir percepções da justiça processual. Este estudo permitiu apoiar e ampliar essas conclusões, avaliando diretamente esses dois aspectos da voz e vinculando-os a atitudes relevantes para a equidade distributiva.

Assim, a voz poderá ter dupla finalidade, afetando diferentes percepções de justiça e atitudes. Esses resultados enfatizam a importância de existir uma clara distinção entre as várias consequências da equidade, a fim de compreender o valor da voz para os colaboradores. (Korsgaard & Roberson, 1995).

Para os autores, as descobertas deste estudo ajudam a desvendar alguma da complexidade do fenómeno da voz na Avaliação e satisfação, pois mostram que a "participação" pode abranger a Voz Instrumental e Não-Instrumental, mas as duas são independentes em termos dos efeitos que produzem. Assim, Korsgaard & Roberson (1995) concluíram que pode ser possível que as intervenções de participação possam ser mais efetivamente projetadas, dependendo dos resultados desejados e que (a) a participação como Voz Não-Instrumental e simbólica poderá ser apropriada se os procedimentos pretenderem ampliar as atitudes em relação à gestão e à organização ou (b) se os procedimentos forem projetados para aumentar a aceitação da própria Avaliação de Desempenho, a participação como Voz Instrumental, com a possibilidade de influência, pode ser mais adequada.

Por fim, os resultados deste estudo concluíram que os tipos de voz possuem relações únicas e diferenciais com as atitudes organizacionais. Embora esses resultados sejam limitados pela recolha de dados de fonte única e desenho de correlação, estes demonstram a importância de considerar diferentes expressões de voz para o desenho de sistemas de Avaliação (Korsgaard & Roberson, 1995).

CAPÍTULO 3

Estudo empírico

3.1. Metodologia

A realização da dissertação, cujo principal objetivo foi o de identificar a importância da Avaliação de Desempenho na satisfação e nas intenções de *Turnover*, baseou-se na aplicação de um questionário (Anexo 1).

De modo a garantir que o questionário era claro e para evitar possíveis dificuldades na compreensão dos conteúdos, realizou-se um pré-teste a um grupo de 16 pessoas (todas trabalhadoras).

Constatou-se que o mesmo não apresentava dúvidas quanto ao seu preenchimento, pelo que o mesmo foi então divulgado (via *Linkedin*, *Facebook* e *e-mail*)

O processo de recolha dos dados decorreu entre os dias 1 de Junho e 31 de Agosto de 2017, tendo-se utilizado o programa *Qualtrics* para efeito de recolha dos dados, com recurso a *SPSS*, como ferramenta de gestão e análise dos dados recolhidos. Foram recolhidos um total de 169 questionários.

No entanto, 39 desses questionários não estavam totalmente preenchidos, pelo que os eliminámos, tendo a amostra total ficado em 130 indivíduos (inclui 3 questionários que foram validados, embora os inquiridos não tivessem respondido a todas as questões).

Os questionários rececionados foram tratados através do programa informático *SPSS* (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 23. As tabelas de apoio às análises desenvolvidas neste capítulo encontram-se listadas no Anexo 2.

3.1.1. Descrição da amostra

Na amostra total de 130 inquiridos, verificou-se que 48,5% dos inquiridos (63) são do género feminino e 49,2% (64) do género masculino, não tendo 3 (2,3%) inquiridos indicado o género.

Quanto à distribuição das idades dos inquiridos, é possível assumir o grupo com maior número de respostas, em termos de idades, diz respeito a pessoas cuja idade é superior a 50 anos (23,8%), sendo a mais reduzida respeitante a pessoas com idades entre 46 e 50 anos (7,7%).

No que respeita ao estado civil, observa-se que grupo com maior número de respostas diz respeito a casados ou em união de facto (48,5%), sendo o grupo com menor número de respostas o grupo dos viúvos (3,1%). Relativamente à antiguidade na empresa, é de salientar que em termos de antiguidade o grupo com maior número de respostas diz respeito aos inquiridos que se encontram na empresa há mais de 15 anos (23,8%), sendo o grupo com o menor número de respostas os inquiridos que estão na empresa entre 10 e 15 anos (9,2%). É de realçar que mais de 70% da amostra tem mais de 3 anos na empresa, o que é um dado importante para a análise que se está a realizar.

Ao estudarmos a função desempenhada na empresa, concluímos que o grupo com maior número de respostas correspondia aos inquiridos com características de trabalhadores qualificados (31,5%), sendo a função menos desempenhada a de trabalhadores não qualificados (2,3%).

Ao analisarmos se desempenha funções comerciais, 38 (29,2%) dos inquiridos eram comerciais e 88 (67,7%) não comerciais.

Observou-se o maior número de respostas no grupo de inquiridos que trabalham no setor privado (69,2%) e o menor grupo de respostas dizem respeito aos inquiridos que trabalham no terceiro setor (3,1%).

Relativamente à dimensão da organização onde se trabalha conclui-se que 32,3% dos inquiridos trabalhavam em empresas com mais de 1000 colaboradores e apenas 9,2% estavam em empresas com menos de 20 empregados.

3.1.2. Instrumento utilizado

Como referimos anteriormente, o instrumento utilizado baseou-se no questionário de Korsgaard & Roberson (1995) num estudo sobre o papel da Voz Instrumental e Não-Instrumental e da Justiça Distributiva para a satisfação com a Avaliação de Desempenho.

Foi ainda acrescentada a variável *turnover*. Ao todo, o instrumento incluía quinze questões:

- A primeira questão pretendia saber há quanto tempo tinha sido feita a última Avaliação de Desempenho.
- A segunda questão incluía a escala de Voz Instrumental, composta por 5 itens.
- A terceira questão incluía a escala de Voz Não-Instrumental, composta por 8 itens.
- A quarta questão incluía a escala de Justiça Distributiva, composta por 4 itens.
- A quinta questão incluía os dois itens de satisfação de Korsgaard & Roberson (1995), aos quais foram adicionados mais 11 itens considerados relevantes para este estudo.
- A sexta questão incluía a escala de intenções de turnover, com 6 itens, adaptados de Chen (2006) e Schwepker Jr. (2001).
- Da sétima à décima quinta questão, foram recolhidos os dados demográficos dos participantes, tais como: Género, Idade, Estado Civil, Antiguidade na Empresa, Função desempenhada na empresa, Tipo de função desempenhada, Setor da Organização e tamanho da organização.

3.1.3 Propriedades psicométricas do instrumento utilizado

A fiabilidade das escalas foi analisada a partir da consistência interna e avaliada através do alfa de Cronbach. Estatisticamente, os instrumentos (escalas) podem ter as seguintes fiabilidades (Gageiro & Pestana, 2005):

Inferior a 0,6 - Inadmissível

Entre 0,6 e 0,7 - Fraca

Entre 0,7 e 0,8 - Razoável

Entre 0,8 e 0,9 - Boa

Superior a 0,9 - Muito boa

- Escala “Voz Instrumental”

A análise da fiabilidade da escala constituída por 5 itens revela um alfa de Cronbach de 0,756 (consistência interna razoável), tendo todos os itens uma correlação com a escala total superior a 0,56 (Tabela 9).

- Escala “Voz Não-Instrumental”

Esta escala integra 8 itens ligados à forma como um funcionário conseguiu partilhar o seu ponto de vista sobre o trabalho e a Avaliação de Desempenho e dessa forma intitulou-se “Voz Não-Instrumental”. A análise da fiabilidade da escala constituída por estes 8 itens revela um alfa de Cronbach de 0,900 (consistência interna muito boa), tendo todos os itens uma correlação positiva com escala superior a 0,69 (Tabela 10).

- Escala “Justiça Distributiva”

Esta escala contém 4 itens e apresentava um alfa de Cronbach de 0,947 (consistência interna muito boa). Todos os itens tinham correlações com a escala superiores a 0,2 (Tabela 11).

- Escala “Satisfação”

Realizou-se uma análise fatorial sobre os itens usados para avaliar a satisfação com a Avaliação de Desempenho, com rotação *varimax*.

A partir do *scree-plot* verificou-se que podiam ser extraídos quatro componentes (Tabela 8). Decidiu-se retirar os itens 5,6,7,8,9,10,11,12,13, pelo facto de os mesmos não estarem bem representados no fator. Verificou-se posteriormente a fiabilidade destes quatro componentes:

- **Escala “Satisfação com a conversa”** - A escala com 5 itens apresentava um alfa de Cronbach de 0,824 (consistência interna boa). Todos os itens tinham correlações com a escala superiores a 0,2 (Tabela 13).
- **Escala “Preparação da conversa”** - A escala com 3 itens apresentava um alfa de Cronbach de 0,769 (consistência interna razoável). Todos os itens tinham correlações com a escala superiores a 0,53 (Tabela 14).
- **Escala “Motivos de insatisfação”** - A escala com 3 itens apresentava um alfa de Cronbach de 0,656 (consistência interna fraca). Sendo um valor baixo, esta escala foi excluída de análises subsequentes (Tabela 15).

- **Escala “Consequências** - A escala com 2 itens apresentava um alfa de Cronbach de 0,672 (consistência interna fraca). Pelo fato de ser um valor baixo, esta escala foi excluída de análises subsequentes (Tabela 16).

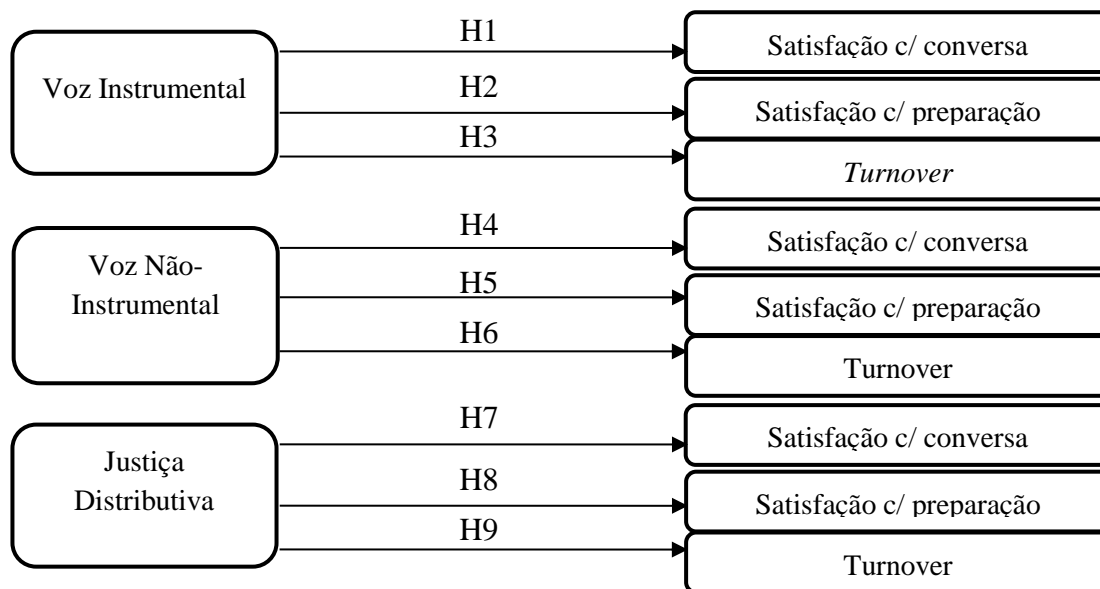
- Escala “Intenções de Turnover”

Esta escala agrupa 6 itens e apresenta um alfa de Cronbach de 0,900 (consistência interna boa). Todos os itens tinham correlações com a escala superiores a 0,2. A análise da fiabilidade da escala constituída por estes itens revela que todos os itens incluídos apresentam uma correlação com a escala total superior a .45 (Tabela 12).

3.1.4. Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação

O modelo conceptual baseou-se fundamentalmente no modelo de Korsgaard & Roberson (2014) (Figura 1). Subdividiu-se a variável satisfação em satisfação com a conversa e satisfação com a preparação e acrescentou-se a variável de intenções de turnover.

Figura 1: Modelo conceptual



Fonte: Elaboração própria

Hipóteses de investigação

As hipóteses de investigação testadas neste estudo foram formuladas com base nas relações entre as variáveis propostas no modelo anterior e apresentam-se de seguida.

H1: A Voz Instrumental está positivamente associada com a satisfação com a conversa

H2: A Voz Instrumental está positivamente associada com a satisfação com a preparação

H3: A Voz Instrumental influencia está negativamente associada com as intenções de *Turnover*

H4: A Voz Não-Instrumental está positivamente associada com a satisfação com a conversa

H5: A Voz Não-Instrumental está positivamente associada com a satisfação com a preparação

H6: A Voz Não-Instrumental está negativamente associada com as intenções de *Turnover*

H7: A Justiça Distributiva está positivamente associada com a satisfação com a conversa

H8: A Justiça Distributiva está positivamente associada com a satisfação com a preparação

H9: A Justiça Distributiva está negativamente associada com as intenções de *Turnover*

3.2. Resultados

3.2.1. Média e desvio-padrão das escalas na amostra total

Depois de analisadas as propriedades psicométricas das escalas, computou-se o resultado de cada inquirido nas diferentes escalas. Para tal, somaram-se as respostas aos itens incluídos na escala, dividindo pelo número de itens da respetiva escala. Depois, vimos a média e desvio padrão para as 6 escalas definidas (“Voz Instrumental”, “Voz Não-Instrumental”, “Justiça Distributiva”, “Intenções de *Turnover*”, “Satisfação c/ conversa”, e “Satisfação preparação”,) na amostra total (Tabela 17). Numa primeira leitura, verificou-se que todas as escalas registavam valores superiores ao ponto médio teórico, que numa escala com cinco pontos é 3, destacando-se o “Voz Não-Instrumental” (3,94) como a escala com média mais elevada e as “Intenções de Turnover” como a média mais baixa (2,94).

3.2.2. Análise de diferenças em subgrupos da amostra

A análise de diferenças entre subgrupos da amostra baseou-se na técnica de análise da variância (ANOVA). Considera-se diferença significativa quando $p \leq 0,05$ (Pestana & Gageiro, 2005).

Em termos de estado civil, foram encontradas diferenças significativas nas escalas “Voz Instrumental”, “Justiça Distributiva”, “Intenções de *Turnover*” e “Satisfação c/ conversa” (Tabela 19). Para a “Voz Instrumental” o grupo dos solteiros regista a média mais elevada (3,280) e o grupo dos Divorciados apresenta a média mais baixa. Por outro lado, temos o grupo que diz respeito aos Divorciados, (2,200).

Na “Justiça Distributiva” o grupo com a média mais elevada corresponde aos viúvos, apresentando uma média 3,875, sendo o grupo com média mais baixa o grupo dos Divorciados (média 1,650).

Na escala “Intenções de *Turnover*” o grupo que apresenta a média mais elevada é o grupo dos solteiros (média 3,443), sendo que o grupo com média mais baixa corresponde aos Viúvos (média de 1,500).

Por fim, o grupo dos solteiros é o grupo que apresenta a média mais elevada dentro da “Satisfação c/ conversa”, apresentando uma média de 3,916. Contrariamente a este, o

grupo dos Divorciados representa o grupo com menor impacto, apresentando uma média de 2,460.

Para o setor, verificam-se diferenças significativas nas escalas “Voz Não-Instrumental”, apresentando uma média mais elevada por parte do grupo de pessoas do setor privado (média de 4,06) e a média mais baixa de respostas diz respeito ao grupo de pessoas pertencentes ao setor público (média de 3,58). A escala “Intenções de *Turnover*” apresentou, por outro lado, a média mais baixa por grupo, sendo que dentro destas o grupo de pessoas pertencentes ao setor privado apresenta maior “peso” a nível de respostas (média de 3,15). Por outro lado, o grupo de pessoas do setor público apresenta uma média mais baixa (média de 2,4) (Tabela 20).

Relativamente, às áreas comerciais e não comerciais, foram encontradas diferenças estatisticamente significativas nas escalas de “Voz Instrumental” e “Voz Não Instrumental” (Tabela 21). Em ambos os casos, os comerciais têm médias significativamente superiores aos não comerciais. Para a “Voz Instrumental” o grupo de comercias (média de 3,39) e 3 para os não comerciais, apresentando assim uma média mais baixa de pessoas pertencentes ao grupo de não comerciais. No caso da “Voz Não Instrumental” assiste-se a uma média mais elevada das pessoas pertencentes ao grupo dos comerciais (média de 4,36) e uma média mais baixa por parte de pessoas não comerciais (média de 3,78).

3.2.3. Análise de correlações entre variáveis da amostra

Se atentarmos à análise de correlações (Tabela 18), observamos que a “Voz Instrumental” apresenta correlações positivas com as escalas “Voz Não-Instrumental”, “Justiça Distributiva” e “Satisfação c/ conversa” e negativas com “Intenções de Turnover”. O sentido das correlações mostra que quanto mais elevado a “Voz Instrumental” mais elevados serão as outras escalas.

A escala de “Justiça Distributiva” regista correlações positivas significativas com “Satisfação c/ conversa” e “Satisfação c/ preparação”. Apresenta uma correlação negativa com o “Intenções de Turnover”. Ao analisarmos a escala de “Intenções de Turnover”, verificamos a existência de correlações significativas negativas com os “Satisfação c/ conversa” e “Satisfação c/preparação”. Quanto à escala “Satisfação c/ conversa”, verifica-se uma correlação significativa com “Satisfação c/ preparação”.

CAPÍTULO 4

Conclusão

4.1 Sumário dos resultados e contribuições do estudo

O presente estudo baseou-se na investigação de Korsgaard & Roberson (1995), com dois desenvolvimentos: Foram introduzidos novos itens para a variável “Satisfação” e introduziu-se no modelo a variável “Intenções de Turnover”. Uma análise fatorial aos 22 itens da variável satisfação revelou que 9 itens não tinham *loadings* claros em nenhum dos fatores. Os restantes 13 itens permitiram a identificação de 4 fatores (Satisfação com a conversa, Satisfação com a preparação, fatores de insatisfação e consequências). No entanto, os dois últimos fatores tinham uma fiabilidade baixa, pelo que foram excluídos de análises subsequentes.

Para o primeiro fator (satisfação com a conversa) avaliaram-se 5 itens relacionados com o tipo de experiência com a Avaliação de Desempenho, concluindo-se que neste parâmetro os inquiridos sentiram que a sua Avaliação de Desempenho foi uma experiência positiva, que se sentem satisfeitos com a mesma, tanto a nível de desenvolvimento como a nível da duração da conversa, não sentindo a necessidade de ter conversas com mais frequência.

No segundo fator (preparação da conversa) observaram-se 3 itens principais: conhecimento dos critérios de avaliação antes da conversa, conhecimentos dos objetivos para o período de Avaliação e conhecimento da ficha de avaliação antes da conversa. Foi possível concluir que a média foi relativamente baixa para este parâmetro, pelo que é possível assumir que os inquiridos consideram que, de um modo geral, a preparação da conversa é feita de uma forma que não os agrada na totalidade, mas não se sentem desagradados. No entanto, assumem que não teve acesso à ficha de avaliação de desempenho antes da conversa, mas que souberam quais os critérios e objetivos para o período de avaliação em causa.

O grupo dos comerciais apresentou uma média das variáveis Voz Instrumental (3,39) e Não-Instrumental (4,36) significativamente superior à dos não comerciais, querendo isto dizer que, os comerciais têm uma maior perceção que conseguem influenciar as suas

avaliações de Desempenho ao darem a sua opinião e que são ouvidos pelos seus superiores hierárquicos. Não se verificaram diferenças significativas entre comerciais e não comerciais para as variáveis Justiça Distributiva, Satisfação com a Conversa e satisfação com a Preparação.

Após a realização da análise de correlação das três variáveis consideradas como independentes (Voz Instrumental, Voz Não-Instrumental, Justiça Distributiva) com as variáveis consideradas dependentes (Satisfação e Turnover) foi possível concluir que: (i) a Voz Instrumental está positivamente associada à satisfação com a conversa e à satisfação com a preparação e negativamente associada com as intenções de *turnover*, (ii) a Voz Não-Instrumental está positivamente associada com a satisfação com a conversa e a satisfação com a preparação, mas não está significativamente associada com as intenções de *turnover* e (iii) a Justiça Distributiva está positivamente associada à satisfação com a conversa e à satisfação com a preparação e negativamente associada com as intenções de *turnover*.

Torna-se importante salientar que adicionámos ao estudo a variável *Turnover*, que não estava presente no modelo de Korsgaard e Roberson (1995), por ser uma variável que se relaciona com a Avaliação de desempenho e que tem impactos fortes numa organização e devido à insatisfação que a Avaliação de desempenho poderá gerar.

Por fim, é de referir que após a analisar a relação entre as variáveis independentes (Voz Instrumental, Voz Não-Instrumental, Justiça Distributiva) com as variáveis consideradas dependentes (Satisfação e Turnover) concluiu-se que:

- Verificam-se as hipóteses **1, 2 e 3** (Voz **Instrumental** positivamente associada à satisfação com a conversa e à satisfação com a preparação e negativamente associada com as intenções de turnover);
- Verificam-se as hipóteses **4, 5** (Voz **Não-Instrumental** positivamente associada à satisfação com a conversa e à satisfação com a preparação. No entanto, hipótese **6** não se verifica, uma vez que Voz **Não-Instrumental** não está significativamente associada às intenções de turnover.
- Verificam-se as hipóteses **7, 8 e 9** (**Justiça Distributiva** positivamente associada à satisfação com a conversa e satisfação com a preparação e negativamente associada com as intenções de turnover)

4.2 Limitações

Uma das limitações encontradas ao longo deste trabalho centrou-se no tamanho da amostra (muito pequena e não representativa) e na falta de fiabilidade dos dois últimos fatores (Motivos de Insatisfação e Consequências). Por esta mesma razão, consideramos que existe a necessidade de desenvolver mais itens para cada um destes fatores, para uma análise mais concreta e representativa.

4.3 Recomendações para futura investigação

Em termos futuros, este trabalho poderá ser feito em termos de Avaliação de Desempenho em empresas específicas, comparando os resultados obtidos em cada uma e o Desempenho das mesmas.

Seria igualmente interessante realizar este estudo aliado a um aumento do tamanho da amostra e incluir mais itens para os dois últimos fatores.

Por fim, também poderia ser interessante referir a introdução de novas variáveis no modelo, como por exemplo os comportamentos de cidadania organizacional e a perceção de apoio organizacional.

Referências Bibliográficas

Almeida, F. N. (1996). *Avaliação de Desempenho para Gestores*. Alfragide: Mcgraw-Hill.

Bahtijarević Šiber, F. (1999) *The management of human potential*. Zagreb: Golden Marketing.

Bekin, S. (2002). *Endomarketing: Um estudo de caso da comunicação interna de objetivos empresariais dirigida aos gerentes de agências de uma instituição financeira*. São Paulo: Centro Universitário Álvares Penteado.

Boswell, W. & Boudreau, J. (2000). Employee Satisfaction with Performance Appraisals and Appeasers: the Role of Perceived Appraisal Use. *Human Resource Development Quarterly*. 11(3), p. 283-299.

Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. (3ª ed.). Lisboa: RH.

Charles, H. & Schwepker, Jr. (2001). Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Salesforce. *Journal of Business Research*. 54, pp. 39-52.

Chen, J., & Wang, L. (2007). Locus on control and the three components of commitment to change. *Personality and Individual Differences*, 42(3), pp. 503-512.

Chiavenato, I. (2002). *Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas*. São Paulo: Prentice Hall.

Churchill, A., Ford, M.; & Walker, C. (2000). Organizational climate and job satisfaction in the sales force, *Journal of Marketing Research*, 13, pp. 323-332.

Cobra, M., & Ribeiro, Á. (2000). *Marketing: Magia e Sedução*. São Paulo: Cobra Editora.

Cunha, M. P., Rego, A., Cabral-Cardoso, C., Cunha, R. C., & Neves, P. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.

Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: the developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 74, pp. 473-487.

Friend, S.; Johson, J.; Luthans, F.; Sohi, R. (2016). Positive psychology in sales: integrating psychological capital. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 24(3), pp. 306-327.

Goad, Emily A., & Jaramillo, Fernando (2014). "The Good, the Bad, and the Effective: A Meta-Analytic Examination of Selling Orientation and Customer Orientation on Sales Performance," *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 34(4), pp. 285–301.

Hargreaves, C. (2009). *Liderar uma equipa de vendas com PNL*, Lisboa: ACD Edições.

Jawahar, I. (2006). Correlates of Satisfaction with Performance Appraisal Feedback. *Journal of Labor Research*. 27, pp. 213-234.

Joseph, J.; Elias, E. (2017). Job satisfaction and employee voluntary turnover in health care sector, ernakulum. *Global Journal of Engineering Science and Research Management*. 4(8), pp. 63-68.

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

Keeping, L. M., & Levy, P. E. (2000). Performance appraisal reactions: Measurement, modeling, and method bias. *Journal of Applied Psychology*, 85, 708-723.

Konovsky, M. (2000). Understanding Procedural Justice and its Impact on Business Organisation. *Journal of Management*, 26 (3):489-511

Korsgaard, M., & Roberson, L. (1995). Procedural Justice in Performance Evaluation: The Role of Instrumental and Non-Instrumental Voice in Performance Appraisal Discussions. *Journal of Management*, 21 (4), pp.657-669

Krush, Michael T., Raj, Agnihotri, Kevin J. Trainor, & Sukumarakurup, Krishnakumar (2013), "The Salesperson's Ability to Bounce Back: Examining the Moderating Role of Resiliency on Forms of Intrarole Job Conflict and Job Attitudes, Behaviors and Performance," *Marketing Management Journal*, 23 (1), pp. 42–56.

Lima, M., Duarte, G., Araujo, A., & Paiva, C. (2014). O Impacto das Políticas de Eventos no Clima Organizacional. *Revista de Gestão e Secretariado - GeSeC*, pp. 132 - 145.

Locke, E.; Latham, G. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: a 35 year odyssey. *American Psychologist*. 57(9), pp. 705–717.

Longenecker, C.O., & Fink, L.S. (2011). Improving management performance in rapidly changing organizations, *Journal of Management Development*, 20(1), pp. 7-18.

Longenecker, Clinton Oliver; Ragland, Charles & Mallin, Michael (2014). Developing high performance sales managers: key practices for accelerating growth. *Development and Learning in Organizations*. 28(2), pp. 10-13.

Low, G. S., Cravens, D. W., Grant, K., & Moncrief, W. C. (2001). Antecedents and consequences of salesperson burnout. *European Journal of Marketing*. 35, pp. 587–611.

Luthans, Youssef & Avolio (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*. 60, pp. 541–572.

Martins, C. & Machado, C. (2002). *A importância dos Recursos Humanos no Setor Hoteleiro*. Portugal: XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica.

Mbah,S.; Ikemefuna, C. (2012). Job Satisfaction and Employees' Turnover Intentions in total Nigeria plc. in Lagos State. *International Journal of Humanities and Social Science*. 2(14), pp.275-287.

McFarland; Rode, Joseph C.; Shervani, Tasadduq (2016). A contingency model of emotional intelligence in professional selling. *Academy of Marketing Science. Journal*. 44(1), pp. 108-118.

Medina, E. (2012). *Job Satisfaction and Employee Turnover Intention: What does Organizational Culture Have To Do With It?*. Columbia: Columbia University, pp. 1-44.

Mhadi, A.; Zin, M.; Nor, M.; Sakat, A. & Naim, A. (2012). The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention. *American Journal of Applied Sciences*. 9 (9), pp. 1518-1526.

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

Moura, E. (2000). *Gestão dos Recursos Humanos – Influências e Determinantes do Desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.

Olusegun, S. (2013). Influence of Job Satisfaction on Turnover Intentions of Library Personnel in Selected Universities in South West Nigeria. *DigitalCommons@University of Nebraska*.

Paparoidamis, G., & Guenzi, P. (2009). An empirical investigation into the impact of relationship selling and LMX on salespeople's behaviour and sales effectiveness. *European Journal of Marketing*, 43(7/8), pp. 1053-1075.

Pestana, M. & Gageiro, J. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais*. Portugal: Sílabo.

Petean, F., & Fufezan, M. (2014). Self – monitoring individual performance – lessons learned in a professional firm context, *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 7(2), pp. 51-55.

Pettijohn, C.; Pettijohn, L. & Taylor, A. (2000). An Exploratory Analysis of Salesperson Perceptions of the Criteria Used in Performance Appraisals, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. XX(2), pp. 77-80.

Quivy, R. & Campenhoudt (2008). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Portugal: Gradiva.

Ralls, J. (1971). 1971. *A Theory of Justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press

Redman, T.; Snape, E.; Thompson, D. & Yan, F. (2000). Performance Appraisal in na NHS Hospital. *Human Resources Management Journal*. 10(1), pp. 48-62.

Reis, F. L., & Silva, M. J. (2012). *Princípios de Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.

Rodrigues, D. (1999). *Gestão de Vendas na Ótica de Marketing*, Lisboa: Edições Sílabo.

Salleh, R.; Nair, M. & Harun, H. (2012). Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: A Case Study on Employees of a Retail Company in Malaysia. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*. 6(12), pp. 3429-3436.

Shepherd, C.D., Gordon, G.L., Ridnour, R.E., Weilbaker, D.C. and Lambert, B. (2011), Sales manager training practices in small and large firms, *American Journal of Business*. 26(2), pp. 92-117.

Teixeira, S. (2011). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Verlag Dashöfer.

Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management, 7th edition*. Harlow, England: Pearson

Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011a). Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 404–28.

Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011b). Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, pp. 407–28.

Wisker, Zazli, & Poulis, Athanasios (2015). Emotional intelligence and sales performance: a myth or reality?. *International Journal of Business and Society*, 16(2), pp. 185 – 200.

ANEXO 1- Questionário



Este questionário pretende analisar as perceções que as pessoas têm sobre os processos de avaliação de desempenho das organizações onde trabalham. Não existem respostas certas ou erradas, apenas se pretende uma opinião pessoal.

CASO NUNCA TENHA FEITO AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR FAVOR NÃO RESPONDA.

O questionário insere-se no âmbito de um Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e os resultados serão utilizados para fins unicamente académicos. A confidencialidade das respostas é assegurada, os dados serão tratados estatisticamente, não sendo possível fazer identificações individuais.

Agradeço desde já sua colaboração!

Q1. Quando foi a sua última avaliação de desempenho?

- Menos de 1 Mês
- 1-6 Meses
- 6-12 Meses
- Mais de 1 Ano

Q2. NA MINHA ÚLTIMA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
O meu superior hierárquico e eu partilhámos a responsabilidade pelo rumo que a conversa de avaliação de desempenho seguiu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consegui influenciar o decorrer da conversa de avaliação de desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que não tive um papel na direção que a conversa tomou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consegui influenciar o modo como o meu superior hierárquico avaliou o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consegui introduzir novos tópicos durante a conversa de avaliação de desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q3. NA MINHA ÚLTIMA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Fiz sugestões acerca da forma como o meu trabalho podia ser feito de forma diferente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falei sobre as principais responsabilidades do meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falei sobre o que penso serem as minhas maiores forças e fraquezas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disse abertamente ao meu superior hierárquico os problemas que estava a enfrentar no meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consegui contar o meu "lado da história"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expressei a minha opinião sobre o que é realmente importante no meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transmiti a minha verdadeira autoavaliação ao meu superior hierárquico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilizei a sessão de avaliação de desempenho para partilhar as minhas ideias e sentimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q4. NA MINHA ÚLTIMA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
A minha avaliação de desempenho foi justa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou satisfeito(a) com a minha classificação final	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou satisfeito(a) com a forma como o meu superior hierárquico avaliou o meu desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A avaliação de desempenho que recebi corresponde ao que foi o meu desempenho no último ano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q5. NA MINHA ÚLTIMA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Na minha perspectiva, a conversa de avaliação de desempenho foi uma experiência positiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em geral, estou satisfeito(a) com a conversa de avaliação de desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A conversa permitiu-me identificar aspetos para o meu desenvolvimento futuro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gostaria de ter conversas de avaliação de desempenho mais frequentemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foram-me dados a conhecer os critérios de avaliação antes da conversa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foram-me dados a conhecer os meus objetivos para o período de avaliação em causa no início do mesmo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A conversa de avaliação de desempenho teve uma duração de tempo adequada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tive oportunidade de ver a ficha de avaliação de desempenho antes da conversa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A ficha de avaliação de desempenho tem várias perguntas que não são relevantes para a minha função	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A ficha de avaliação de desempenho não inclui perguntas que seriam relevantes para a minha função	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A conversa de avaliação de desempenho gerou tensão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os resultados da minha avaliação de desempenho tiveram consequências a nível monetário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os resultados da minha avaliação de desempenho tiveram consequências a nível de progressão na carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q6. NESTE MOMENTO

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Penso muitas vezes em deixar o meu emprego atual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou ativamente à procura de outro emprego	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dou comigo a fazer planos sobre como será a minha vida quando tiver outro emprego	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gostaria de encontrar outro emprego no curto prazo (< 1 ano)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gostaria de encontrar outro emprego no médio prazo (1-3 anos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não tenho vontade de renovar o meu contrato quando este chegar ao fim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q7. Género

- Masculino
 - Feminino
-

Q8. Idade

- 18-25 anos
 - 26-30 anos
 - 31-35 anos
 - 36-40 anos
 - 41-45 anos
 - 46-50 anos
 - > 50 anos
-

Q9. Estado Civil

- Solteiro
- Casado / União de facto
- Viúvo
- Divorciado
- Separado

Q10. Antiguidade na Empresa

- Menos de 1 ano
 - 1-2 anos
 - 3-5 anos
 - 6-10 anos
 - 10-15 anos
 - Mais de 15 anos
-

Q11. Função desempenhada na empresa

- Gestor de topo
 - Gestor intermédio
 - Supervisor / Gestor de primeira linha
 - Trabalhador altamente qualificado
 - Trabalhador qualificado
 - Trabalhador não qualificado
-

Q12. Atualmente desempenha uma função comercial?

- Sim
- Não

Q13. Setor da organização em que trabalha

- Público
 - Privado
 - Terceiro setor (ex. ONG)
-

Q14. Tamanho da organização onde trabalha

- Menos de 20 empregados
- 21-100 empregados
- 101-500 empregados
- 501-1000 empregados
- Mais de 1000 empregados

ANEXO 2- Tabelas Estatísticas

Tabela 1: Género

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Masculino	64	49,2	50,4	50,4
Feminino	63	48,5	49,6	100,0
Total	127	97,7	100,0	
Missing System	3	2,3		
Total	130	100,0		

Tabela 2: Idade

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 18-25 anos	15	11,5	11,8	11,8
26-30 anos	23	17,7	18,1	29,9
31-35 anos	15	11,5	11,8	41,7
36-40 anos	20	15,4	15,7	57,5
41-45 anos	13	10,0	10,2	67,7
46-50 anos	10	7,7	7,9	75,6
> 50 anos	31	23,8	24,4	100,0
Total	127	97,7	100,0	
Missing System	3	2,3		
Total	130	100,0		

Tabela 3: Estado civil

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Solteiro	50	38,5	39,4	39,4
Casado/União de fato	63	48,5	49,6	89,0
Viúvo	4	3,1	3,1	92,1
Divorciado	10	7,7	7,9	100,0
Total	127	97,7	100,0	
Missing System	3	2,3		
Total	130	100,0		

Tabela 4: Antiguidade na empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Menos de 1 ano	13	10,0	10,2	10,2
1-2 anos	19	14,6	15,0	25,2
3-5 anos	30	23,1	23,6	48,8
6-10 anos	22	16,9	17,3	66,1
10-15 anos	12	9,2	9,4	75,6
Mais de 15 anos	31	23,8	24,4	100,0
Total	127	97,7	100,0	
Missing System	3	2,3		
Total	130	100,0		

Tabela 5: Função desempenhada na empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Gestor de topo	12	9,2	9,5	9,5
Gestor intermédio	22	16,9	17,5	27,0
Supervisor/Gestor primeira linha	14	10,8	11,1	38,1
Trabalhador altamente qualificado	34	26,2	27,0	65,1
Trabalhador qualificado	41	31,5	32,5	97,6
Trabalhador não qualificado	3	2,3	2,4	100,0
Total	126	96,9	100,0	
Missing System	4	3,1		
Total	130	100,0		

Tabela 6: Desempenha função comercial

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sim	38	29,2	30,2	30,2
Não	88	67,7	69,8	100,0
Total	126	96,9	100,0	
Missing System	4	3,1		
Total	130	100,0		

Tabela 7: Setor da organização onde trabalha

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Público	33	25,4	26,0	26,0
Privado	90	69,2	70,9	96,9
Terceiro setor (ex. ONG)	4	3,1	3,1	100,0
Total	127	97,7	100,0	
Missing System	3	2,3		
Total	130	100,0		

Tabela 8: Análise fatorial de escala

	Componentes			
	1	2	3	4
Na minha perspectiva, a conversa de Avaliação de desempenho foi uma experiência positiva	,849	,194	-,128	-,112
Em geral, estou satisfeito(a) com a conversa de Avaliação de desempenho	,868	,181	-,193	,032
A conversa permitiu-me identificar aspetos para o meu desenvolvimento futuro	,804	,126	-,054	,062
Gostaria de ter conversas de Avaliação de desempenho mais frequentemente	,478	-,203	,357	-,292
Foram-me dados a conhecer os critérios de avaliação antes da conversa	,182	,845	-,036	-,010
Foram-me dados a conhecer os meus objetivos para o período de avaliação em causa no início do mesmo	,161	,806	-,059	,064
A conversa de Avaliação de desempenho teve uma duração de tempo adequada	,731	,280	-,014	,006
Tive oportunidade de ver a ficha de Avaliação de desempenho antes da conversa.	,166	,758	,087	-,090
A ficha de Avaliação de desempenho tem várias perguntas que não são relevantes para a minha função	-,020	,095	,784	,052
A ficha de Avaliação de desempenho não inclui perguntas que seriam relevantes para a minha função	-,072	-,046	,840	,017
A conversa de Avaliação de desempenho gerou tensão	-,321	-,063	,566	,337
Os resultados da minha Avaliação de desempenho tiveram consequências a nível monetário	-,016	,053	,025	,827
Os resultados da minha Avaliação de desempenho tiveram consequências a nível de progressão na carreira	,017	-,101	,146	,855

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Tabela 9: Fiabilidade da escala “Voz Instrumental”

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha Cronbach's com item excluído
O meu superior hierárquico e eu partilhámos a responsabilidade pelo rumo que a conversa de Avaliação de desempenho seguiu	,564	,781
Consegui influenciar o decorrer da conversa de Avaliação de desempenho	,703	,712
Consegui influenciar o modo como o meu superior hierárquico avaliou o meu trabalho	,613	,752
Consegui introduzir novos tópicos durante a conversa de Avaliação de desempenho	,594	,762

Tabela 10: Fiabilidade da escala “Voz Não-Instrumental”

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha Cronbach's com item excluído
Fiz sugestões acerca da forma como o meu trabalho podia ser feito de forma diferente	,664	,895
Falei sobre as principais responsabilidades do meu trabalho	,712	,891
Falei sobre o que penso serem as minhas maiores forças e fraquezas	,725	,890
Disse abertamente ao meu superior hierárquico os problemas que estava a enfrentar no meu trabalho	,715	,890
Consegui contar o meu "lado da história"	,715	,890
Expressei a minha opinião sobre o que é realmente importante no meu trabalho	,804	,883
Transmiti a minha verdadeira autoavaliação ao meu superior hierárquico	,636	,897
Utilizei a sessão de Avaliação de desempenho para partilhar as minhas ideias e sentimentos	,609	,900

Tabela 11: Fiabilidade da escala “Justiça Distributiva”

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha Cronbach's com item excluído
A minha Avaliação de desempenho foi justa	,905	,921
Estou satisfeito(a) com a minha classificação final	,874	,930
Estou satisfeito(a) com a forma como o meu superior hierárquico avaliou o meu desempenho	,875	,930
A Avaliação de desempenho que recebi corresponde ao que foi o meu desempenho no último ano	,838	,941

Tabela 12: Fiabilidade da escala “Intenções de *Turnover*”

	Alpha Cronbach's com item excluído	Alpha Cronbach's com item excluído
Penso muitas vezes em deixar o meu emprego atual	,767	,877
Estou ativamente à procura de outro emprego	,773	,875
Dou comigo a fazer planos sobre como será a minha vida quando tiver outro emprego	,820	,868
Gostaria de encontrar outro emprego no curto prazo (< 1 ano)	,847	,863
Gostaria de encontrar outro emprego no médio prazo (1-3 anos)	,447	,921
Não tenho vontade de renovar o meu contrato quando este chegar ao fim	,730	,882

Tabela 13: Fiabilidade da escala “Satisfação com a conversa”

	Alpha Cronbach's com item excluído	Alpha Cronbach's com item excluído
Na minha perspetiva, a conversa de Avaliação de desempenho foi uma experiência positiva	,766	,744
Em geral, estou satisfeito(a) com a conversa de Avaliação de desempenho	,783	,737
A conversa permitiu-me identificar aspetos para o meu desenvolvimento futuro	,664	,775
Gostaria de ter conversas de Avaliação de desempenho mais frequentemente	,267	,875
A conversa de Avaliação de desempenho teve uma duração de tempo adequada	,638	,783

Tabela 14: Fiabilidade da escala “Preparação da conversa”

	Alpha Cronbach's com item excluído	Alpha Cronbach's com item excluído
Foram-me dados a conhecer os critérios de avaliação antes da conversa	,659	,628
Foram-me dados a conhecer os meus objetivos para o período de avaliação em causa no início do mesmo	,625	,667
Tive oportunidade de ver a ficha de Avaliação de desempenho antes da conversa.	,533	,774

Tabela 15: Fiabilidade da escala “Motivos de insatisfação”

	Alpha Cronbach's com item excluído	Alpha Cronbach's com item excluído
A ficha de Avaliação de desempenho tem várias perguntas que não são relevantes para a minha função	,472	,553
A ficha de Avaliação de desempenho não inclui perguntas que seriam relevantes para a minha função	,547	,459
A conversa de Avaliação de desempenho gerou tensão	,394	,668

Tabela 16: Consequências da conversa

	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Os resultados da minha Avaliação de desempenho tiveram consequências a nível monetário	,506	
Os resultados da minha Avaliação de desempenho tiveram consequências a nível de progressão na carreira	,506	

Tabela 17: Média e Desvio Padrão das escalas na amostra total

Escalas	N	Média	Desvio Padrão
Voz Instrumental	127	3,11	,99
Voz Não-Instrumental	127	3,94	,90
Justiça Distributiva	127	3,35	1,38
Intenções de Turnover	127	2,94	1,24
Satisfação c/ conversa	127	3,63	,98
Satisfação preparação	127	3,25	1,32

Tabela 18: Correlações

	1	2	3	4	5	6
1.Voz Instrumental	1					
2.Voz Não-Instrumental	,484**	1				
3.Justiça Distributiva	,580**	,181*	1			
4.Intenções de Turnover	-,302**	,099	-,366**	1		
5.satconversa	,558**	,472**	,596**	-,158*	1	
6.satpreparacao	,300**	,284	,346**	-,167*	,360**	1

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed). **. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Tabela 19: Diferenças por estado civil

Voz Instrumental	Média	Desvio Padrão (DP)	F	Sig.
Solteiro	3,280	0,940	3,493	0,018
Casado/União de Facto	3,111	1,009		
Viúvo	3,188	0,554		
Divorciado	2,200	0,888		
Justiça Distributiva	Média	Desvio Padrão (DP)	F	Sig.
Solteiro	3,515	1,251	6,340	0,000
Casado/União de Facto	3,444	1,395		
Viúvo	3,875	1,031		
Divorciado	1,650	0,810		
Intenções de Turnover	Média	Desvio Padrão (DP)	F	Sig.
Solteiro	3,193	1,198	3,744	0,013
Casado/União de Facto	2,751	1,756		
Viúvo	1,500	0,304		
Divorciado	3,443	1,524		
Satisfação c/ conversa	Média	Desvio Padrão (DP)	F	Sig.
Solteiro	3,916	0,864	7,062	0,000
Casado/União de Facto	3,581	0,945		
Viúvo	3,650	0,900		
Divorciado	2,460	1,037		

Tabela 20: Diferenças por setor

Voz Instrumental	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Público	2,87	,98	1,484	,231
Privado	3,18	,1		
Terceiro setor	3,50	,99		
Voz Não Instrumental	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Público	3,58	1,2	3,632	,029
Privado	4,06	,73		
Terceiro setor	3,91	,9		
Justiça Distributiva	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Público	3,42	1,49	,668	,515
Privado	3,28	1,35		
Terceiro setor	4,01	,83		
Intenções de Turnover	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Público	2,4	1,12	4,719	,011
Privado	3,15	1,23		
Terceiro setor	2,67	1,31		
Satisfação c/ conversa	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Público	3,46	1,18	,966	,383
Privado	3,67	,91		
Terceiro setor	4,05	,93		
Satisfação c/ preparação	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Público	3,44	1,32	,680	,509
Privado	3,16	1,3		
Terceiro setor	3,58	1,81		

Tabela 21: Diferenças por área comercial/não comercial

Voz Instrumental	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Sim	3,39	,89	4,168	<u>,043</u>
Não	3,00	1,02		
Voz Não-Instrumental	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Sim	4,36	,49	13,099	<u>,000</u>
Não	3,78	,93		
Justiça Distributiva	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Sim	3,28	1,37	,219	,641
Não	3,4	1,37		
Intenções de Turnover	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Sim	3,13	1,16	1,119	,292
Não	2,88	1,26		
Satisfação c/ conversa	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Sim	3,47	,98	,586	,445
Não	3,61	,96		
Satisfação c/ preparação	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Sim	3,25	1,31	,005	,943
Não	3,28	1,32		

Tabela 22: Diferenças por Antiguidade na Empresa

Voz Instrumental	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Menos 1 ano	3,21	,76	1,179	,324
1- 2 anos	3,38	,66		
3 – 5 anos	3,30	,79		
6 – 10 anos	3,07	,65		
10 – 15 anos	2,90	,91		
Mais 15anos	2,82	1,16		
Voz Não-Instrumental	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Menos 1 ano	3,63	,76	2,782	<u>,021</u>
1- 2 anos	4,24	,66		
3 – 5 anos	4,15	,79		
6 – 10 anos	4,13	,65		
10 – 15 anos	3,52	,91		
Mais 15anos	3,94	1,16		
Justiça Distributiva	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Menos 1 ano	3,94	,84	1,753	,128
1- 2 anos	3,31	1,31		
3 – 5 anos	3,66	1,22		
6 – 10 anos	3,09	1,63		
10 – 15 anos	2,58	1,33		
Mais 15anos	3,28	1,47		
Intenções de Turnover	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Menos 1 ano	3,26	1,25	1,914	,097
1- 2 anos	3,16	1,16		
3 – 5 anos	3,04	1,15		
6 – 10 anos	3,07	1,27		
10 – 15 anos	3,24	1,51		
Mais 15anos	2,37	1,15		
Satisfação c/ conversa	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Menos 1 ano	3,83	,71	1,996	,084
1- 2 anos	4,01	,82		
3 – 5 anos	3,82	,94		
6 – 10 anos	3,56	1,13		
10 – 15 anos	3,23	1		
Mais 15anos	3,32	1,02		
Satisfação c/ preparação	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Menos 1 ano	2,51	1,14	2,123	,067
1- 2 anos	3,19	1,50		
3 – 5 anos	3,41	1,27		
6 – 10 anos	3,85	1,26		
10 – 15 anos	2,89	1,24		
Mais 15anos	3,15	1,26		