

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

**As perceções de justiça organizacional na
avaliação de desempenho: a desigualdade de
género e a relação com o ODS 5**

João Alexandre Lopes dos Santos

Lisboa, janeiro de 2025

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

As perceções de justiça organização na avaliação de desempenho: a desigualdade de género e a relação com o ODS 5

João Alexandre Lopes dos Santos

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras, realizada sob a orientação científica da Doutora Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor, professora coordenadora da área científica de Gestão.

Constituição do Júri:

Presidente: Doutor Jorge Rodrigues

Arguente: Doutora Rosa Helena Lutete Geremias

Vogal: Doutora Ana Maria Sotomayor

Lisboa, janeiro de 2025

Resumo

O presente estudo tem como objetivo analisar o modo como as percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho diferem consoante o género e se as organizações se preocupam com esta questão, designadamente com o ODS 5 (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 5). Uma organização só funciona de forma eficaz se os colaboradores se sentirem satisfeitos. A presença de fatores externos ou a sensação dos colaboradores de que as suas percepções de justiça organizacional são negativas pode resultar num clima de inquietude.

Foi realizada uma revisão de literatura sobre várias temáticas em estudo, designadamente avaliação de desempenho, justiça organizacional e o ODS 5. Pretende-se compreender se as empresas estão a respeitar o ODS 5 e se as pessoas têm conhecimentos sobre este tema. É uma temática que ainda não foi muito estudada devido a ser recente.

A metodologia utilizada neste estudo é um questionário que foi aplicado através redes sociais, tendo sido obtidas 121 respostas válidas. Trata-se de uma amostra por conveniência. Os dados foram tratados com recurso ao SPSS.

Foram formuladas três questões de investigação. Na primeira questão de investigação, onde se pretende saber se a variável género influencia as várias dimensões de justiça organizacional, concluiu-se que a variável género é um preditor das dimensões de justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional relativas à avaliação de desempenho.

A segunda e a terceira questões de investigação permitem concluir que as empresas estão a implementar as etapas referidas no ODS 5 e que há uma relação entre as percepções relativas à temática do ODS 5 e as três dimensões de justiça organizacional.

Sugere-se para investigações futuras utilizar outros instrumentos de medida, como entrevistas, para efetuar a triangulação de resultados ou podemos aplicar este estudo numa empresa para conseguirmos generalizar os resultados ou então fazer comparações entre uma empresa pública e uma empresa privada

Palavras-Chave: Avaliação de desempenho, justiça organizacional, desigualdade de género, ODS 5.

Abstract

The aim of this study is to find out whether perceptions of organizational justice in performance appraisals differ according to gender and whether organizations are concerned about this issue, specifically SDG 5 (Sustainable Development Goals). Performance appraisals are important for finding out whether the gender variable is a factor in the results of these appraisals. An organization only works if employees are satisfied; if there are external factors or if employees feel that their perceptions of fairness are not being respected, this can create a climate of unease.

A literature review was carried out on various topics such as: performance evaluation, organizational justice and SDG 5. The aim is to understand whether companies are respecting SDG 5 and whether people are aware of this issue. It is a subject that has not yet been widely studied due to its recent nature.

The methodology used in this study is a questionnaire that was applied via social networks, and 121 valid responses were obtained. This was a convenience sample. The data was processed using SPSS.

Three research questions were formulated. In the first research question, which asks whether the gender variable influences the various dimensions of organizational justice, it was concluded that the gender variable is a predictor of the dimensions of distributive justice, procedural justice and interactional justice relating to performance appraisal.

The second and third research questions lead us to conclude that companies are implementing the steps mentioned in SDG 5 and that there is a relationship between perceptions of SDG 5 and the three dimensions of organizational justice.

For future research, we suggest using other measuring instruments, such as interviews, to triangulate the results, or we could apply this study to a company to generalize the results or make comparisons between a public company and a private company.

Keywords: Performance evaluation, organizational justice, gender inequality, SDG 5

Agradecimentos

À professora Ana Maria Sotomayor, pelo tempo que dispensou para me ensinar e ajudar a corrigir a dissertação.

Aos meus Pais, Margarida e Paulo, por todo o apoio que me deram ao longo deste período académico.

Ao meu irmão Diogo por toda a ajuda dispensada durante este longo percurso académico.

À minha namorada, Catarina, por me ter sempre ajudado e motivado a continuar e acabar esta etapa.

A todos os que participaram nos questionários, que sem a ajuda deles não conseguir acabar esta dissertação.

Por último e não menos importante, a todos os professores e colegas que me ajudaram ao longo deste mestrado, a conseguir alargar o meu conhecimento para outros horizontes e sem eles não estaria a terminar esta dissertação.

Índice

Índice de tabelas	ix
Índice de gráficos.....	x
1. Introdução	1
1.1 Relevância do tema	1
1.2 Objetivos gerais e específicos	2
1.3 Metodologia utilizada	2
1.4 Questões de investigação	2
1.5 Estrutura da dissertação	3
2. Revisão de literatura	4
2.1 Avaliação de desempenho	4
2.1.1 Conceito.....	4
2.1.2 Objetivos da avaliação de desempenho	5
2.1.3 Fontes de avaliação de desempenho	6
2.1.4 Métodos de avaliação de desempenho	8
2.1.5 Entrevistas de avaliação de desempenho	11
2.1.6 Erros dos avaliadores.....	12
2.1.7 Outros problemas com a avaliação de desempenho.....	14
2.2 Justiça organizacional	14
2.2.1 Conceito.....	14
2.2.2 Justiça distributiva.....	16
2.2.3 Justiça processual.....	18
2.2.4 Justiça interacional	20
2.2.5 Justiça organizacional na avaliação de desempenho	21
2.3 Objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS).....	22
2.4. Desigualdade de género e justiça organizacional.....	24
3. Metodologia.....	27
3.1 Questões de investigação	27
4. Apresentação e análise dos resultados	31
4.1 Caracterização da amostra	31
4.2 Testes KMO e Bartlett e matriz de correlações.....	38
4.3 Análise das perceções de justiça organizacional	41
4.4 Regressões.....	49
4.4 Análise do ODS 5	51
4.4 Relação entre as dimensões da justiça organizacional e o ODS 5	56

4.5 Resposta às questões de investigação	59
5. Conclusão	61
5.1 Principais contributos do estudo	61
5.2 Limitações do estudo	61
5.3 Sugestões para investigação futura	62
5.4 Conclusão final.....	62
Referências bibliográficas	64
Apêndice- Inquérito do estudo final	69

Índice de tabelas

Tabela 1 - Regras de justiça processual	19
Tabela 2 - Repartição das questões de justiça organizacional pelas três dimensões consideradas	29
Tabela 3 - Género versus idade (em %).....	32
Tabela 4 - Género versus antiguidade	34
Tabela 5 - Género versus habilitações académicas.....	36
Tabela 6 - Chefia atual versus género.....	37
Tabela 7 - Número de avaliações de desempenho realizadas por ano.....	38
Tabela 8 - Realiza autoavaliação	38
Tabela 9 - Teste KMO e teste de esfericidade de Bartlett	39
Tabela 10 - Testes de KMO e de Bartlett da justiça organizacional.....	39
Tabela 11 - Matriz de correlações.....	40
Tabela 12 - Coeficientes Alfa de Cronbach.....	41
Tabela 13 - Perceções de justiça distributiva no processo de avaliação de desempenho - mulheres	42
Tabela 14 - Perceções de justiça distributiva no processo de avaliação de desempenho - homens.....	43
Tabela 15 - Perceções de justiça processual no processo de avaliação de desempenho - mulheres	44
Tabela 16 - Perceções de justiça processual no processo de avaliação de desempenho - homens.....	45
Tabela 17 - Perceções de justiça interacional no processo de avaliação de desempenho - mulheres	46
Tabela 18 - Perceções de justiça interacional no processo de avaliação de desempenho - homens.....	48
Tabela 19 – Síntese do modelo relativa à justiça distributiva	49
Tabela 20 - Regressão linear da justiça distributiva	49
Tabela 21 - Síntese do modelo relativa à justiça processual	50
Tabela 22 - Regressão linear da justiça processual	50
Tabela 23 - Síntese do modelo relativa à justiça interacional	50
Tabela 24 – Regressão linear da justiça interacional.....	50
Tabela 25 - Relação entre a pergunta 2 da secção ODS 5 e as dimensões de justiça organizacional.....	56
Tabela 26 - Relação entre a pergunta 7 da secção ODS 5 e as dimensões de justiça organizacional.....	57
Tabela 27 - Relação entre a pergunta 8 da secção ODS 5 e as dimensões de justiça organizacional.....	57
Tabela 28 - Relação entre a pergunta 9 da secção ODS 5 e as dimensões de justiça organizacional.....	58
Tabela 29 - Relação entre a pergunta 11 da secção ODS 5 e as dimensões de justiça organizacional.....	58
Tabela 30 - Relação entre a pergunta 12 da secção ODS 5 e as dimensões de justiça organizacional.....	59

Índice de gráficos

Gráfico 4.1- Repartição da amostra por género	31
Gráfico 4.2- Repartição da amostra por idade.....	32
Gráfico 4.3 - Repartição da amostra quanto ao género e à idade (em %).....	33
Gráfico 4.4 - Repartição da amostra por área de atividade	33
Gráfico 4.5 - Género versus antiguidade.....	35
Gráfico 4.6 - Género versus habilitações académicas.....	36
Gráfico 4.7 - Chefia atual versus género.....	37
Gráfico 4.8 - Já tinha ouvido falar dos ODS?	51
Gráfico 4.9 - Já tinha ouvido falar do ODS 5?	51
Gráfico 4.10 - As mulheres na sua empresa têm cargos de chefia?	52
Gráfico 4.11 - A instituição colocou objetivos semelhantes às metas do ODS 5?	52
Gráfico 12 - Existem denúncias de desigualdade de género na sua organização?.....	53
Gráfico 4.13 - Foram resolvidas de forma satisfatória?	53
Gráfico 4.14 - A instituição promove a igualdade de género	53
Gráfico 4.15 - Os colaboradores têm o mesmo tipo de oportunidades independentemente do género?	54
Gráfico 4.16 - Género da chefia direta	54
Gráfico 4.17 - Sente que é beneficiado em relação aos outros que tem uma chefia com um género diferente do seu?.....	55
Gráfico 4.18 - As mulheres têm maior capacidade de interagir positivamente com os colegas?	55
Gráfico 4.19 - As mulheres têm maior capacidade de interagir positivamente com os subordinados?.....	56

1. Introdução

1.1 Relevância do tema

A presente investigação tem como objetivo estudar e relacionar as temáticas da justiça organizacional, da avaliação de desempenho e da desigualdade de género, podendo, deste modo, contribuir para ajudar a perceber as falhas que ainda ocorrem nos processos de avaliação de desempenho.

Apesar de existir muita investigação em torno desta prática de gestão de recursos humanos, continua a ser uma temática bastante importante, não só porque ainda persistem inúmeras dificuldades associadas à implementação de sistemas de avaliação de desempenho, mas também devido às aplicações que os *outputs* da mesma (as classificações ou notações de desempenho) têm para as demais práticas de gestão de recursos humanos (Sotomayor, 2021). Na avaliação de desempenho o mais importante não é avaliar, mas sim compreender, ajudar e melhorar a *performance* dos colaboradores.

A temática da justiça organizacional pode ser uma via para se entenderem e, eventualmente, solucionarem os problemas que subsistem nos processos de avaliação de desempenho. A justiça organizacional pode ser dividida em três dimensões: justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional. A justiça distributiva é a justiça percebida dos resultados ou *outcomes* recebidos pelo colaborador. A justiça processual é a justiça dos processos formais utilizados na organização e de que forma estes vão ser percebidos. Por fim, a justiça interacional refere-se às percepções de justiça relativas à forma como as decisões são implementadas e às justificações que são dadas sobre o porquê dessas decisões, ou seja, estão focadas na relação entre gestores (superiores hierárquicos) e empregados. Esta dimensão de justiça organizacional incide sobre o modo como o superior hierárquico trata o colaborador, designadamente se o trata com respeito e com transparência (Sotomayor, 2021).

O programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento estabeleceu 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), sendo que na presente investigação se vai analisar somente o ODS 5, cujo foco é na igualdade de género, e que apresenta várias metas para tentar ultrapassar a desigualdade de géneros que ainda persiste nos nossos tempos.

1.2 Objetivos gerais e específicos

O objetivo geral do presente estudo é perceber se as percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho diferem consoante o género e se as organizações se preocupam com esta questão, designadamente com o ODS 5.

Como objetivos específicos referem-se os seguintes:

- a) Realizar uma revisão de literatura sobre as temáticas da avaliação de desempenho, da justiça organizacional e dos ODS, em particular o ODS 5.
- b) Analisar se a avaliação de desempenho é feita de forma percecionada como justa, designadamente no que se refere às diferenças entre géneros.
- c) Analisar a forma como as empresas estão a cumprir a Agenda 2030, mais concretamente no que diz respeito ao ODS 5 (Igualdade de género).

1.3 Metodologia utilizada

Vai ser utilizado um método quantitativo baseado em inquéritos por questionário. Foi escolhida esta metodologia, porque é a que parece mais indicada para demonstrar se existe ou não uma diferença nas percepções de justiça organizacional entre homens e mulheres.

1.4 Questões de investigação

Na presente investigação foram formuladas três questões de investigação.

A primeira questão de investigação é a seguinte: As percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho são influenciadas pela variável género?

Nesta análise vai ser considerada uma visão tripartida da justiça organizacional, composta pelas dimensões de justiça distributiva, justiça processual (ou procedimental) e justiça interacional.

Tendo em conta os resultados obtidos em outros estudos e com o intuito de responder à primeira questão de investigação foram formuladas três hipóteses:

- Hipótese 1 – As percepções de justiça distributiva na avaliação de desempenho são influenciadas pela variável género.
- Hipótese 2 – As percepções de justiça processual na avaliação de desempenho são influenciadas pela variável género.

- Hipótese 3 – As percepções de justiça interacional na avaliação de desempenho são influenciadas pela variável género.

A segunda questão de investigação é a seguinte: As organizações estão sensibilizadas para a temática do ODS 5?

A terceira questão de investigação é a seguinte: Há alguma relação entre as percepções relativas à temática do ODS 5 e as dimensões de justiça organizacional?

Atendendo a que não existe muita investigação sobre as temáticas mencionadas nas questões de investigação 2 e 3, as mesmas têm um carácter exploratório, pelo que não são formuladas hipóteses para responder a estas questões.

1.5 Estrutura da dissertação

A dissertação está dividida em cinco capítulos. No presente capítulo foi referida a relevância do tema, os objetivos gerais e específicos, a metodologia utilizada na investigação, as questões da investigação e a estrutura da dissertação.

No segundo capítulo é feita a revisão de literatura sobre as temáticas da avaliação de desempenho, da justiça organizacional e sobre os ODS, em particular o ODS 5.

O capítulo três destina-se à explicação da metodologia utilizada na investigação, bem como o instrumento de medida utilizado.

No capítulo quatro é caracterizada a amostra do estudo, são apresentados os resultados, e foi realizada a análise dos dados.

No último capítulo são tecidas as considerações finais da investigação, bem como enunciados os principais contributos teóricos e práticos da mesma, as limitações do estudo e as sugestões para futuras investigações.

2. Revisão de literatura

2.1 Avaliação de desempenho

2.1.1 Conceito

A avaliação de desempenho remonta a tempos antigos, havendo referências a este tema desde o século III em que os imperadores avaliavam o desempenho dos familiares. Os jesuítas no século XV desenvolveram procedimentos para avaliar os membros da sua comunidade e na altura da revolução industrial as pessoas eram remuneradas pelo seu desempenho. A avaliação de desempenho assumiu especial relevância na segunda guerra mundial, em que os superiores tinham de justificar as promoções durante a guerra (Everett & Welch, 2023).

A avaliação de desempenho permite perceber o desempenho humano na empresa, sendo que este precisa de ser excelente para que a empresa possa ser considerada competitiva (Chiavenato, 2014). Chiavenato (2014) define a avaliação de desempenho como uma avaliação do trabalho de cada pessoa ou equipa nas funções que exercem dentro da organização, e de que forma os objetivos são alcançados. Importa ainda perceber de que modo o colaborador está a criar valor e qual a sua contribuição para a empresa.

Alves (2016) define a avaliação de desempenho como um instrumento extremamente importante para a gestão de recursos humanos, tendo este procedimento como objetivo fundamental melhorar o desempenho dos colaboradores não devendo ser sentido como um instrumento de controlo. Com esta definição percebe-se que a avaliação de desempenho é uma peça fundamental para a relação entre subordinado e superior hierárquico.

De acordo com Melnyk *et al.* (2014, citados por Cardoso & Petri, 2023) a avaliação de desempenho deve ser adaptável a qualquer meio, o que significa que deve ser feita independentemente das situações que rodeiam a empresa.

Caetano (2008) afirma que a avaliação de desempenho está compactada em três metáforas: a metáfora teste, o processador de informação e a política. A metáfora teste foi muito utilizada no século XX e equipara a avaliação de desempenho a testes psicológicos, dizendo que a eficácia da avaliação de desempenho depende de conseguir reduzir a quantidade de erros de cotação ou classificação para poder fazer um julgamento correto. Os critérios são

estritamente racionais, pelo que utilizam várias escalas e métodos de avaliação que têm de ter uma validade psicométrica para que os resultados sejam o mais exatos possível.

Na metáfora do processador de informação o avaliador vai processar a informação e analisar não só o conteúdo, mas também as regras para a obtenção dessa informação. Esta metáfora tenta determinar quais as consequências decorrentes de um avaliador que não siga as regras, designadamente aferir o modo como este facto vai influenciar o seu discernimento quando chega a altura de avaliar os colaboradores.

Enquanto na metáfora do teste é necessário ter bons instrumentos de avaliação e na metáfora do processador de informação é necessário um avaliador muito ativo tanto na procura como no processamento da informação, na metáfora política é onde se irão criar os objetivos que sejam suficientemente competitivos, tanto para o colaborador como para a empresa.

2.1.2 Objetivos da avaliação de desempenho

De acordo com Everett e Welch (2023) os objetivos da avaliação de desempenho são, entre outros, os seguintes: a tomada de decisão de promoção, transferências ou até despedimentos; auxiliar nas decisões organizacionais; conseguir apoiar os trabalhadores que tenham dificuldades; perceber quem deve ser aumentado; melhorar a comunicação entre superior e subordinado; identificar os programas de formação o colaborador necessita e ver que programas são realmente efetivos para o crescimento do colaborador dentro da organização. Podemos perceber com estes objetivos que a avaliação de desempenho ajuda a assegurar uma transparência dentro da organização, isto é, evitar que se gerem desigualdades entre os colaboradores.

Segundo Cunha *et al.* (2016) a gestão de desempenho é dividida em três grandes grupos de objetivos: estratégicos; desenvolvimento individual; e gestão e organização de capital humano. Os objetivos estratégicos são definidos como objetivos para alinhar a empresa e os colaboradores, ou seja, tentar que os objetivos gerais estejam de acordo com os objetivos dos colaboradores. Este alvo estratégico tem de ter padrões de eficácia e eficiência, mas é igualmente importante ter padrões éticos e morais, porque todos estes padrões são essenciais para um bem-estar da empresa. Para o desenvolvimento individual os objetivos considerados importantes são os objetivos individuais. Estes objetivos são aqueles em que o colaborador consegue compreender quais as áreas que tem necessidade de melhorar. Os objetivos de

gestão e organização dos recursos humanos têm um peso sobre a decisão do salário, compensações variáveis e saídas de colaboradores (*turnover*). Estes objetivos podem mudar completamente a vida da organização e dos membros da mesma.

A avaliação de desempenho é apenas uma das práticas de gestão de recursos humanos que vai influenciar e é influenciada por outros subsistemas. Os objetivos de todos os subsistemas de gestão de recursos humanos devem estar sempre alinhados com os objetivos gerais da empresa. Tal alinhamento possibilita a existência de uma grande rotação de funções, levando a que as pessoas consigam ter uma progressão dentro da empresa e não serem obrigadas a mudar de empresa para conseguirem fazer essa progressão de carreira.

2.1.3 Fontes de avaliação de desempenho

De acordo com Chiavenato (2014) existem várias maneiras de realizar a avaliação de desempenho. A avaliação tem subjacente a existência de troca de ideias e chegar a um acordo entre colaborador e superior hierárquico.

A avaliação de desempenho pode ser efetuada pelo próprio colaborador (ou autoavaliação), pela chefia direta, pelos colegas da equipa de trabalho, pelos subordinados, caso existam, pelos clientes e, a mais completa avaliação, a avaliação 360 graus ou *feedback* 360 graus.

Gomes *et al.* (2015) referem que a autoavaliação é muito importante para o desenvolvimento pessoal do colaborador, já que o mesmo consegue, através da introspeção, perceber quais são os erros que cometeu e onde é possível melhorar. O colaborador fica motivado, porque é ele mesmo que se avalia, não se sentindo excluído no momento de avaliação. Este método não é o mais correto para situações de promoções ou de aumentos salariais, porque as pessoas tendem a dar uma nota inflacionada a si mesmas. Este tipo de avaliação deve complementar outras avaliações e não ser a única. A autoavaliação é realizada usualmente no decurso da entrevista de avaliação entre subordinado e chefia direta, na qual ambos vão tentar chegar a um consenso. O importante é as métricas não serem subjetivas, mas sim objetivas para tentar minimizar o máximo possível os erros de avaliação. Se existirem métricas de desempenho previamente definidas e conhecidas pelos intervenientes no processo de avaliação vai ser mais fácil analisar as mesmas e com isto a autoavaliação torna-se mais sincera e transparente.

Regra geral, o avaliador por excelência é a chefia direta, pois é quem melhor conhece as responsabilidades do colaborador. Foi a chefia que definiu os objetivos a atingir pelo

colaborador, consegue observar o desempenho do mesmo e fornecer-lhe o *feedback* adequado e pode, deste modo, fazer uma avaliação justa e correta.

Existem muitos casos em que se o avaliado tiver um desempenho positivo o seu superior também tem benefícios com isso. O facto de existir favoritismo em pessoas na equipa torna a avaliação da chefia direta injusta e incorreta, sendo um dos problemas deste processo. O modo de ultrapassar este problema é a avaliação ser realizada por mais que uma pessoa, como, por exemplo, o chefe do superior hierárquico (Sotomayor, 2021).

A avaliação feita pelos colegas de equipa é usada quando o superior não consegue observar todas as facetas do trabalho do seu subordinado, ou em situações em que o trabalho de equipa é complexo. Esta avaliação pode causar grandes problemas no resultado, porque se os pares tiverem problemas de relacionamento ou se, pelo contrário, forem amigos pode resultar num enviesamento da classificação de desempenho atribuída. Por esse motivo, esta avaliação deve ser combinada com outras formas de avaliação, de modo a minimizar a subjetividade. Para evitar um desvio de resultados é importante que os indicadores sejam os mais objetivos, concisos e claros possível. Por último, esta avaliação pode causar problemas no clima da organização, já que se o colaborador não atribuir uma boa nota ao colega em avaliação pode ser criada uma competição e um ambiente pouco saudável dentro da empresa (Sotomayor, 2021).

A avaliação feita pelos subordinados pode ser extremamente relevante para o colaborador (que é a chefia direta dos seus avaliadores), sendo que permite, também, perceber como é que os seus subordinados avaliam o modo como ele conduz e motiva a sua equipa. São estes que percebem se o seu superior hierárquico consegue comunicar bem, se o planeamento é o mais correto, se cria espírito de equipa ou se o trabalho é bem organizado. O problema com este tipo de avaliação é que os subordinados podem não ter o conhecimento completo do real trabalho do superior hierárquico, visto só conhecerem uma fração das responsabilidades do mesmo. Por outro lado, os subordinados podem ter medo de atribuir uma nota inferior às suas chefias, visto que podem ficar sujeitos a ter represálias por parte destas, e, ainda, os subordinados podem ter uma má relação com o seu superior, atribuindo-lhe uma nota menos positiva quando na realidade o superior não merece essa nota (Alves, 2016).

Há cargos dentro das organizações em que o cliente se encontra numa posição privilegiada para conseguir avaliar o desempenho do colaborador. Assim, a informação recolhida dos

clientes, apesar de não existir uma ligação entre objetivos do cliente e organização, é importante para perceber se o colaborador está a trabalhar de forma correta para que a empresa atinja os objetivos que se propôs. A desvantagem deste método é ser dispendioso, pois é necessário fazer inquéritos de satisfação (Alves, 2016).

A avaliação de 360 graus é a mais completa, porque consiste numa avaliação feita por várias pessoas ou fontes, tais como subordinados, chefia, clientes, colegas de equipa e também a autoavaliação. A informação é recolhida em formulários e normalmente é processada pelo departamento de recursos humanos. Esta informação é dada ao superior hierárquico, que a vai utilizar numa reunião com o colaborador para discutir os pontos fracos e pontos fortes do desempenho do mesmo. É o processo mais oneroso e demorado de todos, mas tem muitos efeitos positivos, porque tenta reduzir ao máximo as distorções derivadas de cada fonte de avaliação, visto que neste caso há múltiplas fontes com perspetivas diferentes sobre o desempenho do colaborador. Atendendo à panóplia variada de avaliadores que torna todo este processo demorado e oneroso, este tipo de avaliação é feito somente para funções de chefia. Nesta avaliação o avaliado consegue aceitar mais facilmente o *feedback*, porque são vários avaliadores que vão dizer os pontos fortes ou fracos e tendem a ter uma maior qualidade. No entanto, existe o risco de que as respostas dadas por cada grupo de avaliadores serem muito díspares, tornando-se de difícil conclusão, e os avaliados podem perder a confiança neste processo (Wang, 2022).

2.1.4 Métodos de avaliação de desempenho

Existem vários métodos de avaliação e é difícil manter um equilíbrio e justiça quando se está a avaliar centenas de pessoas, como acontece em certas empresas. Por esta razão, as empresas constroem os seus próprios métodos de avaliação combinando os métodos de avaliação tradicionais (Chiavenato, 2014).

A avaliação pode ser quantitativa ou qualitativa e pode assumir também uma abordagem absoluta ou relativa. A abordagem absoluta significa que a classificação individual não é afetada pela classificação dos outros avaliados e a abordagem relativa vai ser o oposto, ou seja, vai haver comparação com o resultado dos outros colaboradores (Gomes *et al.*, 2015). Existem vários métodos de avaliar o desempenho, como sejam as escalas gráficas, as listagens, o método de escolha forçada, a pesquisa de campo, os *assessment centers*, o método dos incidentes críticos e a gestão por objetivos (Sotomayor, 2021).

O método da escala gráfica vai classificar o desempenho relativo a vários atributos, sendo que estes atributos estão diretamente relacionados com a função exercida pelo avaliado e centram-se em aspetos comportamentais. Para cada atributo e partindo do pressuposto que se está a usar uma escala de Likert de cinco pontos cada ponto reflete o tipo de comportamento que o avaliado deve evidenciar, através da descrição dos comportamentos para cada ponto da escala. Depois o avaliador analisa o desempenho do avaliado naquele fator e, por comparação com as descrições de cada nível da escala de Likert, atribui a classificação que melhor retrata o desempenho do avaliado (Sotomayor, 2021). As principais vantagens deste método incluem a facilidade de utilização e estruturação, os custos reduzidos e a facilidade de comparação dos resultados com os de outros colaboradores. No entanto, as desvantagens deste método residem no facto de que os resultados podem não ser fidedignos, podendo variar de avaliador para avaliador, e na possibilidade de dificuldades na comparação e avaliação se os objetivos não estiverem bem definidos e claros (Gomes *et al.*, 2015).

As listagens, outro método de avaliação de desempenho, são apenas uma forma mais simplificada das escalas gráficas, pelo que vão apresentar vantagens e desvantagens similares (Sotomayor, 2021).

O método da escolha forçada foi criado para eliminar a generalização da escala gráfica. Este método, de acordo com Silva *et al.* (2017), consiste numa avaliação de desempenho por blocos de frases que se focam no comportamento. Cada bloco tem mais do que uma frase e o avaliador pode escolher quais as frases que mais se adequam ao desempenho do avaliado. Entre as vantagens deste método destacam-se a eliminação da influência pessoal do avaliador e a dispensa da necessidade de formação especializada para os avaliadores. Contudo, as desvantagens incluem a elevada complexidade de planeamento e a incapacidade de fornecer uma visão global dos resultados. Os resultados são todos diferentes, logo não é possível comparar avaliações e não existe participação do avaliado, o que pode causar um descontentamento por parte do mesmo.

O método pesquisa de campo, de acordo com Alves (2016), consiste na realização de várias reuniões entre o especialista da avaliação de desempenho e o superior hierárquico do avaliado, sendo depois feita uma análise das situações. Tem como objetivo minimizar a subjetividade da avaliação de desempenho e vai ajudar o superior hierárquico a planificar os próximos passos para existir um desenvolvimento pessoal do subordinado. As principais desvantagens são as seguintes: tem um custo operacional elevado, porque é necessário um

especialista; o processo é demorado; e, tal como no método anterior, o avaliado não participa na avaliação (Chiavenato, 2014).

Os *assessment centers* são um procedimento que vai avaliar comportamentos ou o desempenho de vários avaliados em simulações ou exercícios. São muito utilizados para os cargos de chefia, quadros diretivos e tem como principais objetivos identificar os pontos fortes e fracos do desempenho do colaborador, bem como analisar a possibilidade de uma progressão de carreira. Este método é utilizado, porque é difícil perceber no dia-a-dia quem tem perfil para liderar ou que tem capacidade para uma progressão de carreira (Gomes *et al.*, 2015). Para que este método seja eficaz é necessário ter atenção aos seguintes aspetos, a saber: uso de boas técnicas de avaliação, existência de diversidade na avaliação, simulações e exercícios apropriados, os avaliadores terem uma boa formação, registarem todos os comportamentos e integrarem os dados. Este método também tem desvantagens, tais como não existir planeamento ou uma fraca análise das funções, os exercícios ou simulações não serem apropriados, os avaliadores não terem formação e/ou não registarem de forma exaustiva e completa os comportamentos e os resultados.

O método dos incidentes críticos, como o nome indicia, foca-se somente nas características muito negativas ou muito positivas do desempenho do colaborador. Cada fator de avaliação de desempenho vai ser analisado em função dos desempenhos inadequados *versus* desempenhos excelentes. As vantagens deste método são a sua fácil aplicação e não exigir grande formação dos avaliadores. As desvantagens é que não se vai preocupar com os aspetos normais do desempenho e as notas são muito extremistas (Chiavenato, 2014).

O método de gestão por objetivos é dos mais utilizados atualmente, porque se revela mais motivante para o colaborador. Assim, pretende-se ter uma avaliação de desempenho orientada para o futuro, onde os objetivos do indivíduo são acordados entre o mesmo e o seu superior hierárquico, em reunião realizada para o efeito (ocorre frequentemente durante a reunião ou entrevista de avaliação de desempenho). Estes objetivos têm de estar de acordo com a técnica SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-Based*), ou seja, serem específicos, mensurados, alcançáveis, realistas e calendarizados. As principais vantagens deste método incluem permitir que o avaliado estabeleça os seus próprios objetivos, alinhando-os com os objetivos da empresa; minimizar a subjetividade, uma vez que os objetivos são quantificáveis; facilitar a comparação entre avaliados; e poder ser aplicado a qualquer colaborador da empresa, independentemente da sua função ou nível

hierárquico As principais desvantagens envolvem a dificuldade de quantificar objetivos, poder ser difícil enquadrar objetivos individuais com os da organização e existir uma preocupação com os objetivos de curto prazo em detrimento dos objetivos de médio e longo prazo (Sotomayor, 2021).

2.1.5 Entrevistas de avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é o momento em que o avaliador e o avaliado discutem o desempenho, os passos futuros e a forma como esses passos serão dados. De acordo com Bilhim (2009) para que a entrevista não tenha efeitos negativos é preciso conduzir a mesma de uma forma não burocrática e ritualista e adotar uma postura de gestão na qual o avaliador se preocupa com o avaliado e não só com os resultados. As chefias que acreditam que uma entrevista deve assumir uma forma burocrática não conseguem perceber o que se passa com os colaboradores, o que está na cabeça deles e por este motivo irão existir muito poucas melhorias no seu desempenho.

Existem dois tipos de entrevista: a entrevista de sentido estrito e a entrevista de avaliação e desenvolvimento. A entrevista de sentido estrito tem como objetivo justificar as decisões da gestão. Vai-se focar no passado, e como é uma entrevista em sentido estrito significa que vai ser o avaliador a falar com o colaborador; a intervenção do avaliado é quase nula. Este tipo de entrevista já não é tão utilizado, porque o colaborador não participa, apenas ouve. A entrevista de avaliação e desenvolvimento tem como missão discutir o desempenho do colaborador, quais foram os principais pontos fortes do seu desempenho e quais são os aspetos a melhorar. Neste tipo de entrevista a comunicação e o diálogo são ferramentas fundamentais, e o discurso foca-se tanto no passado como no futuro. Este método é mais bilateral e o subordinado sente que está a discutir com o avaliador de forma a melhorar a sua prestação no futuro, pelo que se torna mais motivadora para o mesmo. Nesta entrevista é necessário existir uma grande preparação de ambas as partes (Cunha *et al.*, 2010).

Para que a entrevista de avaliação de desempenho decorra de uma forma correta deve-se comunicar frequentemente com o colaborador sobre o desempenho e não apenas na entrevista. Se o *feedback* for transmitido de uma forma regular, quando chegar a altura da entrevista tanto o seu desempenho pode ter melhorado, como a entrevista tem uma maior probabilidade de correr bem.

Os avaliadores devem ter uma formação adequada para conduzir a entrevista de avaliação de desempenho. Para a entrevista não ser de sentido único também é necessário que os colaboradores se sintam incentivados a comunicar, pois se existir uma interação entre os dois é mais provável que exista um desenvolvimento por parte do colaborador (Sotomayor, 2021).

O avaliador não deve avaliar os traços de personalidade do seu subordinado, mas sim o seu desempenho. Os avaliadores utilizam frequentemente a personalidade dos colaboradores para justificar as notas de avaliação que atribuem, o que é uma atitude errada, pois pode gerar uma deterioração da interação entre os dois, existindo uma menor probabilidade de o avaliado evoluir (Cunha *et al.*, 2010).

O *feedback* dado deve ser feito de uma forma clara e específica para não existirem dúvidas em relação à nota da avaliação. O entrevistador também deve ser um bom ouvinte, para o avaliado não pensar que o mesmo não quer saber da sua opinião, assegurando assim que é tratado com respeito e dignidade (Sotomayor, 2021). Por fim, deve ser feito um relatório que inclua a nota de avaliação, os futuros objetivos e a observação do avaliado.

2.1.6 Erros dos avaliadores

Na avaliação de desempenho é necessário existir uma observação e um julgamento para que o processo de *feedback* seja proveitoso não só para o avaliado, mas também para a organização. Este processo tem várias consequências tais como a desconfiança no processo, desmotivação, degradação da relação entre subordinados e superiores e quebras no nível de produtividade (Gomes *et al.*, 2015).

Schraeder *et al.* (2007) dizem que as desvantagens e os erros que ocorrem num processo de avaliação de desempenho estão diretamente relacionados com dois fatores: a sua utilização não foi feita de forma adequada e às vezes o sistema de avaliação não é o mais adequado para a empresa.

Os erros que têm um impacto nas cotações de desempenho incluem: o efeito de *halo* e *horn*; o erro tendência central; o erro de severidade; o erro de complacência; o erro de semelhança; o erro da recentidade; o erro de “primeira impressão”; e o erro de fadiga/rotina.

O efeito de *halo* é um erro que acontece quando o avaliador classifica o avaliado de uma forma demasiado positiva tendo por referência uma impressão positiva do avaliado num

único item de avaliação. Esse item tem uma classificação acima da média e depois o avaliador atribui essa mesma classificação aos restantes itens a avaliar. O efeito *horn* é o oposto, isto é, o avaliador tem uma opinião negativa sobre um item que ele entende que é o mais importante no desempenho do colaborador e estende essa uma nota negativa ao desempenho do colaborador nos restantes itens da avaliação (Ebrahimpour & Javidmehr, 2015).

No erro de tendência central o avaliador vai classificar os avaliados no ponto médio da escala de classificação, evitando, assim, os extremos da escala. Com este erro o avaliador tenta evitar conflitos que poderiam existir caso a avaliação fosse negativa. Este erro faz com que o avaliador considere que todos os seus subordinados têm um desempenho mediano (Caetano, 2008).

No erro de severidade o avaliador vai atribuir notas baixas independentemente do desempenho do seu subordinado, não valorizando os aspetos positivos que os avaliados têm. Este erro costuma ocorrer quando os avaliadores são demasiados exigente e consideram que os avaliados são demasiados fracos. Pode ser causado devido a uma má definição dos objetivos (Sotomayor, 2021).

O erro de complacência é o oposto do erro de severidade, ou seja, os avaliadores são demasiado bondosos e atribuem notas acima da média. Ambos os erros podem ser minimizados se for pedido aos avaliadores que justifiquem as notas que se situam nos extremos da escala de Likert (Sotomayor, 2021).

O erro de semelhança ocorre quando o avaliador classifica o subordinado em semelhança a si quando desempenhava a função ou alguém que o mesmo conhece. O avaliado mais parecido com o avaliador tem sempre melhor nota apesar de por vezes não serem eles a desempenhar melhor a função.

No erro da recentidade a avaliação é feita aos acontecimentos mais recentes, pelo que os eventos, comportamentos e atitudes mais antigas não vão ser consideradas para a avaliação apesar de estarem dentro do período avaliativo. Este tipo de erro ocorre quando o avaliador tem demasiados subordinados e não consegue acompanhar todos, muitas vezes crescendo o facto de não ser detentor de formação adequada. Normalmente quando se aproxima a data

de avaliação, o avaliador tende a prestar uma maior atenção aos avaliados (Sotomayor, 2021).

O erro da “primeira impressão” acontece quando a primeira impressão que o avaliador tem do avaliado é mais importante que o desempenho do trabalhador. Esta primeira impressão irá condicionar as futuras avaliações, visto que o avaliador não se está a focar no desempenho do colaborador, mas focar-se-á em aspetos não justificáveis.

No erro da fadiga/rotina o avaliador descarta a atenção do processo de avaliação e por isso realiza de uma forma contínua, em série, dando origem a erros de fadiga. Este erro pode ser detetado quando as notas são muito semelhantes, não havendo distinção entre os vários colaboradores. A forma de evitar este erro pode passar por se definir previamente um número limite de avaliações a realizar por dia (Sotomayor, 2021).

2.1.7 Outros problemas com a avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho, se não for realizada de forma planeada, estruturada e organizada, poderá estar sujeita a vários enviesamentos que prejudicam o processo, tais como os seguintes: avaliação baseada em informações com pouca fiabilidade; falta de definição de objetivos claros, mensuráveis e reais; gestores com pouca formação para conduzirem avaliações de desempenho; e o sistema de avaliação não ser bem recebido pelos colaboradores, por não ter havido uma prévia comunicação sobre o desenrolar do processo. Existe outros problemas como guiões mal elaborados, erros na avaliação, e o colaborador não ter uma boa relação com o avaliador. Por último, e não menos importante, os aspetos de género e raça, que poderão afetar a avaliação de desempenho, de forma positiva ou negativa, ou seja, podendo beneficiar ou prejudicar os profissionais criando um clima de injustiça na empresa (Sotomayor, 2021).

2.2 Justiça organizacional

2.2.1 Conceito

A justiça organizacional começou com a teoria de equidade de Adams (1965). A partir da década de 70 do século passado Moore (1978) e outros autores referem que os estudos reconhecem que a ideia de justiça organizacional é essencial para um bom funcionamento

de uma organização e para a satisfação individual. Greenberg (1986) define a justiça organizacional como um tema que está diretamente relacionado com o trabalho, porque pretende explicar o papel da justiça no local de trabalho.

As percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho são extremamente importantes. O processo de avaliação de desempenho tem de ser conduzido de uma forma consciente e justa para que os avaliados sintam que o mesmo é realizado de forma isenta e sem juízos de valor. Caso contrário as pessoas sentirão que não estão a ser avaliadas de forma justa, promovendo o aparecimento de sentimentos de desmotivação que podem levar, em situações extremas, ao abandono da organização (Greenberg & Colquitt, 2005).

A justiça organizacional pode ser dividida em três dimensões: justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional. A justiça distributiva é a justiça percecionada dos resultados ou *outcomes* recebidos pelo colaborador. A justiça processual é a justiça percecionada dos processos formais utilizados na organização para tomar decisões. Por fim, a justiça interacional refere-se às percepções de justiça relativas à forma como as decisões são implementadas e às justificações que são dadas sobre o porquê dessas decisões, ou seja, estão focadas na relação entre gestores (superiores hierárquicos) e empregados. Estas três dimensões de justiça organizacional podem não estar bem definidas. Assim, Ambrose e Cropanzano (2001) consideram que as duas primeiras dimensões (distributiva e processual) podem não ser tão distintas como se pensava, visto que o *outcome* e o que pode ser oferecido pode mudar dependendo da perspetiva de cada pessoa.

Colquitt *et al.* (2001) referem que quando a justiça organizacional está presente existe um tratamento justo no trabalho, não existindo comportamentos e atitudes negativas que possam influenciar o trabalho, nem a avaliação do mesmo. Existe satisfação de ambas as partes, motivação para o desempenho e não existem pessoas que queiram desistir/abandonar a organização. Por este motivo é que a avaliação de desempenho e a justiça organizacional estão interligados, pois se existir uma avaliação justa, os colaboradores vão entender os pontos que necessitam de melhorar, havendo um entendimento dos motivos para a classificação de desempenho obtida.

Em termos históricos a primeira dimensão de justiça a surgir foi a justiça distributiva, seguida da justiça processual e da justiça interacional. A justiça distributiva surgiu nos anos 50 e nos anos 70 começou a ter em atenção o modo como os recursos eram distribuídos. A justiça

processual surge com os trabalhos de Thibault e Walker (1975) em meados dos anos 70. No meio dos anos 80 entendeu-se que os aspetos interpessoais da justiça organizacional, que estavam considerados na dimensão de justiça processual, deviam ser autonomizados, pois afetavam atitudes e comportamentos diferentes dos indivíduos nas organizações, dando lugar ao surgimento da dimensão de justiça interacional (Dar, 2020; e Sotomayor, 2021).

2.2.2 Justiça distributiva

A justiça distributiva não é um tema recente já que Homans (1961) define justiça distributiva como uma maneira de ambas as partes receberem um *profit* dos seus investimentos. Posteriormente Adams (1965) adaptou a teoria de Homans para o contexto organizacional enunciando a teoria da equidade.

Adams (1965) define a regra da equidade que compara o rácio entre os *outcomes* e os *inputs* que o indivíduo recebe da organização com o rácio entre os *outcomes* e os *inputs* de um alvo de comparação. Se os rácios forem iguais estamos em presença da equidade e o indivíduo percebe satisfação. Assim, a equidade é quando o que se recebe é proporcional ao seu esforço e empenho (Ramamoorthy *et al.*, 2012). Se os rácios forem diferentes temos iniquidade e os sentimentos associados são de culpa (quando o rácio do indivíduo é superior ao rácio do alvo de comparação) ou de frustração (quando o rácio do indivíduo é inferior ao rácio do alvo de comparação). Os *outcomes* que o indivíduo recebe da organização correspondem a tudo o que a organização lhe proporciona como, por exemplo, aumentos salariais, promoções, ações de formação ou classificações de desempenho. Os *inputs* correspondem a tudo o que o indivíduo dá à organização como o esforço que coloca na realização do trabalho, as suas habilitações e o empenho com que desempenha as suas tarefas.

De acordo com Deutsch (1975) existem vários contextos que podem influenciar os *inputs* e *outputs*, tais como a família *versus* trabalho, os objetivos organizacionais e os próprios objetivos pessoais que podem influenciar a satisfação no trabalho. Estas questões acrescidas dos valores nominais levam à justiça distributiva. Os pontos positivos também podem ser avaliados de forma negativa, tais como os salários, bens, serviços e promoções, ou seja, depende sempre do ponto de vista de cada colaborador (Ferreira *et al.*, 2005).

Existem 8 regras distributivas definidas por Leventhal (1980), a saber: a regra da equidade, que acontece quando as pessoas recebem de acordo com o seu contributo para a empresa; a regra da necessidade que existe quando as pessoas recebem de acordo com a sua necessidade; a regra da igualdade quando todas as pessoas com idênticos resultados recebem o mesmo; a regra do autointeresse justificado, em que é considerado justo o indivíduo procurar o melhor para si; a regra da legalidade, que, tal como o nome sugere, têm de ser respeitadas as leis e os regulamentos; a regra da propriedade, em que as pessoas têm direito a ter a sua propriedade; a regra do *status*, que considera a existência de uma hierarquia em que o topo recebe mais que as pessoas que se encontram num nível hierárquico inferior; e, por último, a regra de adesão às promessas, que menciona que se devem cumprir sempre as promessas realizadas (Cunha *et al.*, 2016).

A justiça distributiva tem vários pontos de vista, que podem ser divididos por quatro fatores (Erdogdu, 2018; Ismail, Pervaiz & Saif-ur-Rehman, 2020; Lambert, Liu & Jiang, 2018; Pan, Chen, Hao & Bi, 2018; e Saad & Elshaer, 2017). O primeiro é a perceção da justiça distributiva entre o aumento salarial e a satisfação do empregado. O segundo fator é a associação da justiça distributiva com as decisões de promoção. O terceiro é um efeito direto entre a justiça distributiva e a satisfação do trabalho. Por fim, o quarto fator é a relação positiva entre a justiça distributiva e a *performance* do trabalho (Ismail, Pervaiz & Saif-ur-Rehman, 2020).

Podemos entender que, de forma a ser cumprida a justiça distributiva, é essencial que os resultados que sejam distribuídos de forma equitativa para não criar desigualdades. Esta dimensão de justiça organizacional é criada para garantir que os objetivos organizacionais são cumpridos, mas de forma que os trabalhadores consigam realizá-los sem ter efeitos negativos. Quando não ocorre a igualdade ou quando os colaboradores sentem que não existe justiça distributiva, tentam procurar essa justiça alterando os seus comportamentos, deixando de ajudar os colegas, utilizam linguagem não apropriada, reivindicações salariais, entre outros. Isto tudo acontece porque a perceção que o trabalhador tem sobre igualdade não está a ser respeitada, e se o superior não consegue restabelecer a equação, tem de ser o trabalhador a tentar atingi-la de uma forma menos positiva e por vezes terminando mesmo com a demissão do próprio (Adams, 1965). A falta de igualdade pode gerar transtornos psicológicos e *stress* acumulado nos trabalhadores, resultando em consequências negativas tanto para a empresa como para o colaborador.

2.2.3 Justiça processual

A justiça processual, no início, era percebida como a justiça dos meios utilizados a nível legal para atingir os fins desejados. No entanto, a sua abrangência é mais vasta, sendo que o objetivo maior é ter um processo justo, que seja coerente e consistente para os colaboradores na tomada de decisão, de modo que estes não se sintam injustiçados (Thibault & Walker, 1975).

O modelo que foi estudado por Lind e Tyler (1988) sugere que os indivíduos em grupos são mais prováveis de pôr o seu próprio interesse de fora para ajudar o resto do grupo, porque desta maneira as pessoas sentem que acrescentam o seu valor ao grupo. Este modelo diz que as pessoas se focam tanto nos resultados como nos procedimentos que comunicam para a organização. A percepção de que em grupo têm uma posição mais forte, tem por base uma premissa baseada no senso comum, assumindo que o ser humano necessita de vida social e se o colaborador estiver a interagir com outras pessoas pode-se focar menos em si e mais nos outros. Por esse motivo acredita-se que a justiça processual pode ser implementada e respeitada através da socialização.

A justiça processual tem vários critérios, tais como a possibilidade de controlar o processo e argumentos sobre os procedimentos. Este critério é importante, porque é necessário ter em conta os vários pontos de vista para tomar a decisão mais acertada, permite ter um controlo sobre a decisão e ainda ter em conta que a pessoa tem a capacidade de influenciar o resultado e o *outcome* do mesmo.

Na Tabela 1 estão apresentadas um conjunto de regras relativas a esta dimensão de justiça organizacional, aplicadas no caso de um processo de seleção e também num processo de avaliação de desempenho. Esta tabela está separada em quatro tipos: as características formais, a explicação, o tratamento interpessoal e as outras regras. Todas as regras são importantes para todas as fases dos processos tanto de seleção como de avaliação de desempenho. Desta forma, é essencial as pessoas serem tratadas de forma honesta, o *feedback* deve ser o mais informativo possível, deve existir oportunidade de as pessoas poderem mostrar o seu ponto de vista e deve ser consistente ao longo do tempo. Isto são apenas algumas regras que são importantes seguir.

Tabela 1 - Regras de justiça processual

Tipos	Regras	Descrição
Características Formais	Relação com o cargo	Um teste de seleção é relevante para o cargo a preencher
	Ter voz	As pessoas devem conseguir expressar-se para demonstrar as suas competências
	Oportunidade de reconsideração	As pessoas devem poder desafiar ou modificar o processo de avaliação
	Consistência	O procedimento deve ser consistente ao longo do tempo
Explicação	<i>Feedback</i>	O <i>feedback</i> deve ser informativo e atempado
	Informação	Os candidatos devem receber informação sobre a validade dos processos de seleção
	Honestidade	O processo deve ser feito com honestidade
Tratamento interpessoal	Eficácia interpessoal	Os candidatos devem ser tratados com respeito
	Comunicação	O candidato deve ter oportunidade de mostrar as suas opiniões e sentimentos sobre o processo e não devem ter receio de colocar questões
	Propriedade das questões	As questões colocadas devem ser feitas de uma forma não enviesada
Outras regras	Facilidade de falsear as respostas	As questões devem ser feitas de forma que não existam repostas falseadas
	Privacidade	Os procedimentos devem ser desenhados de forma a não invadir a privacidade das pessoas

Fonte: Adaptado de Cunha *et al.* (2016)

Estas regras são fundamentais para evitar a formação de perceções negativas, manifestadas, por exemplo, através de comentários críticos sobre a organização ou de discursos depreciativos acerca de outros candidatos. O nível de satisfação é afetado e podem apresentar um menor compromisso com a organização (Cunha *et al.*, 2016).

Leventhal (1980) enuncia seis regras processuais, ou seja, critérios que um procedimento deve evidenciar para que seja considerado justo (do ponto de vista da justiça processual). Estas regras incluem: ser consistente, já que todos os procedimentos devem ser aplicados constantemente; deve existir uma forma de corrigir decisões que foram incorretamente tomadas; ter uma informação e factos precisos para uma tomada de decisão mais acertada; não existir preconceito para a tomada de decisão ser a mais acertada; ser ética e moralmente

correto; e ter em conta que a decisão vai ter influência em vários grupos. De forma abreviada as regras em causa podem ser designadas como regra da consistência, regra da correção, regra da exatidão da informação, regra da eticalidade, regra da imparcialidade e regra da representatividade. Estes seis princípios são essenciais para que a justiça seja cumprida, levando a melhorias no ambiente da organização. É passada uma imagem de confiança e equidade já que todos os candidatos foram justamente avaliados.

Acredita-se que a justiça processual vai sendo mudada de etapa para etapa, isto é, cada etapa da avaliação de desempenho a pessoa sente-se de forma diferente em relação à justiça processual (Konradt *et al.*, 2020).

A justiça distributiva foca-se nos resultados, ao passo que a justiça processual incide sobre a justiça percebida dos procedimentos que deram origem aos resultados. Ambas as dimensões de justiça organizacional influenciam-se mutuamente, não sendo independentes uma da outra. Deste modo, pode-se mitigar a injustiça percebida de um procedimento com a justiça percebido do resultado derivado da aplicação do procedimento e vice-versa.

2.2.4 Justiça interacional

Na justiça processual no início dos anos 80 ignoravam os aspetos pessoais ligados à implementação dos procedimentos, isto é, ignoravam os sentimentos dos subordinados. Apesar da justiça interacional ter sido introduzida em 1986, em 1975 Thibaut e Walker começaram a trabalhar nesta temática o que ajudou Bies e Moag (1986) a introduzirem o tema da justiça interacional (Dar, 2020).

A justiça interacional foca-se na qualidade de tratamento dos indivíduos quando os procedimentos são implementados. Está dividida em duas categorias: a sensibilidade social (tratamento com respeito, retidão e dignidade) e a explicação adequada (Cunha *et al.*, 2007).

A primeira baseia-se na qualidade da relação interpessoal entre supervisor e subordinado, ou seja, saber como é que o supervisor trata o subordinado. Os estudos comprovam que se o subordinado é tratado com respeito, retidão e dignidade existe um trabalho com melhor qualidade, as decisões são bem aceites e tem um *feedback* positivo por parte dos avaliados (Cunha *et al.*, 2016). A segunda categoria pretende perceber quais são as razões que foram tidas em conta para a tomada de decisão. Esta última categoria é fundamental, pois pode

acalmar as pessoas que tiveram resultados menos positivos, dando a conhecer as razões que fundamentaram os resultados, percebendo o que deverá mudar (Cunha *et al.*, 2016).

Antes de Bies e Moag (1986) terem proposto a autonomização da dimensão de justiça interacional esta era considerada apenas uma parte da justiça processual, mas passou a ser independente, porque ambas as dimensões de justiça organizacional afetam atitudes e comportamentos diferentes dos indivíduos (Colquitt, 2001; e Colquitt *et al.*, 2001). Esta dimensão de justiça é fundamental para um bom funcionamento da organização, porque vai influenciar comportamentos e sentimentos dos indivíduos. Se existir um bom tratamento das pessoas vai existir uma melhoria na conduta dos mesmos indivíduos.

2.2.5 Justiça organizacional na avaliação de desempenho

A ligação das três dimensões da justiça organizacional (distributiva, processual e interacional) com a avaliação de desempenho tem sido avaliado em vários estudos como, por exemplo, Cohen-Charash e Spector (2001).

Como já referido anteriormente, a perceção de cada um sobre a justiça organizacional na avaliação de desempenho pode afetar significativamente a satisfação no trabalho. O trabalhador pode sentir que o não atingir os objetivos propostos irá ter influência negativa com repercussões nefastas para a *performance* da empresa. Acontece o oposto quando todos os colaboradores sentem que a empresa está a ser justa na avaliação realizada, os mesmos apresentam um grau mais elevado de motivação e empenho e é por este motivo que a empresa apresenta melhores resultados. A perceção de justiça influencia a produtividade, a qualidade e o desenvolvimento das pessoas na empresa (Santos, Costa, Passos, Ramalho & Caetano, 2009).

A justiça organizacional na avaliação de desempenho tem principal destaque nos sistemas de avaliação, porque são utilizados para tomar decisões tais como aumentos salariais, promoções ou mesmo bónus. Uma melhoria no âmbito da justiça significa um melhor resultado para a empresa, porque existe satisfação no trabalho (Sotomayor, 2007). Todas as dimensões de justiça organizacional dependem umas das outras para criar um bom ambiente no trabalho, ou seja, há efeitos interativos entre elas (Colquitt, 2001).

Existem duas propostas apresentadas por Kim e Mauborgne (1997) sendo a primeira a curto prazo, em que refere que os indivíduos vão valorizar principalmente os resultados obtidos e

que a longo prazo vão ter o impacto sobre as pessoas. A segunda proposta menciona que é importante o conhecimento do colaborador sobre o procedimento organizacional. Quando este conhecimento é baixo as pessoas tendem-se a focar mais na justiça distributiva.

Se os gestores se focarem no curto prazo, para manter os colaboradores satisfeitos devem-se focar mais na justiça distributiva, mas se o objetivo for o desenvolvimento dos colaboradores para o futuro, estes colaboradores tendo conhecimento do procedimento, o destaque deve estar nas duas outras dimensões da justiça (Cunha *et al.*, 2007).

Se os colaboradores acharem que estão a ser tratados de forma justa, terão comportamentos positivos para a organização. Daí a importância da aplicabilidade deste conceito tanto para a organização como para as pessoas, sendo esperado um impacto positivo para ambas as partes (Greenberg, 1993). Pelo contrário, quando as pessoas sentem que estão a sofrer injustiça, um clima de insatisfação e desconfiança vai surgir tendo uma implicação direta na baixa da produtividade, com repercussões negativas para os resultados da empresa.

As pessoas são todas diferentes, pois cada ser humano é único e com características diferentes (género, idade, objetivos de vida e experiências de vida), pelo que as perceções de justiça organizacional também vão ser diferentes de pessoa para pessoa. A justiça organizacional devia ser considerada na gestão de pessoas, porque tem uma correlação direta com a avaliação de desempenho (Percunda, Taniasar & Chalidyanto, 2020).

2.3 Objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS)

Os ODS, definidos em 2015 pelas Nações Unidas e adotados por todos os seus Estados-Membros, têm como finalidade a promoção da paz, da justiça e de instituições eficazes. São compostos por 17 objetivos que ajudam a combater os problemas nos setores económico, ambiental e político (Kota *et al.*, 2021). Os objetivos são para ser cumpridos até 2030 e espera-se que sejam alcançados até este ano, muito embora haja investigadores que são céticos relativamente ao atingimento dos mesmos.

Os 17 objetivos de desenvolvimento sustentável são os seguintes:

1. Erradicar a pobreza;
2. Erradicar a fome;

3. Saúde de qualidade;
4. Educação de qualidade;
5. Igualdade de género;
6. Água potável e saneamento;
7. Energias renováveis e acessíveis;
8. Trabalho digno e crescimento económico;
9. Construir infraestruturas resilientes;
10. Promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação;
11. Reduzir desigualdades;
12. Tornar as cidades e comunidades inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis;
13. Produção e consumo sustentável;
14. Ação climática;
15. Proteger a vida marinha e terrestre;
16. Paz, justiça e instituições eficazes;
17. Parcerias para implementar objetivos.

A presente investigação tem o seu foco no ODS 5 que é a igualdade de género (Nações Unidas, 2019). Através da avaliação de desempenho é possível perceber se existe ou não justiça organizacional, no âmbito do género, indo de encontro aos objetivos do desenvolvimento das políticas sustentáveis visando promover a igualdade de género. As metas do ODS no que se refere ao objetivo número 5 são as seguintes:

- Não existir leis discriminatórias em relação ao género;
- Erradicar todas as formas de violência contra as mulheres e as jovens;

- Terem direitos em relação à saúde sexual e reprodutiva;
- A desigualdade salarial em relação ao género;
- As mulheres terem as mesmas oportunidades que os homens;
- Terem uma participação ativa nas decisões políticas, económicas e sociais (Razavi, 2016).

De acordo com San Miguel (2018) existem sete passos que podem ser dados para acelerar o cumprimento do objetivo. São os seguintes:

- Existir vontade política, isto é, falarem livremente e escreverem os documentos sobre o tema;
- Todas as organizações devem respeitar o que assinaram sobre este tema;
- Todas as organizações devem tomar uma posição sobre este conceito e combater a discriminação;
- Planear com cuidado e programar procedimentos para os passos anteriores; após planear e programar é necessário as pessoas de níveis hierárquicos superiores estarem sensibilizados com a situação, e existir uma formação especializada para desenvolver tecnicamente todos os colaboradores;
- Estabelecer fundos e planos específicos para programas da igualdade de género;
- Consolidar laços entre a igualdade e desenvolvimentos políticos;
- Partilhar a informação, nomeadamente o conhecimento e a transparência sobre a evolução do tema.

2.4. Desigualdade de género e justiça organizacional

A desigualdade de género ainda é notória quando falamos de questões salariais, de aumentos, promoções e quando são necessárias fazer escolhas para assumir posições de maior importância nas organizações. A Organização Internacional do Trabalho (OIT) tem como um dos seus principais focos acabar com a desigualdade de direito e oportunidades entre homens e mulheres (OIT, 2008).

Sora, Hernández e Buades (2021) referem que as mulheres, apesar de terem piores condições que os homens, podem não sentir nem protestar em relação a isso, porque as mesmas comparam-se com outras mulheres quando o tema é justiça; é a aplicação da regra da

equidade. Assim, quando há uma comparação entre duas pessoas que estão em piores condições, mas em situação de igualdade de situação, não há a percepção de injustiça.

De acordo com Gerhart (1990) o género feminino preocupa-se bastante com a justiça distributiva para tentar combater as desigualdades salariais entre o género masculino e feminino.

De acordo com Serney e McFarlin (1997) há variáveis como a justiça processual que são mais importantes para as mulheres do que para os homens. Um dos motivos para esta diferença deve-se ao facto de que se o procedimento for justo, ambos os géneros estão a concorrer de forma igual. A justiça distributiva (*outcomes*) aparece como um critério de importância mais relevante para o género masculino.

O estudo de Veseli e Çetin (2024) chega à mesma conclusão dos estudos de Gerhart (1990) e de Serney e McFarlin (1997), ou seja, o género masculino tende a preocupar-se com a justiça distributiva, ao contrário do género feminino que se preocupa mais com a justiça processual e a justiça interacional.

Lee e Farh (1999) realizaram um estudo similar ao de Serney e McFarlin (1997) e concluíram que existe diferença no género em relação à confiança no supervisor e em relação à justiça do supervisor. Assim, acredita-se que existe uma diferença em relação à justiça organizacional.

O estudo de Foley, Ngo e Wong (2005) mostra que as mulheres tendem a valorizar mais a discriminação de género, sendo o seu nível de satisfação facilmente modificável quanto maior a discriminação. A mulher irá sentir-se menos motivada para exercer a sua função, porque sabe que é menos provável conseguir a sua progressão de carreira.

O estudo realizado por Altinkurt, Yilmaz e Karaman (2015), aplicado à classe dos professores, indica que um professor tem uma percepção mais positiva em relação à justiça organizacional em geral (justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional), enquanto uma professora tem uma percepção positiva em relação ao modo como se processa o relacionamento com os colegas e com o superior hierárquico (justiça interacional).

Existem três mecanismos que nos permitem perceber quando existe e qual o tipo de desigualdade de género que acontece no local de trabalho. Como primeiro instrumento temos

a discriminação salarial, sendo esta a mais habitual, em que os homens recebem mais do que as mulheres apesar de terem ocupações iguais (Roth, 2007). Em segundo lugar, as mulheres serem colocadas em postos de trabalho inferiores pelo facto de serem do género feminino e não pela sua formação, competência ou qualidade (Cambota & Pontes, 2007). Por último temos o *glass ceiling*, isto é, as mulheres terem um vidro/barreira que não lhes permite atingir os níveis superiores da hierarquia da organização (Steil, 1997). A avaliação de desempenho consegue combater estes três mecanismos se forem utilizadas técnicas de avaliação imparciais e transparentes.

Em relação às dimensões de justiça organizacional, onde se promove mais a igualdade nas questões salariais e promoções é na justiça distributiva, embora seja na justiça processual que se procura a igualdade nos procedimentos e critérios para essas recompensas (Adams, 1965). O outro domínio da justiça organizacional, a justiça interacional, foca-se principalmente nos aspetos que dizem respeito às ações do supervisor que poderão ser avaliadas nas questões que dizem diretamente respeito aos temas de género.

A título de conclusão, para se conseguir reter os melhores colaboradores e tê-los a atuar da maneira adequada, é necessário que todos tenham um nível de satisfação elevada. Tendo consciência da complexidade e dificuldade na obtenção deste objetivo, é essencial perceber que a clareza, honestidade e justiça são ferramentas fundamentais no estabelecimento de relações entre o avaliador e o avaliado, ou entre os subordinados e os empregadores.

É necessário existirem regras definidas, normas de conduta que impeçam a existência de desigualdades, nomeadamente de género e raça. Para conseguir combater as desigualdades é necessário existirem políticas exemplares, sendo este um fator determinante para reter os melhores colaboradores. Ninguém quer trabalhar onde se sinta injustiçado de alguma forma. É aqui que aparece a avaliação de desempenho, porque esta prática tem o poder de transformar qualquer desigualdade numa igualdade com a utilização das políticas adequadas.

3. Metodologia

Neste capítulo vai ser feita uma breve descrição do método utilizado no estudo. O objetivo desta dissertação é estudar e relacionar as temáticas da justiça organizacional, da avaliação de desempenho e da desigualdade de género. Assim, pretende-se perceber quais as principais diferenças entre as perceções de justiça organizacional em relação à avaliação de desempenho de homens e mulheres e simultaneamente averiguar se as empresas estão a tentar combater estas desigualdades com a implementação do ODS 5.

O método de recolha de dados utilizado foi a aplicação de questionário.

3.1 Questões de investigação

A presente investigação tem três questões de investigação.

A primeira questão de investigação é a seguinte:

Questão de investigação 1 - As perceções de justiça organizacional na avaliação de desempenho são influenciadas pela variável género?

Tendo em conta os resultados obtidos em outros estudos e com o intuito de responder a esta questão de investigação foram formuladas três hipóteses:

Hipótese 1 – As perceções de justiça distributiva na avaliação de desempenho são influenciadas pela variável género.

Hipótese 2 – As perceções de justiça processual na avaliação de desempenho são influenciadas pela variável género.

Hipótese 3 – As perceções de justiça interacional na avaliação de desempenho são influenciadas pelo variável género.

A segunda questão de investigação é a seguinte:

Questão de investigação 2 - As organizações estão sensibilizadas para a temática do ODS 5?

Questão de investigação 3 - Há alguma relação entre as perceções relativas à temática do ODS e as dimensões de justiça organizacional?

Atendendo a que não existe muita investigação sobre estas duas temáticas, as questões de investigação 2 e 3 têm um carácter exploratório, pelo que não são formuladas hipóteses.

Para testar as hipóteses anteriormente referidas foi utilizado o modelo de regressão linear múltiplo. A análise estatística é efetuada com recurso ao *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 29.

3.2. Instrumentos de medida

No presente estudo foi utilizado uma visão tridimensional da justiça organizacional, ou seja, composta pelas dimensões de justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional. Esta perspetiva tridimensional da justiça organizacional tem aceitação generalizada pelos investigadores nesta área (Folger & Cropanzano, 1998).

Na presente dissertação é utilizado o questionário como instrumento de medida. Existem vários instrumentos de colheita de dados, tais como entrevista, observação, análise de conteúdo e questionário. O questionário é um método quantitativo (Jason & Glenwick, 2016). De acordo com Johnson e Onwuegbuzie (2007) o método quantitativo é um ótimo método para testar hipóteses mais rigorosas, fazer estudos científicos que são válidos internamente e externamente. O questionário tem ainda a vantagem de ser uma técnica de rápida aplicação em comparação com outros métodos (Cresswel, 2014).

O questionário foi aplicado a 159 pessoas, sendo a confidencialidade garantida, mantendo-se o anonimato das respostas dos participantes. As questões têm por base o questionário de Sotomayor (2006), em que foi considerado o estudo de Colquitt (2001), adicionado de contributos de investigadores como Cropanzano, Prehar e Chen (2002), Folger e Konovsky (1989) e Moorman (1991).

O questionário é constituído por três secções. A primeira secção contém perguntas destinadas à caracterização da amostra, sendo composta por perguntas de caráter geral (género, idade, antiguidade, habilitações académicas, entre outras) e informações sobre o processo de avaliação de desempenho dos respondentes. A segunda secção tem 18 afirmações sobre as perceções de justiça organizacional na avaliação de desempenho. Nesta secção foi utilizada uma escala de Likert de concordância com a seguinte desagregação: discordo totalmente (1), discordo (2), não concordo, nem discordo (3), concordo (4) e concordo totalmente (5).

A última secção versa a temática do ODS 5 - Igualdade de género. Para esta última secção não são conhecidos estudos, pelo que foram elaboradas questões que se entenderam pertinentes para a temática em estudo.

Na Tabela 2 são mencionadas as 18 questões de justiça organizacional agregadas consoante a dimensão de justiça organizacional considerada e com a referência à fonte das mesmas.

Tabela 2 - Repartição das questões de justiça organizacional pelas três dimensões consideradas

Número da questão e dimensão de justiça	Questão	Fonte
JUSTIÇA DISTRIBUTIVA		
4.	A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho representa um retrato exato e justo do seu desempenho no trabalho.	Colquitt (2001)
6.	A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho traduz a qualidade do trabalho que executou.	Colquitt (2001)
8.	Dado o seu desempenho, a classificação obtida na sua última avaliação de desempenho não é adequada.	Colquitt (2001)
10.	A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho reflete o esforço que colocou no desempenho do seu trabalho.	Colquitt (2001)
16.	Na sua organização, as pessoas recebem classificações de desempenho que traduzem o seu verdadeiro desempenho.	Cropanzano, Prehar & Chen (2002)
18.	Tendo em conta o seu esforço, é recompensado justamente.	Colquitt (2001)
JUSTIÇA PROCESSUAL		
2.	Os procedimentos utilizados na avaliação de desempenho seguem padrões/regras pré-definidos, que são aplicados de igual modo a todos os empregados.	Colquitt (2001)
3.	Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho foram influenciados por aspetos exteriores e não foi só baseado no próprio desempenho.	Colquitt (2001)
5.	Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho permitem que conteste a classificação obtida, se assim o desejar.	Colquitt (2001)
13.	Na sua organização, há procedimentos adequados para rever a sua classificação de desempenho, se tal for necessário.	Sweeney & McFarlin (1997)
15.	Na sua organização, qualquer trabalhador pode pedir esclarecimentos ou informações adicionais sobre a classificação de desempenho obtida.	Colquitt (2001)

17.	A classificação obtida na avaliação desempenho foi baseada em informações exatas sobre o seu trabalho.	Colquitt (2001)
JUSTIÇA INTERACIONAL		
1.	Durante o processo de avaliação de desempenho discutiu com o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) o modo como o seu desempenho foi avaliado.	Folger & Konovsky (1989)
7.	Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) evita fazer observações ou comentários impróprios.	Colquitt (2001)
9.	Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) trata-o(a) com consideração.	Colquitt (2001)
11.	Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) foi completamente franco(a) e sincero(a) consigo.	Folger & Konovsky (1989)
12.	O(A) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) nunca tem tempo para lhe explicar cuidadosamente a sua classificação de desempenho.	Colquitt (2001)
14.	Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) explicou-lhe os procedimentos envolvidos na obtenção da sua classificação.	Colquitt (2001)

Fonte: Elaboração própria

4. Apresentação e análise dos resultados

Neste capítulo é realizada a apresentação e análise dos resultados dos questionários referentes às perceções da justiça organizacional na avaliação de desempenho e do ODS 5. Foram obtidas 159 respostas, das quais foram utilizadas apenas 121 respostas (76,1%), devido ao facto de existirem 38 inquiridos que nunca foram sujeitos a uma avaliação de desempenho.

Procedeu-se à análise dos dados com a ajuda do programa informático SPSS versão 29.

4.1 Caracterização da amostra

Na primeira secção é analisada a caracterização da população do ponto vista profissional e sociodemográfico. Tal como referido anteriormente, o número de respostas válidas é de 121. Podemos verificar que a amostra é principalmente composta por respondentes do género feminino, com 88 respostas (72,73%) e apenas 33 do género masculino (27,27%) (Gráfico 4.1).

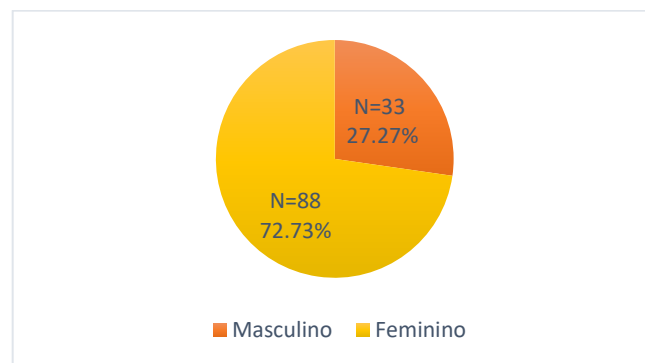


Gráfico 4.1 - Repartição da amostra por género

Fonte: Elaboração própria

No Gráfico 4.2 estão representadas as idades dos inquiridos, em que a faixa etária com maior representação é o intervalo entre 46 e 56 anos a que correspondem 37 pessoas (30,58%). A faixa etária dos maiores de 55 anos representa cerca de um quarto da amostra com 30 pessoas (24,79%). A parcela menos representativa é a dos 26 aos 35 anos, com apenas 13 inquiridos (10,74%). A média de idades da amostra é de 45 anos. A mediana é de 47 anos. Com estes dados entende-se que é uma amostra composta por inquiridos com um nível etário mais elevado.

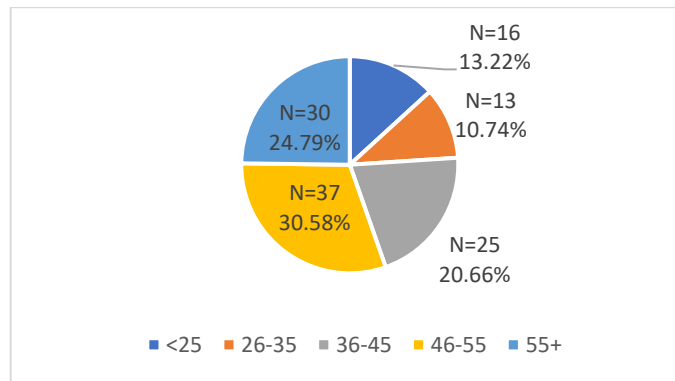


Gráfico 4.2 - Repartição da amostra por idade

Fonte: Elaboração própria

No Gráfico 4.3 e na Tabela 3 é possível comparar as variáveis idade e género. Assim, verifica-se que o maior escalão em termos percentuais para o género masculino é a idade igual ou inferior a 25 anos, enquanto no género feminino é o escalão dos 46 aos 55 anos.

Tabela 3 - Género *versus* idade (em %)

		Idade					Total	
		<=25	26-35	36-45	46-55	>55		
Género	Masculino	Frequência	9	7	3	8	6	33
		% Género	27.3%	21.2%	9.1%	24.2%	18.2%	100.0%
		% Idade	56.3%	53.8%	12.0%	21.6%	20.0%	27.3%
	Feminino	Frequência	7	6	22	29	24	88
		% Género	8.0%	6.8%	25.0%	33.0%	27.3%	100.0%
		% Idade	43.8%	46.2%	88.0%	78.4%	80.0%	72.7%
	Total	Frequência	16	13	25	37	30	121
		%	13.2%	10.7%	20.7%	30.6%	24.8%	100.0%
		% Idade	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0%	100.0%
%		%	%	%				

Fonte: Elaboração própria

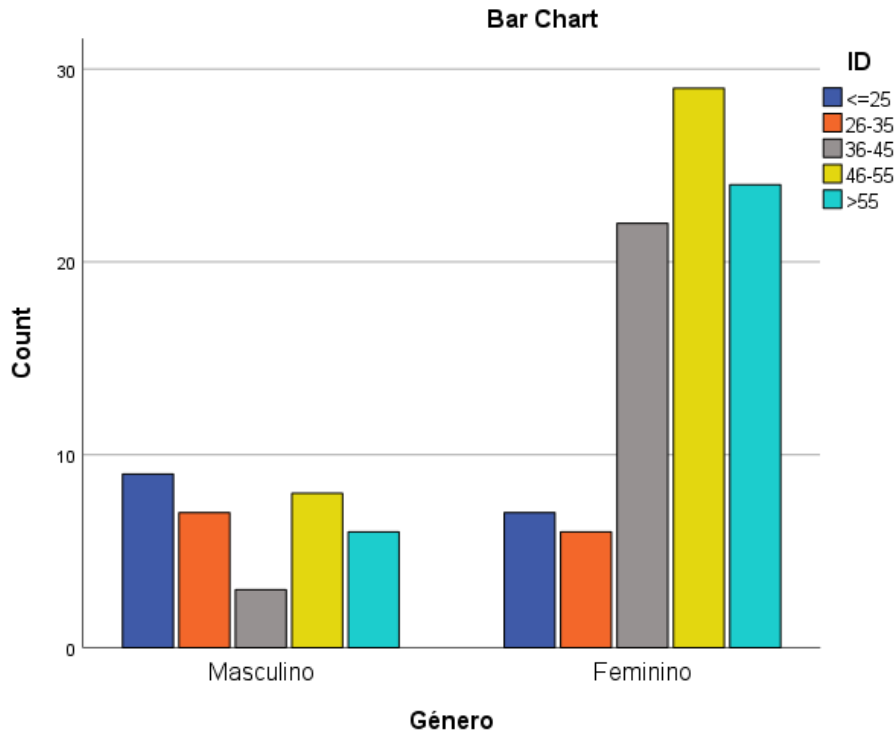


Gráfico 4.3 - Repartição da amostra quanto ao gênero e à idade (em %)

Fonte: Elaboração própria

Podemos constatar pela análise do Gráfico 4.4 que existem muitas áreas diferentes de trabalho, sendo a área dominante a área da saúde com 45% dos inquiridos (n=54). Outras áreas importantes de realçar são as seguintes: ensino com 16% (n=19), consultoria com 6% (n=7), comercial com 7% (n=8) e “outros” com 12% que inclui áreas como a petrolífera, distribuição e emissora de televisão.

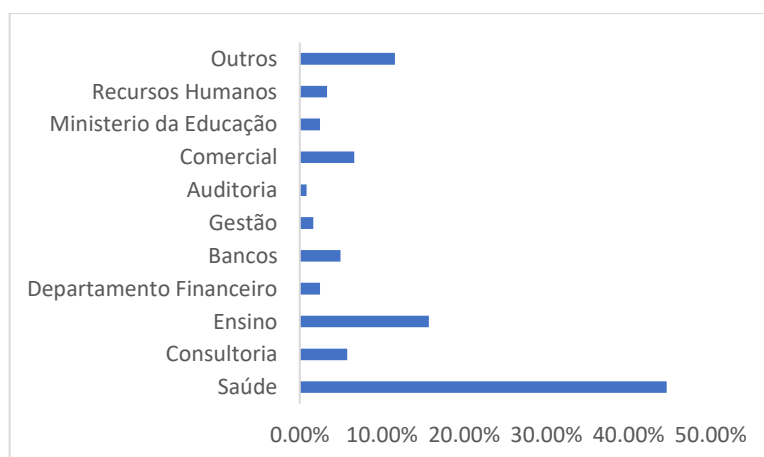


Gráfico 4.4 - Repartição da amostra por área de atividade

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 4 e no Gráfico 4.5 vamos cruzar as informações referentes ao gênero e à antiguidade dos inquiridos na empresa. Iniciando a análise com a antiguidade, independentemente do gênero, observa-se que os valores mais significativos situam-se no escalão de 2 a 10 anos. Contudo, se considerarmos que o tempo em que os respondentes estão na organização é superior a 20 anos registra-se uma percentagem é de 41,3%, o que está de acordo com o facto dos respondentes terem, em média, uma idade elevada, como referido anteriormente (Gráfico 4.2). No entanto, também pode significar que os respondentes permanecem na organização há bastante tempo, ou seja, regista-se um *turnover* baixo. Analisando os resultados repartindo a amostra por gênero constata-se que para os homens a antiguidade é mais significativa do que para as mulheres, pois representa 39,4% da amostra total, ao passo que para as mulheres o valor é de 26,1%. De realçar que um quarto dos inquiridos do gênero feminino está há mais de 31 anos na empresa, quando nos homens essa percentagem é de 15,2%. No caso oposto, ou seja, antiguidade na empresa inferior a um ano, os homens têm um contributo (21,2%) superior ao das mulheres (5,7%).

Tabela 4 - Gênero *versus* antiguidade

		Antiguidade				
		<=1 anos	2 a 10 anos	11 a 20 anos	21 a 30 anos	Mais que 31 anos
Masculino	Frequência	7	13	5	3	5
	% Gênero	21.2%	39.4%	15.2%	9.1%	15.2%
	% Antiguidade	58.3%	36.1%	21.7%	13.0%	18.5%
Feminino	Frequência	5	23	18	20	22
	% Gênero	5.7%	26.1%	20.5%	22.7%	25.0%
	% Antiguidade	41.7%	63.9%	78.3%	87.0%	81.5%
Total	Frequência	12	36	23	23	27
	%	9.9%	29.8%	19.0%	19.0%	22.3%
	% Antiguidade	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fonte: Elaboração própria

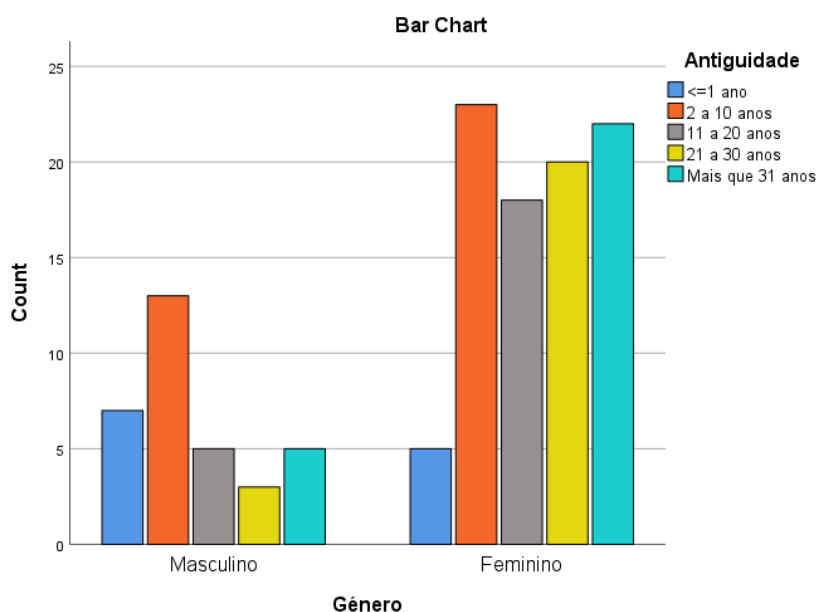


Gráfico 4.5 - Género *versus* antiguidade

Fonte: Elaboração própria

No Gráfico 4.6 e na Tabela 5 procedeu-se à comparação entre as variáveis género e habilitações literárias. A primeira situação que se apura, é que 32,2% dos inquiridos possuem licenciatura. Adicionalmente, 75,2% da amostra possui habilitações de nível superior, designadamente licenciatura, pós-graduação, mestrado e/ou doutoramento.

No género feminino, o escalão que tem um valor mais elevado corresponde à licenciatura (36,4%). Segue-se, por esta ordem, o mestrado (27,3%), o secundário (18,2%), a pós-graduação (10,2%) e de seguida o 3º ciclo (3,3%), doutoramento (2,5%), bacharelato (2,5%) e o 1º ciclo (0,8%).

No género masculino o mestrado representa 30,3% da amostra, seguido da licenciatura (21,2%). A percentagem de inquiridos do género masculino com habilitações ao nível do secundário é igual à percentagem no caso das mulheres (18,2%). Por sua vez, também a percentagem de respondentes detentores de habilitações ao nível do 3º ciclo é muito similar entre géneros. No caso dos inquiridos do género masculino a ordenação das habilitações académicas, em termos de percentagem da amostra, é a seguinte: licenciatura, mestrado, secundário, pós-graduação, bacharelato, 3º ciclo e doutoramento. Não há inquiridos detentores do 1º ciclo. No caso das mulheres a ordenação é a seguinte: mestrado, licenciatura, secundário, pós-graduação, 3º ciclo, doutoramento, bacharelato e 1º ciclo.

Tabela 5 - Género *versus* habilitações académicas

		Habilitações académicas							
		1º	3º		Bacharel	Licenci	Pós-		Doutora
		Ciclo	Ciclo	Secundário	ato	atura	Gradu	Mestrado	mento
							ação		
Masculino	Frequência	0	1	6	2	7	6	10	1
	% Género	0.0%	3.0%	18.2%	6.1%	21.2%	18.2%	30.3%	3.0%
	% Habilitações	0.0%	25.0%	27.3%	66.7%	17.9%	40.0%	29.4%	33.3%
Feminino	Frequência	1	3	16	1	32	9	24	2
	% Género	1.1%	3.4%	18.2%	1.1%	36.4%	10.2%	27.3%	2.3%
	% Habilitações	100.0%	75.0%	72.7%	33.3%	82.1%	60.0%	70.6%	66.7%
Total	Frequência	1	4	22	3	39	15	34	3
	% Género	0.8%	3.3%	18.2%	2.5%	32.2%	12.4%	28.1%	2.5%
	% Habilitações	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fonte: Elaboração própria

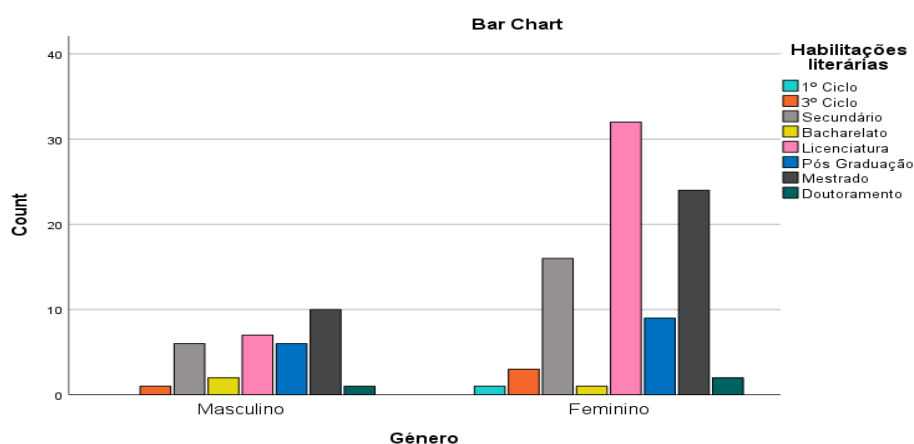


Gráfico 4.6 - Género *versus* habilitações académicas

Fonte: Elaboração própria

Em relação à antiguidade face ao superior hierárquico, 57,9% da amostra está com a mesma chefia direta até a um máximo de 5 anos (Tabela 6). Fazendo a análise por géneros, no género

masculino o escalão mais significativo é o de 1 ano (39,4%), ao passo que no género feminino o escalão mais relevante corresponde à antiguidade de 2 e a 5 anos com a mesma chefia, representando cerca de 38,6% das respondentes da amostra (Tabela 6 e Gráfico 4.7).

Tabela 6 - Chefia atual *versus* género

		Chefia atual				
		1 ano	Entre 2 e 5 anos	Entre 5 e 10 anos	Mais de 10 anos	
Género	Masculino	Frequência	13	10	5	5
		% Género	39.4%	30.3%	15.2%	15.2%
		% Chefe atual	50.0%	22.7%	16.7%	23.8%
	Feminino	Frequência	13	34	25	16
		% Género	14.8%	38.6%	28.4%	18.2%
		% Chefe atual	50.0%	77.3%	83.3%	76.2%
Total	Frequência	26	44	30	21	
	%	21.5%	36.4%	24.8%	17.4%	
	% Chefe atual	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Fonte: Elaboração própria

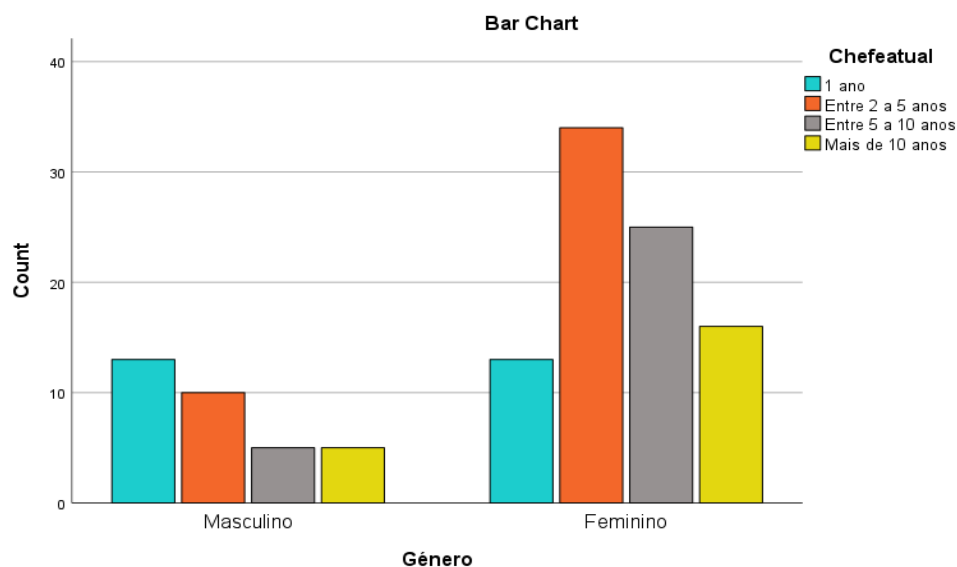


Gráfico 4.7 - Chefia atual *versus* género

Fonte: Elaboração própria

Pela leitura da Tabela 7 pode-se constatar que 84,3% dos respondentes realiza a avaliação de desempenho com uma periodicidade anual.

Tabela 7 - Número de avaliações de desempenho realizadas por ano

		Frequência	%
Número de avaliações de desempenho	Anual	102	84.3
	Semestral	8	6.6
	Trimestral	2	1.7
	2 em 2 anos	2	1.7
	4 em 4 anos	1	0.8
	Mensal	6	5.0
	Total	121	100.0

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 8 observa-se que apenas 33,1% dos respondentes afirma que na sua empresa há autoavaliação. A autoavaliação na maior parte dos casos não é a única maneira de avaliar o colaborador, mas juntar a mesma a outras formas de avaliação pode ter um carácter essencial para auxiliar num processo tão complexo como a avaliação de desempenho. Como referido anteriormente “dar voz aos trabalhadores” é uma das regras processuais definidas por Leventhal (1975) e a autoavaliação é uma forma de envolver os colaboradores no processo de avaliação de desempenho e de fazer com que os mesmos o possam percepcionar como justo. A não existência de autoavaliação pode ser entendida como algo desmotivador para o colaborador.

Tabela 8 - Realiza autoavaliação

	Frequência	%
Sim	40	33.1
Não	81	66.9
Total	121	100.0

Fonte: Elaboração própria

4.2 Testes KMO e Bartlett e matriz de correlações

O teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) vai identificar se os dados são adequados e deste modo testar a consistência geral dos dados. Este teste está relacionado com a caracterização da amostra em que estão incluídas perguntas como género, idade, habilitações literárias, antiguidade, chefia atual, entre outras. Neste caso apresenta um valor de 0,674, relativamente

elevado (e próximo de um), o que significa que estamos perante um modelo em que é adequado fazer uma análise fatorial (Tabela 9).

No caso do teste de Bartlett o mesmo vai testar se a hipótesedas variáveis não estarem correlacionadas na amostra. Esta amostra apresenta um teste de esfericidade de 344678, para um nível de significância inferior a 1% (Tabela 9), o que significa que a análise fatorial é adequada.

Tabela 9 - Teste KMO e teste de esfericidade de Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		0,674
Teste de esfericidade de Bartlett	Approx. Qui-quadrado	344.678
	Gl	36
	Sig.	<0,01

Fonte: Elaboração própria

O segundo grupo de questões do inquérito incide sobre as perceções de justiça organizacional na avaliação de desempenho. É composto por 18 perguntas, que foram avaliadas com uma escala de Likert de concordância de 5 pontos. O teste KMO apresenta um valor de 0,9, que é considerado ótimo, e o teste de esfericidade de Bartlett apresenta um valor de 1357,689 para um nível de significância de 0,1% (Tabela 10), o que significa que a análise fatorial é adequada.

Tabela 10 - Testes de KMO e de Bartlett da justiça organizacional

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		
Teste de esfericidade de Bartlett		.891
Teste de esfericidade de Bartlett	Approx. Qui-quadrado	1357.689
	Gl	153
	Sig.	<0,01

Fonte: Elaboração própria

No que se refere às correlações entre as variáveis (Tabela 11) observa-se que existe uma correlação positiva e significativa entre as seguintes variáveis: idade e género, habilitações académicas e idade, e, por último, antiguidade na empresa em relação a cada uma das variáveis individualmente - idade, género e habilitações académicas.

Tabela 11 - Matriz de correlações

		Gênero	Idade	Habilitações literárias	Antiguidade na Empresa	JD	JP	JI
Gênero	Pearson Correlation							
	Sig. (2-tailed)							
	N	121						
Idade	Pearson Correlation	.252**						
	Sig. (2-tailed)	.005						
	N	121	121					
Habilitações literárias	Pearson Correlation	-.050	.268**					
	Sig. (2-tailed)	.590	.003					
	N	121	121	121				
Antiguidade na Empresa	Pearson Correlation	.225*	.811**	.236**				
	Sig. (2-tailed)	.013	<.001	.009				
	N	121	121	121	121			
JD	Pearson Correlation	-.335**	-.142	-.056	-.144			
	Sig. (2-tailed)	<.001	.120	.545	.115			
	N	121	121	121	121	121		
JP	Pearson Correlation	-.229*	-.014	-.181*	-.019	.722**		
	Sig. (2-tailed)	.012	.877	.047	.836	<.001		
	N	121	121	121	121	121	121	
JI	Pearson Correlation	-.222*	-.057	.040	-.109	.529**	.571**	1
	Sig. (2-tailed)	.014	.531	.662	.236	<.001	<.001	
	N	121	121	121	121	121	121	121

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: Elaboração própria

A justiça distributiva apenas apresenta uma correlação significativa (negativa) com a idade. A justiça processual apresenta uma correlação significativa (negativa) com o género e habilitações literárias, mas apresenta uma correlação significativa (positiva) com a justiça distributiva. Por último, a justiça interacional está correlacionada de forma significativa, mas negativa com o género e está correlacionada positivamente com a justiça distributiva e processual (Tabela 11).

4.3 Análise das perceções de justiça organizacional

Como referido anteriormente, o segundo grupo de questões aborda a temática das perceções de justiça organizacional na avaliação de desempenho. É composto por 18 perguntas, que foram avaliadas numa escala de Likert de concordância de 5 pontos.

Para analisar a fiabilidade do estudo foi calculado o valor do Alpha de Cronbach para as diferentes dimensões de justiça organizacional (Tabela 12). O Alpha de Cronbach para a justiça organizacional, isto é, para os 18 itens apresenta o valor 0,913, considerado excelente segundo Pestana e Gageiro (2008). Verifica-se que o Alpha de Cronbach para a justiça distributiva apresenta um valor de 0,918 (consistência interna excelente). Na justiça processual o Alpha de Cronbach é de 0,74, valor que traduz uma consistência interna mediana. Na justiça interacional o Alpha de Cronbach apresenta um valor de 0,8 o que traduz uma consistência interna considerada boa (Pestana & Gageiro, 2008).

Tabela 12 - Coeficientes Alfa de Cronbach

Justiça organizacional	Alpha de Cronbach	Nº de itens
Justiça organizacional	0.91	18
Justiça distributiva	0.90	6
Justiça processual	0.74	6
Justiça interacional	0.80	6

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 13 estão apresentadas as respostas dadas pelas respondentes da amostra às questões relativas às perceções de justiça distributiva, sendo que a média está compreendida entre 2,3 e 3,1. Estes valores são baixos revelando que há tendencialmente uma perceção de injustiça distributiva no género feminino. Na questão 16 não existem respostas em que as pessoas concordem totalmente e 52% discordam total ou parcialmente com a afirmação. Não

existe nenhuma pergunta referente a esta dimensão de justiça organizacional que tenha 50% de respostas na opção “concordo” e “concordo totalmente”. Estes valores mostram que as inquiridas sentem alguma injustiça perante as suas classificações de desempenho, ou seja, percecionam injustiça distributiva, tal como referido anteriormente.

Tabela 13 - Perceções de justiça distributiva no processo de avaliação de desempenho - mulheres

Questões	Escala de concordância					Média
	1	2	3	4	5	
4. A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho representa um retrato exato e justo do seu desempenho no trabalho.	31% (27)	17% (15)	14% (12)	23% (20)	16% (14)	2.8
6. A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho traduz a qualidade do trabalho que executou.	27% (24)	22% (19)	13% (11)	24% (21)	15% (13)	2.8
8. Dado o seu desempenho, a classificação obtida na sua última avaliação de desempenho não é adequada.	17% (15)	22% (19)	16% (14)	25% (22)	20% (18)	3.1
10. A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho reflete o esforço que colocou no desempenho do seu trabalho.	25% (22)	20% (18)	14% (12)	25% (22)	16% (14)	2.9
16. Na sua organização, as pessoas recebem classificações de desempenho que traduzem o seu verdadeiro desempenho	20% (18)	32% (28)	26% (23)	22% (19)	0% (0)	2.5
18. Tendo em conta o seu esforço, é recompensado justamente.	34% (30)	32% (28)	13% (11)	16% (14)	6% (5)	2.3

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 14 estão analisadas as respostas dadas pelos inquiridos do género masculino para as perguntas relativas às perceções de justiça distributiva. De realçar que têm uma média superior a 3 em todas as questões, valores superiores aos apresentados pelos respondentes do género feminino. Isto significa que os inquiridos do género masculino concordam com a maior parte das afirmações, mas não concordam totalmente. A pergunta com melhor resultado é a pergunta 10, em que 73% dos respondentes concordam total ou parcialmente com o facto da avaliação de desempenho refletir o esforço que colocam no desempenho do seu trabalho. O valor mais baixo corresponde à questão 18 que tem uma média de 3, sendo

que somente 39% dos respondentes do género masculino concordam total ou parcialmente que a recompensa recebida é justa face ao esforço despendido na execução do seu trabalho.

Tabela 14 - Percepções de justiça distributiva no processo de avaliação de desempenho - homens

Questões	Escala de concordância					Média
	1	2	3	4	5	
4. A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho representa um retrato exato e justo do seu desempenho no trabalho.	6% (2)	18% (6)	9% (3)	37% (12)	30% (10)	3.7
6. A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho traduz a qualidade do trabalho que executou.	3% (1)	15% (5)	18% (6)	37% (12)	27% (9)	3.7
8. Dado o seu desempenho, a classificação obtida na sua última avaliação de desempenho não é adequada.	3% (1)	27% (9)	9% (3)	18% (6)	43% (14)	3.7
10. A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho reflete o esforço que colocou no desempenho do seu trabalho.	3% (1)	18% (6)	6% (2)	46% (15)	27% (9)	3.8
16. Na sua organização, as pessoas recebem classificações de desempenho que traduzem o seu verdadeiro desempenho	3% (1)	12% (4)	24% (8)	43% (14)	18% (6)	3.6
18. Tendo em conta o seu esforço, é recompensado justamente.	15% (5)	21% (7)	24% (8)	24% (8)	15% (5)	3.0

Fonte: Elaboração própria

Comparando os valores das Tabelas 13 e 14 pode-se concluir que as percepções de justiça distributiva apresentam melhores resultados nos respondentes do género masculino, comparativamente aos inquiridos do género feminino. A hierarquização dos valores das médias não apresenta diferenças significativas entre géneros. Com efeito, independentemente do género, as questões 8 e 10 são as que evidenciam percepções de justiça distributiva mais elevadas, ao passo que as questões 16 e 18 são as que revelam percepções de injustiça distributiva mais altas.

A Tabela 15 apresenta os valores referentes às percepções de justiça processual da amostra do género feminino, sendo que as médias das afirmações variam entre 2,7 e 3,5. De realçar que a pergunta 3 foi a que registou uma média mais baixa, onde 50% das inquiridas discorda total ou parcialmente que os procedimentos utilizados para obter a sua avaliação de desempenho foram influenciados por aspetos exteriores e não no seu próprio desempenho.

Como a questão está formulada de forma inversa significa que as inquiridas entendem que os procedimentos que são usados para obter a sua classificação de desempenho baseiam-se no seu desempenho (regra da exatidão de Leventhal).

Tabela 15 - Perceções de justiça processual no processo de avaliação de desempenho - mulheres

Questões	Escala de concordância					Média
	1	2	3	4	5	
2. Os procedimentos utilizados na avaliação de desempenho seguem padrões/regras pré-definidos, que são aplicados de igual modo a todos os empregados.	14% (12)	11% (10)	15% (13)	33% (29)	27% (24)	3.5
3. Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho foram influenciados por aspetos exteriores e não foi só baseado no próprio desempenho.	25% (22)	25% (22)	20% (18)	13% (11)	17% (15)	2.7
5. Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho permitem que conteste a classificação obtida, se assim o desejar.	9% (8)	9% (8)	30% (26)	35% (31)	17% (15)	3.4
13. Na sua organização, há procedimentos adequados para rever a sua classificação de desempenho, se tal for necessário.	13% (11)	18% (16)	31% (27)	30% (26)	9% (8)	3.0
15. Na sua organização, qualquer trabalhador pode pedir esclarecimentos ou informações adicionais sobre a classificação de desempenho obtida.	7% (6)	10% (9)	22% (19)	44% (39)	17% (15)	3.5
17. A classificação obtida na avaliação de desempenho foi baseada em informações exatas sobre o seu trabalho.	15% (13)	22% (19)	27% (24)	24% (21)	13% (11)	3.0

Fonte: Elaboração própria

As questões que apresentam os valores médios mais elevados foram a questão 2 (em que 60% dos inquiridos do género feminino concordam total ou parcialmente que os procedimentos utilizados na avaliação de desempenho seguem regras definidas *a priori*, sendo aplicados de forma consistente - regra da consistência de Leventhal) e a questão 15 (em que 61% das respondentes concordam parcial ou totalmente com o facto de o sistema de avaliação permitir que os interessados peçam esclarecimento sobre a sua classificação).

Na Tabela 16 estão analisadas as respostas dadas pelos inquiridos do género masculino relativas à dimensão de justiça processual. Os valores médios variam entre 2,8 e 4,2. A afirmação que apresenta a média mais elevada é a afirmação número 15, em que 78% dos

inquiridos considera que consegue pedir esclarecimentos sobre a sua avaliação de desempenho. De salientar que nesta afirmação não existem respostas negativas, ou seja, “discordo” e “discordo totalmente”. No que se refere às respostas dadas pelas inquiridas da amostra (Tabela 15) também esta questão foi uma das que apresentou uma maior média (3,5), muito embora inferior à dos homens. A afirmação número 2 apresenta uma média de 3,9 e apenas em 18% dos inquiridos considera que a sua avaliação de desempenho não segue padrões pré-definidos. Também no caso das respostas das inquiridas (Tabela 15) esta foi outra das respostas que obteve a média mais elevada.

Tabela 16 - Percepções de justiça processual no processo de avaliação de desempenho - homens

Questões	Escala de concordância					Média
	1	2	3	4	5	
2. Os procedimentos utilizados na avaliação de desempenho seguem padrões/regras pré-definidos, que são aplicados de igual modo a todos os empregados.	6% (2)	12% (4)	15% (5)	22% (7)	45% (15)	3.9
3. Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho foram influenciados por aspetos exteriores e não foi só baseado no próprio desempenho.	22% (7)	27% (9)	18% (6)	18% (6)	15% (5)	2.8
5. Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho permitem que conteste a classificação obtida, se assim o desejar.	6% (2)	15% (5)	15% (5)	30% (10)	34% (11)	3.7
13. Na sua organização, há procedimentos adequados para rever a sua classificação de desempenho, se tal for necessário.	6% (2)	15% (5)	22% (7)	39% (13)	18% (6)	3.5
15. Na sua organização, qualquer trabalhador pode pedir esclarecimentos ou informações adicionais sobre a classificação de desempenho obtida.	0% (0)	0% (0)	22% (7)	39% (13)	39% (13)	4.2
17. A classificação obtida na avaliação de desempenho foi baseada em informações exatas sobre o seu trabalho.	4% (1)	18% (6)	18% (6)	30% (10)	30% (10)	3.7

Fonte: Elaboração própria

Por fim, pode-se mencionar a afirmação número 3 que foi a que obteve a média mais baixa, em que 49% dos respondentes do género masculino discordam total ou parcialmente com o facto dos procedimentos utilizados na avaliação de desempenho serem influenciados por aspetos exteriores e não se basearem no seu desempenho. O valor médio mais baixo é expectável, uma vez que a pergunta está formulada de forma inversa. De igual modo, no caso

das respostas dadas pelas mulheres da amostra também aqui a média foi a mais baixa e 50% das inquiridas discordam total ou parcialmente com a afirmação (Tabela 14).

Comparando os valores das Tabelas 15 e 16 podemos verificar que, em ambas, a afirmação 3 (codificação inversa) é a que apresenta uma média mais baixa, demonstrando que os inquiridos (homens e mulheres) acreditam que são avaliados pelo trabalho que realizam e não há a interferência de aspetos exteriores. A afirmação 15 foi a que obteve a média mais elevada para os dois géneros o que pode significar que os inquiridos podem questionar a razão da nota atribuída.

Tabela 17 - Perceções de justiça interacional no processo de avaliação de desempenho - mulheres

Questões	Escala de concordância					Média
	1	2	3	4	5	
1. Durante o processo de avaliação de desempenho discutiu com o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) o modo como o seu desempenho foi avaliado.	18% (16)	17% (15)	17% (15)	27% (24)	21% (18)	3.1
7. Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) evita fazer observações ou comentários impróprios.	7% (6)	14% (12)	12% (11)	35% (31)	32% (28)	3.7
9. Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) trata-o(a) com consideração.	2% (2)	9% (8)	20% (18)	30% (26)	39% (34)	3.9
11. Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) foi completamente franco(a) e sincero(a) consigo.	12% (10)	10% (9)	24% (21)	27% (24)	27% (24)	3.0
12. O(A) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) nunca tem tempo para lhe explicar cuidadosamente a sua classificação de desempenho.	10% (9)	13% (11)	28% (25)	22% (19)	27% (24)	3.4
14. Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) explicou-lhe os procedimentos envolvidos na obtenção da sua classificação.	10% (9)	14% (12)	15% (14)	39% (34)	22% (19)	3.5

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 17 são apresentados os valores referentes às perceções justiça interacional dos respondentes do género feminino da amostra. As médias variam entre 3 e 3,9.

A afirmação 9 é a que apresenta a média mais elevada, em que 69% das respondentes concorda total ou parcialmente com o facto do superior hierárquico tratar as pessoas com consideração. A afirmação 11 é a que tem a média mais baixa. No entanto, os resultados

mostram que 54% das inquiridas considera que o seu superior hierárquico foi franco e sincero com elas; no polo oposto 21% discorda total ou parcialmente com esta afirmação.

A questão onde a percentagem de inquiridas que afirma discordar total ou parcialmente é a mais elevada é a questão 1, ou seja, as respondentes discordam que tenha havido discussão do modo como o processo de avaliação foi feito. Já a questão que apresenta o maior nível de concordância é a questão 9, em que 69% das inquiridas concorda total ou parcialmente com o facto do seu superior hierárquico as tratar com consideração.

Na Tabela 18 apresentam-se os valores das perceções de justiça interacional dos respondentes do género masculino da amostra. Os valores das médias oscilam entre 3,6 e 4,3.

A questão que tem a média mais elevada é a questão 9, em que 82% dos inquiridos do género masculino considera que o seu superior hierárquico os tratou com consideração durante o processo de avaliação de desempenho. De salientar que idêntica situação ocorreu com a amostra do género feminino (Tabela 17).

De igual modo, as questões 1 e 12 são a que registaram uma média mais baixa, onde, respetivamente, 61% dos inquiridos concorda total ou parcialmente que discutiu com o seu superior hierárquico o modo como foi avaliado e 64% da amostra masculina considera que o seu superior hierárquico nunca tem tempo para lhe explicar a classificação obtida (regra da justificação).

A questão que registou a média mais elevada foi a questão 9 (média de 4,3), em que 82% dos inquiridos do género masculino considera que durante o processo de avaliação de desempenho a sua chefia direta os trata com consideração. De igual modo, as outras questões que abordam a forma como os inquiridos são tratados durante o processo de avaliação (questões 7 e 9) são aquelas em que o nível de concordância total ou parcial assume valores elevados, respetivamente de 73% e 82%.

Comparando os valores das Tabelas 17 e 18, tal como já acontecia nas outras dimensões de justiça organizacional, os valores médios evidenciados pelos respondentes do género feminino nas diferentes questões são inferiores aos correspondentes valores médios dos respondentes do género masculino. Neste sentido, é notório que as percentagens nas escalas de “discordo totalmente” e “discordo” são superiores no caso do género feminino, ao passo que as percentagens para a escala “concordo totalmente” são bastantes superiores no género masculino. Assim, podemos concluir que os respondentes do género masculino entendem

que são tratados com maior respeito e consideração, comparativamente aos respondentes do género feminino. No entanto, a hierarquização das respostas, tendo em consideração os valores das médias, é muito similar entre os géneros.

Tabela 18 - Perceções de justiça interacional no processo de avaliação de desempenho - homens

Questões	Escala de concordância					
	1	2	3	4	5	Média
1. Durante o processo de avaliação de desempenho discutiu com o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) o modo como o seu desempenho foi avaliado.	15% (5)	6% (2)	18% (6)	27% (9)	34% (11)	3.6
7. Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) evita fazer observações ou comentários impróprios.	6% (2)	3% (1)	18% (6)	12% (4)	61% (20)	4.2
9. Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) trata-o(a) com consideração.	3% (1)	6% (2)	9% (3)	18% (6)	64% (21)	4.3
11. Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) foi completamente franco(a) e sincero(a) consigo.	0% (0)	3% (1)	15% (5)	36% (12)	46% (15)	4.2
12. O(A) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) nunca tem tempo para lhe explicar cuidadosamente a sua classificação de desempenho.	6% (2)	27% (9)	3% (1)	24% (8)	40% (13)	3.6
14. Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) explicou-lhe os procedimentos envolvidos na obtenção da sua classificação.	6% (2)	3% (1)	24% (8)	31% (10)	36% (12)	3.9

Fonte: Elaboração própria

Concluindo este tópico, podemos verificar que as três dimensões de justiça organizacional apresentam coeficientes Alpha de Cronbach superiores 0,7, significando que têm uma consistência interna aceitável (Pestana & Gageiro, 2008). Na análise dos valores constantes nas tabelas pode-se verificar uma pequena discrepância entre o género masculino e o género

feminino, sendo esta diferença existente em todas as dimensões de justiça organizacional, mas mais notória na justiça distributiva e mais fraca na dimensão de justiça interacional. Todas as dimensões de justiça organizacional apresentam um valor médio em cada questão mais elevado para os respondentes do género masculino do que para os respondentes do género feminino.

4.4 Regressões

Na análise das Tabelas 19 a 24 está apresentado o teste de Durbin-Watson que vai ajudar a detetar a presença de autocorreção nos resíduos de um modelo de regressão linear. O valor possível deste teste é entre o 0 e 4, o valor próximo de 2 significa que não existe auto correlação. Se o valor for superior a 2 é uma auto correlação negativa, se for inferior a 2 é uma auto correlação positiva. Neste estudo, os valores estão muito próximos de 2, o que permite concluir que não existe auto correlação dos resíduos. Este é um dos requisitos essenciais para a aplicação de uma análise de regressão múltipla.

Nas mesmas tabelas mostra que a variável género influencia as três dimensões de justiça organizacional, visto que o nível de significância é inferior a 5%. O género influencia mais significativamente na justiça distributiva, o que está de acordo com os estudos anteriores, que dizem que a justiça distributiva é a que exerce uma maior influência entre géneros.

Tabela 19 – Síntese do modelo relativa à justiça distributiva

Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson	Sig.
1	.335 ^a	.112	.105	1.09314	1.944	<.001

Preditores: (Constante), Género

Variável dependente: JD

Fonte: Elaboração própria

Tabela 20 - Regressão linear da justiça distributiva

Modelo		Coefficiente standard Beta	T	Sig.
1	(Constante)		11.158	<.001
	Género	-.335	-3.879	<.001

Preditores: (Constante), Género

Variável dependente: JD

Fonte: Elaboração própria

Tabela 21 - Síntese do modelo relativa à justiça processual

Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson	Sig.
1	.229 ^a	.052	.044	.79809	2.107	.012

Preditores: (Constante), Género

Variável dependente: JP

Fonte: Elaboração própria

Tabela 22 - Regressão linear da justiça processual

Modelo		Coefficiente standard Beta	T	Sig.
1	(Constante)		13.880	<.001
	Género	-.229	-2.562	.012

Preditores: (Constante), Género

Variável dependente: JP

Fonte: Elaboração própria

Tabela 23 - Síntese do modelo relativa à justiça interacional

Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson	Sig.
1	.222 ^a	.049	.041	.87260	1.736	.014

Preditores: (Constante), Género

Variável dependente: JI

Fonte: Elaboração própria

Tabela 24 – Regressão linear da justiça interacional

Modelo		Coefficiente standard Beta	t	Sig.
1	(Constante)		13.903	<.001
	Género	-.222	-2.485	.014

Preditores: (Constante), Género

Variável dependente: JI

Fonte: Elaboração própria

De salientar que o R^2 em qualquer das três regressões é muito baixo, o que significa que a variável género tem um poder explicativo muito reduzido relativamente às dimensões de justiça organizacional.

4.4 Análise do ODS 5

Nos Gráficos 4.8 e 4.9 estão representados, em termos percentuais, os inquiridos que conhecem os ODS e o ODS 5 em particular. Verifica-se que menos de metade da amostra (54 inquiridos) tem conhecimento desta temática. Ainda menos pessoas conhecem o ODS 5 - Igualdade de género (33 inquiridos), o que se traduz numa falta de informação dos respondentes sobre as questões da igualdade de género e dos ODS em geral, o que, em princípio, não seria expectável dado o nível elevado de habilitações académicas dos respondentes.

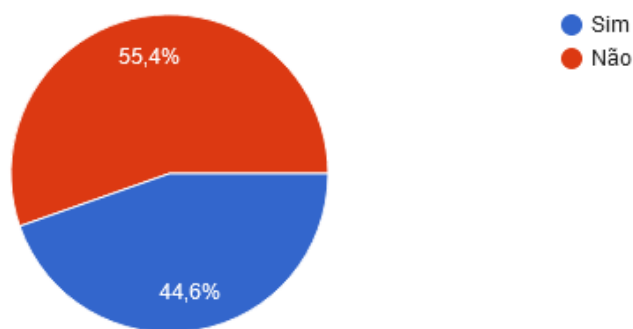


Gráfico 4.8 - Já tinha ouvido falar dos ODS?

Fonte: Elaboração própria

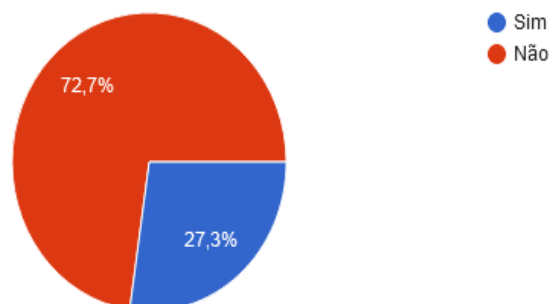


Gráfico 4.9 - Já tinha ouvido falar do ODS 5?

Fonte: Elaboração própria

No Gráfico 4.10 observa-se que praticamente todos os respondentes referiram que as mulheres têm cargos de chefia nas organizações onde trabalham.

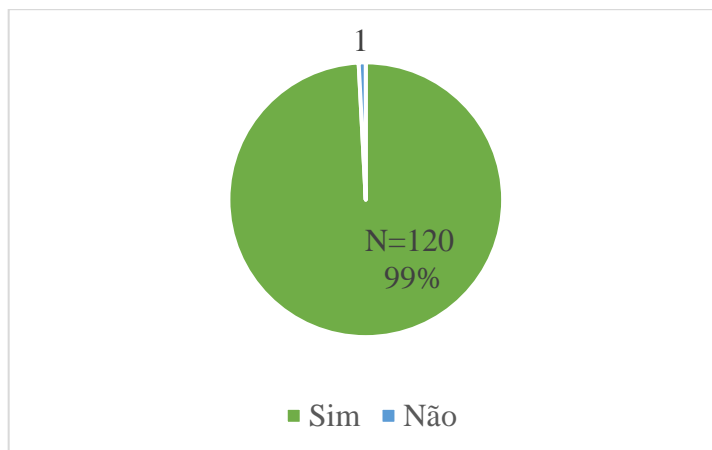


Gráfico 4.10 - As mulheres na sua empresa têm cargos de chefia?

Fonte: Elaboração própria

O Gráfico 4.11 mostra que 78% da amostra não sabe se a sua organização definiu objetivos que vão ao encontro das metas do ODS 5.

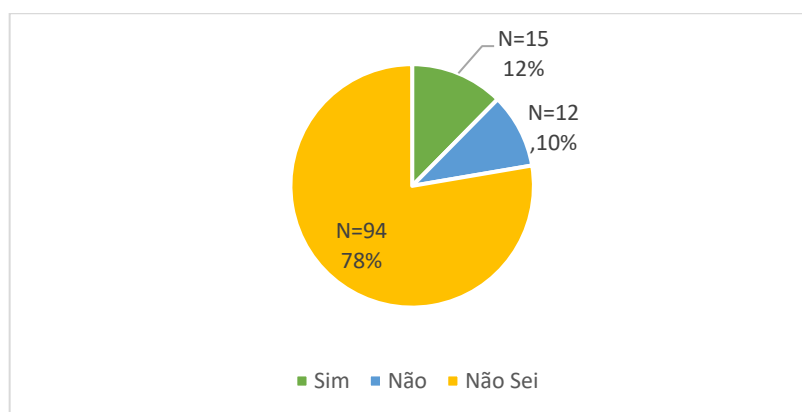


Gráfico 4.11 - A instituição colocou objetivos semelhantes às metas do ODS 5?

Fonte: Elaboração própria

Pela observação do Gráfico 4.12 e do Gráfico 4.13 constata-se que a quase totalidade dos respondentes (98%) referem que não há denúncias de situações em que se verifica desigualdade de género e, caso existindo essas denúncias, 60% dos respondentes refere que as mesmas foram resolvidas de forma satisfatória.

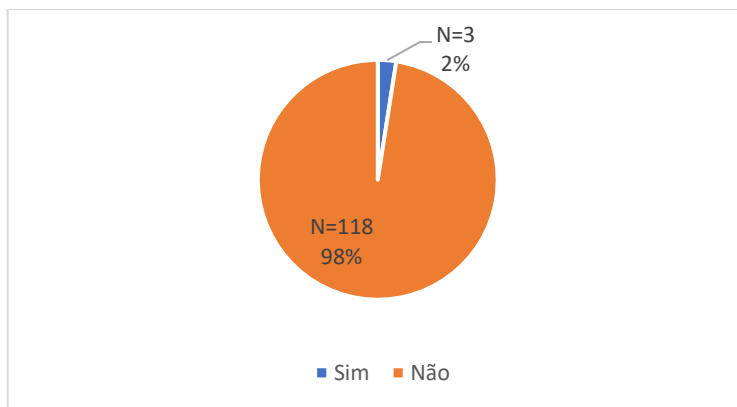


Gráfico 4.12 - Existem denúncias de desigualdade de género na sua organização?

Fonte: Elaboração própria

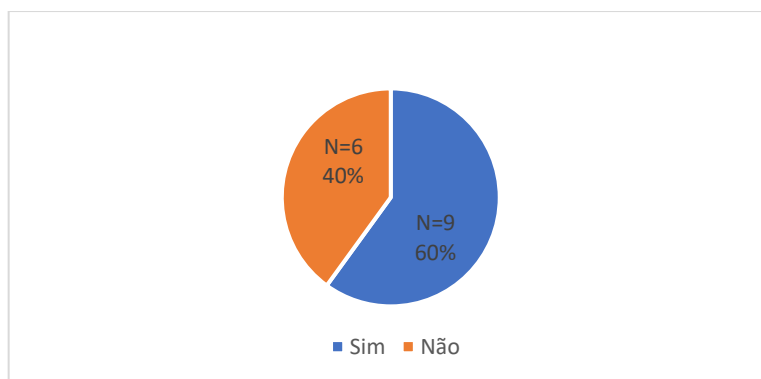


Gráfico 4.13 - Foram resolvidas de forma satisfatória?

Fonte: Elaboração própria

O Gráfico 4.14 permite-nos avaliar de que modo os inquiridos percecionam a forma como as instituições promovem a igualdade de género. Apenas 9% dos inquiridos acredita que as suas instituições não promovem a igualdade de género, podendo-se extrapolar que há desigualdade de género nessas organizações.

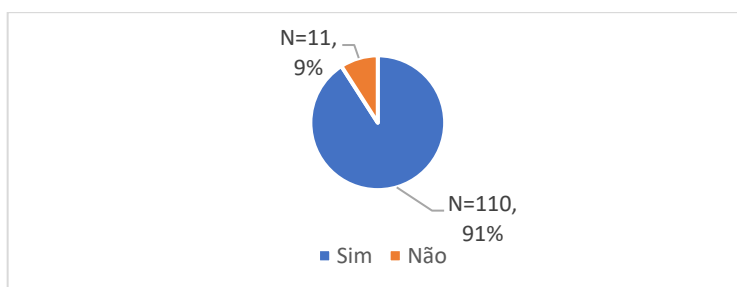


Gráfico 4.14 - A instituição promove a igualdade de género

Fonte: Elaboração própria

Pela observação do Gráfico 4.15 constata-se que 8% da amostra acredita que o género pode criar desigualdades em relação às oportunidades existentes. De salientar que a maioria dos respondentes entende que as oportunidades oferecidas pela empresa onde trabalham não são afetadas pela variável género.

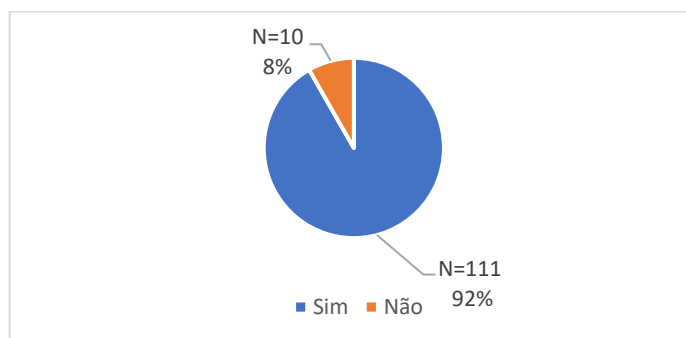


Gráfico 4.15 - Os colaboradores têm o mesmo tipo de oportunidades independentemente do género?

Fonte: Elaboração própria

No Gráfico 4.16 pode-se verificar que dois terços da amostra têm mulheres como chefia direta.

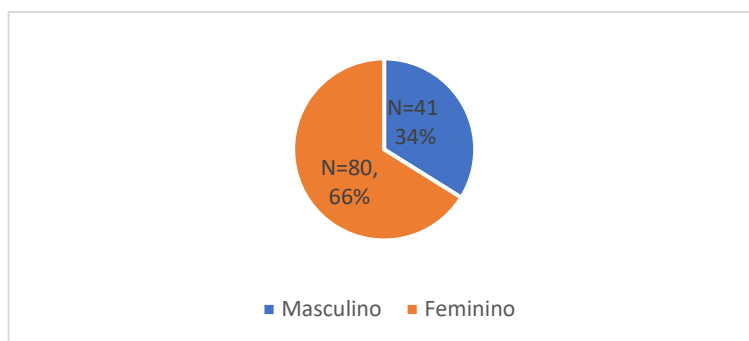


Gráfico 4.16 - Género da chefia direta

Fonte: Elaboração própria

No Gráfico 4.17 observa-se que apenas 7% dos inquiridos acreditam que são beneficiados em relação aos outros colaboradores, porque o seu superior hierárquico tem um género diferente do seu. A grande maioria dos respondentes entende que não é a diferença de género face à chefia direta que vai beneficiar as relações entre ambos.

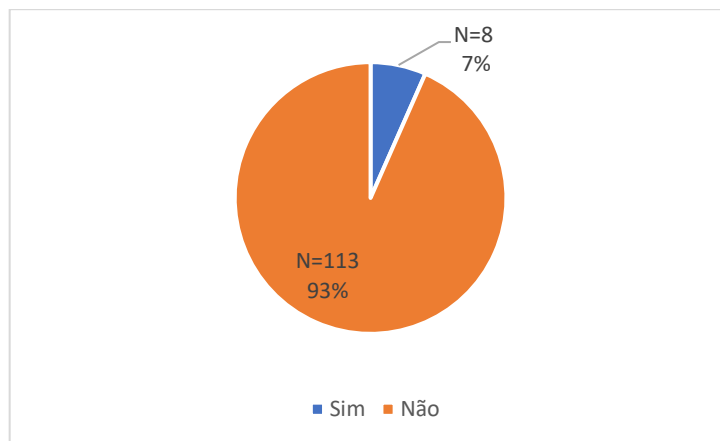


Gráfico 4.17 - Sente que é beneficiado em relação aos outros que tem uma chefia com um gênero diferente do seu?

Fonte: Elaboração própria

Os Gráficos 4.18 e 4.19 abordam a mesma temática e apresentam respostas muito semelhantes, em que cerca de 62% e 61%, respetivamente, acreditam que a mulher não tem uma maior capacidade para interagir com os colegas de trabalho (comparativamente aos homens) ou com os subordinados.

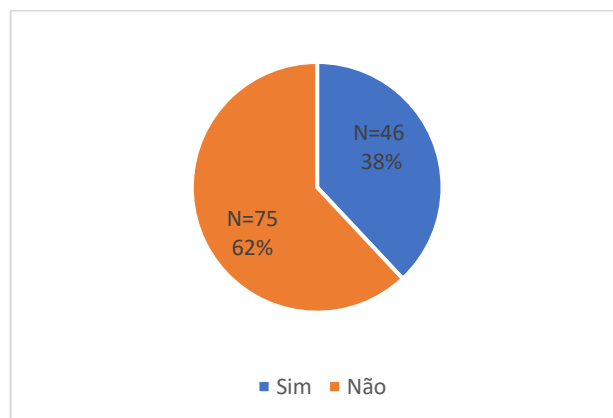


Gráfico 4.18 - As mulheres têm maior capacidade de interagir positivamente com os colegas?

Fonte: Elaboração própria

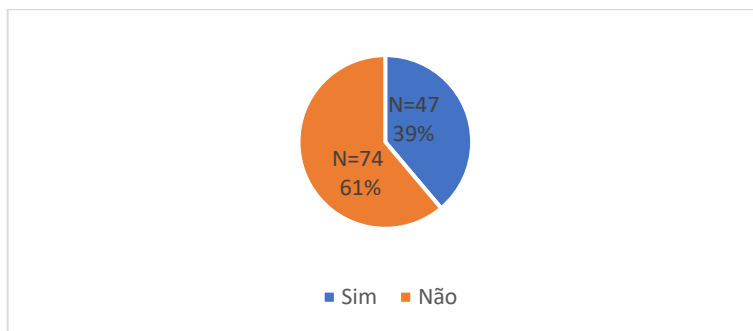


Gráfico 4.19 - As mulheres têm maior capacidade de interagir positivamente com os subordinados?

Fonte: Elaboração própria

Em síntese, uma grande parte da amostra não conhece os ODS, incluindo o ODS 5, sendo um problema significativo, visto esta temática ser fundamental para combater as desigualdades que existem no mundo e, em particular, nas empresas e nos locais de trabalho. A maioria da amostra não encontra problemas de desigualdade de género no seu meio de trabalho. No entanto, ainda se observa alguma desigualdade, conforme evidenciado pelas respostas às afirmações relacionadas com a justiça organizacional.

4.4 Relação entre as dimensões da justiça organizacional e o ODS 5

Nesta secção foi feita uma comparação entre as respostas dadas às perguntas sobre o ODS 5 e as respostas relativas às três dimensões de justiça organizacional, de forma a compreender se existe alguma ligação entre as duas variáveis (Tabela 25).

Tabela 25 - Relação entre a pergunta 2 da secção ODS 5 e as dimensões de justiça organizacional

		JD	JP	JJ
Sim	Média	3.2071	3.4545	3.7424
	Frequência	33	33	33
	D.Padrão	1.08975	.71477	.86210
Não	Média	2.8485	3.2595	3.6193
	Frequência	88	88	88
	D.Padrão	1.16998	.84903	.90442

Fonte: Elaboração própria

A pergunta 2 pretende saber se os inquiridos conhecem o ODS 5. Verificou-se que apenas 33 dos 121 inquiridos conhecem o ODS 5 (Tabela 25). Observa-se que os inquiridos que conhecem o ODS 5 apresentam valores médios para as três dimensões de justiça organizacional superiores aos valores médios relativos aos inquiridos que desconhecem o

ODS 5. Logo podemos concluir que quem conhece o ODS 5 tem uma maior percepção da justiça organizacional, qualquer que seja a sua dimensão.

A pergunta 7 questiona se a instituição promove a igualdade de género (Tabela 26). Apenas 11 inquiridos responderam que não e os valores médios relativos às suas percepções de justiça organizacional, qualquer que seja a dimensão em causa, são manifestamente inferiores aos dos respondentes que assinalaram que a sua organização promove a igualdade de género. Inclusive os valores médios apresentados são inferiores ao valor médio de três, pelo que podemos afirmar que apresentam valores “negativos”.

Tabela 26 - Relação entre a pergunta 7 da secção ODS 5 e as dimensões de justiça organizacional

		JD	JP	JJ
Sim	Média	3.0318	3.3621	3.7424
	Frequência	110	110	110
	D.Padrão	1.14928	.82946	.87193
Não	Média	2.0909	2.8182	2.7576
	Frequência	11	11	11
	D.Padrão	.85753	.45003	.52368

Fonte: Elaboração própria

A pergunta 8 é da secção referente ao ODS 5 pretende perceber se existem as mesmas oportunidades para ambos os géneros (Tabela 27). Apenas 10 pessoas responderam “não” a esta questão. Uma vez mais, como seria expectável, os respondentes que entendem não haver igualdade de oportunidades entre géneros apresentam valores médios das dimensões de justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional mais baixos.

Tabela 27 - Relação entre a pergunta 8 da secção ODS 5 e as dimensões de justiça organizacional

		JD	JP	JJ
Sim	Média	3.0255	3.3559	3.7012
	Frequência	111	111	111
	D.Padrão	1.15824	.83166	.90708
Não	Média	2.0667	2.8333	3.1167
	Frequência	10	10	10
	D.Padrão	.68132	.39284	.43069

Fonte: Elaboração própria

De realçar que a menor diferença entre as respostas “sim” e “não” ocorre na dimensão de justiça interacional, que, dada a sua definição, podia eventualmente ser a dimensão de justiça organizacional onde a diferença fosse maior.

Relativamente à pergunta 9, referida na Tabela 28, que se refere ao género da chefia direta dos inquiridos, observa-se que os respondentes que têm mulheres como superiores hierárquicas apresentam valores médios das três dimensões de justiça organizacional mais baixos do que os valores médios apresentados pelos respondentes que são chefiados por homens. No entanto, na dimensão de justiça interacional a diferença entre os dois géneros é insignificante.

Tabela 28 - Relação entre a pergunta 9 da secção ODS 5 e as dimensões de justiça organizacional

		JD	JP	JJ
Masculino	Média	3.1504	3.5447	3.6870
	Frequência	41	41	41
	D.Padrão	1.24321	.84494	.90154
Feminino	Média	2.8417	3.1937	3.6354
	Frequência	80	80	80
	D.Padrão	1.10105	.78013	.89108

Fonte: Elaboração própria

As perguntas 11 e 12 da secção do ODS 5, apresentadas nas Tabelas 29 e 30, referem-se ao facto das mulheres terem maior capacidade de interagir positivamente com os colegas e subordinados. O cruzamento destas respostas com as dimensões de justiça organizacional mostra que os valores médios são bastante semelhantes, muito embora os valores médios para o “não” serem ligeiramente superiores aos valores médios do “sim”.

Tabela 29 - Relação entre a pergunta 11 da secção ODS 5 e as dimensões de justiça organizacional

		JD	JP	JJ
Sim	Média	2.8877	3.2790	3.6341
	Frequência	46	46	46
	D.Padrão	1.14830	.77304	.90378
Não	Média	2.9822	3.3333	3.6644
	Frequência	75	75	75
	D.Padrão	1.16589	.84630	.88933

Fonte: Elaboração própria

Tabela 30 - Relação entre a pergunta 12 da secção ODS 5 e as dimensões de justiça organizacional

		JD	JP	JI
Sim	Média	2.9858	3.2660	3.6454
	Frequência	47	47	47
	D.Padrão	1.10052	.77449	.88028
Não	Média	2.9212	3.3423	3.6577
	Frequência	74	74	74
	D.Padrão	1.19557	.84575	.90403

Fonte: Elaboração própria

Em síntese, tendo em conta a amostra considerada, podemos verificar que existe uma clara tendência para se registarem níveis médios mais baixos relativos às perceções de justiça distributiva, e valores médios mais elevados para as perceções de justiça interacional, o que está em linha com a análise feita às diferenças de género nas perceções de justiça organizacional.

4.5 Resposta às questões de investigação

A problemática da investigação consistia na análise das perceções de justiça organizacional na avaliação de desempenho, a fim de perceber se existiam diferenças de género e, simultaneamente, compreender como a temática do ODS 5 estava a ser abordado nas empresas. Têm sido realizados múltiplos estudos sobre as perceções de justiça organizacional na avaliação de desempenho, estudos estes que apresentam resultados bastante díspares. Existem autores como Gerhart (1990), Serney e McFarlin (1997), Foley *et al.* (2005), Altinkurt *et al.* (2015) e Veseli e Çetin (2024) que acreditam que o género masculino e feminino tem diferentes perceções em relação à justiça organizacional. Assim, a primeira questão de investigação pretende saber se as perceções de justiça organizacional na avaliação de desempenho são influenciadas pela variável género dos respondentes. Para responder a esta questão de investigação foram formuladas três hipóteses:

- Hipótese 1 – As perceções de justiça distributiva na avaliação de desempenho são influenciadas pela variável género.
- Hipótese 2 – As perceções de justiça processual na avaliação de desempenho são influenciadas pela variável género.
- Hipótese 3 – As perceções de justiça interacional na avaliação de desempenho são influenciadas pela variável género.

Com base nas regressões lineares realizadas e que se encontram nas tabelas 19 a 24, conseguimos responder a esta pergunta de investigação de uma forma analítica. Neste estudo, as perceções de justiça organizacional nas suas três dimensões são influenciadas pela variável género (o nível de significância foi inferior a 5%), ou seja, as três hipóteses são suportadas.

Apesar de não haver uma relação com esta questão de investigação é de salientar que as perceções de justiça distributiva relativas ao género feminino apresentam valores médios mais baixo tal como foi sugerido pelos estudos de Altinkurt *et al.* (2015). De igual modo também se concluiu que os respondentes sentem uma maior perceção de justiça interacional, comparativamente às outras duas dimensões de justiça organizacional, pois os valores médios são sistematicamente os mais elevados.

A segunda e a terceira questões de investigação têm um carácter exploratório já que não são conhecidos estudos sobre esta temática. A segunda questão de investigação pretende saber de que forma as empresas estão a tentar implementar o ODS 5 nas suas organizações.

A análise feita do questionário sobre o ODS 5 permite afirmar que as empresas portuguesas cujos inquiridos participaram no estudo estão a caminho de implementar o que foi proposto em relação ao ODS 5. Podemos encontrar uma grande presença do género feminino em funções de chefia (Gráfico 4.15 a 4.17) e existem promoções na maior parte dos locais de trabalho dos inquiridos. Apesar de ainda existirem situações de desigualdade (Gráficos 4.12 a 4.14), as que existem estão a ser resolvidas. Assim, o trabalho conclui que as empresas estão a tentar implementar o ODS 5.

A terceira questão de investigação pretende saber se existe alguma relação entre as perceções relativas à temática do ODS 5 e as dimensões de justiça organizacional. Com a ajuda das tabelas 25 a30 conseguimos comprovar a veracidade desta questão de investigação. Quem responde de forma afirmativa às perguntas sobre o ODS 5 apresenta uma média superior em relação às dimensões de justiça organizacional, pelo que podemos concluir que existe uma relação entre o ODS 5 e as dimensões de justiça organizacional. Mais uma vez a dimensão em que se nota mais essa diferença é a justiça distributiva

5. Conclusão

5.1 Principais contributos do estudo

A presente investigação contribui para reforçar as conclusões produzidas nas áreas da avaliação de desempenho e da justiça organizacional.

Os resultados obtidos mostram que as perceções de justiça organizacional são influenciadas pela variável género reforçando assim estudos de investigações anteriores como, por exemplo, os seguintes: o estudo de Altinkurt *et al.* (2015) que conclui que a perceção da justiça distributiva é a menos respeitada; o estudo de Lee e Farh (1999) que apresenta diferenças no género em relação à confiança no supervisor e na justiça do supervisor; e o estudo de Foley, Ngo e Wong (2005) cujos resultados apontam para o facto das mulheres sentirem uma maior desigualdade em termos das perceções de justiça organizacional, algo refletido também no presente estudo.

Sobre o tema ODS 5 podemos concluir que as empresas portuguesas estão a caminho de implementar o que foi proposto em relação ao mesmo. De acordo com a opinião dos participantes no estudo, podemos encontrar uma grande presença do género feminino em funções de chefia e existem promoções na maior parte dos locais de trabalho dos inquiridos.

5.2 Limitações do estudo

A investigação realizada apresenta diversas limitações, das quais vamos referir as consideradas mais relevantes.

A amostra utilizada é uma amostra por conveniência, para além ter sido obtida pelas redes sociais. Deste modo, não é possível fazer uma generalização das conclusões obtidas.

Por outro lado, a metodologia utilizada para obter a amostra pode, de certa forma, influenciar os resultados: os inquéritos foram aplicados a um variado número de pessoas de áreas diferentes e com processos de avaliação de desempenho também diferentes.

Outra limitação deste estudo prende-se com o facto de cerca de 73% da amostra ser do género feminino, o que pode enviesar os resultados.

Por fim, pode apontar-se como limitação ter um grande conjunto de inquiridos com licenciatura e mestrado e com idades semelhantes, o que, uma vez mais, pode enviesar os resultados obtidos.

5.3 Sugestões para investigação futura

Como sugestões para futuras investigações pode sugerir-se a utilização de uma amostra estratificada por género, idade e habilitações académicas para tentar comparar pessoas com mesmas habilitações académicas, género ou idade.

Outra possível sugestão é utilizar outros instrumentos de medida, como entrevistas, para efetuar a triangulação de resultados.

Por fim, podemos aplicar este estudo numa empresa para conseguirmos generalizar os resultados ou então fazer comparações entre uma empresa pública e uma empresa privada.

5.4 Conclusão final

Este estudo teve dois objetivos. O primeiro foi perceber se existem diferenças nas perceções de justiça organizacional na avaliação de desempenho consoante o género e o segundo objetivo foi perceber se o ODS 5 está a ser implementado nas empresas portuguesas.

A avaliação de desempenho é um tema que nunca pode ser encerrado. Com efeito, o procedimento de avaliar os colaboradores está diretamente ligado às características de qualquer empresa e sem isso não se podem aplicar outras práticas de gestão de recursos humanos como, por exemplo, formação, sistemas de recompensas ou gestão de carreiras. Para avaliar o desempenho dos colaboradores podemos utilizar diversos modelos e formas de avaliar, mas o essencial é não cometer erros que criem um enviesamento nos resultados.

A metodologia utilizada nesta dissertação foi um inquérito aplicado ao público em geral, que tenha participado, pelo menos, num processo de avaliação de desempenho. A amostra do estudo tem 121 respostas válidas e os dados foram tratados com recurso ao SPSS versão 29.

Para responder ao primeiro objetivo da presente investigação, é essencial compreender o que é a avaliação de desempenho. A avaliação de desempenho é um processo que visa analisar o desempenho do colaborador na empresa. Este processo é complexo e relevante, pois se não for conduzido de maneira correta pode gerar um clima de injustiça, levando os colaboradores a desenvolver perceções negativas em relação às três dimensões de justiça organizacional. As dimensões de justiça organizacional consideradas nesta investigação são a justiça distributiva, a justiça processual e a justiça interacional. A justiça distributiva foca-se nas perceções de justiça relativas aos *outcomes* da avaliação de desempenho, ou seja, as classificações ou notações de desempenho. A justiça processual incide sobre a forma como foram concebidos os sistemas de avaliação de desempenho. Por último, a justiça interacional

foca-se na qualidade do tratamento dos indivíduos quando os procedimentos são implementados, ou seja, durante o processo de avaliação de desempenho.

Em relação à primeira questão de investigação deste estudo podemos concluir que as participantes do género feminino têm percepções de justiça organizacional que são inferiores, em média, às mesmas percepções de justiça organizacional dos respondentes do género masculino. Logo, as mulheres sentem que a variável género ainda é um motivo para a diferença nos processos de avaliação de desempenho.

A segunda e terceira questões de investigação versavam o ODS 5. O ODS 5 é um dos objetivos da Agenda 2030 e juntamente com os outros objetivos pode revolucionar a forma como as empresas olham para os principais problemas. Este objetivo tem como meta tentar acabar com a discriminação de género na sociedade em geral e, em particular, nas empresas. O ODS 5 tem várias metas e dentro de cada uma enuncia indicadores, sendo que nesta dissertação as metas/indicadores abordados foram são os seguintes:

5.1.1 - Existência de quadros legais para promover, fazer cumprir e monitorizar a igualdade e a não-discriminação com base no género;

5.5.2 - Proporção de mulheres em cargos de chefia;

5.c.1 - Proporção de países com sistemas de monitorização e divulgação pública das dotações disponíveis para a igualdade de género e a capacitação das mulheres.

Podemos concluir que que estamos a caminho de acabar com a discriminação de género, já que as etapas do ODS 5 analisadas parece estarem a ser cumpridas. Assim, encontramos cada vez mais mulheres em cargos de chefia e cada vez menos casos de discriminação de género. Entende-se que existe uma relação entre o ODS 5 e as três dimensões de justiça organizacional, porque os inquiridos que responderam de uma forma positiva ao questionário do ODS 5 apresentavam um nível de satisfação das suas dimensões de justiça organizacional.

Em síntese, pretende-se que a presente investigação possa servir de suporte para que as empresas percebam quais os aspetos que ambos os géneros valorizam (ou seja, quais as dimensões de justiça organizacional que são mais valorizadas por homens e mulheres) e que essas conclusões ajudem a conceber e implementar processos de avaliação de desempenho percecionados como mais justos.

Referências bibliográficas

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2 (pp. 267-299), New York: Academic Press.

Alves, M. P. (2016). *Avaliação de Desempenho: uma Ferramenta de Gestão*. Lisboa: Escolar Editora.

Altinkurt, Y, Yilmaz, K., & Karaman, G. (2015). The Effect of Gender, Seniority and Subject Matter on the Perceptions of Organizational Justice of Teachers: A Meta-Analytical Study. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(1), 33–43.

Assmar, E. M. L, Ferreira, M. C., & Souto, S. O. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia Reflexão e Crítica*, 18(3), 443-453 <https://doi.org/10.1590/S0102-79722005000300019>.

Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional Justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations*, (Vol.1, pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.

Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4ª ed.) Lisboa: ISCSP – UTL.

Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: Editora Recursos Humanos, Lda.

Cardoso, L. L., & Petri, S. M. (2023). Avaliação de Desempenho de Pessoal em Trabalho não Presencial: quais indicadores estão presentes na literatura para mensurar o desempenho dos teletrabalhadores. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(6), 9358-9374.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Editora Manole.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.

Cresswell, J. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

Cropanzano, R., & Ambrose, M. L. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. In J. Greenberg & R.

Cropanzano (Eds.) *Advances in organizational justice* (pp.119–151). Lexington, MA: New Lexington Press.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (8ª ed.). Lisboa: Editora RH.

Dar, M. A. (2020) Organizational Justice: The Transpiring Journey from Relative Deprivation to Integrative Justice. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 23-41.

Everett, E., & Welch, M. (2023). Let's Think Differently About Performance Evaluations. *The Local Government Workforce*, 105, 24-27.

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

Gerhart, B. (1990). Gender differences in current and starting salaries: the role of performance, college major, and job title. *Industrial and Labor Relations Review*, 43, 418-43.

Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340-342.

Greenberg, J., & Colquitt, J. (2005) *Handbook of Organizational Justice*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.

Homans, G. (1961). *Social Behaviour. Its elementary forms*. London: Routledge & Kegan Paul.

Ismail, U., Pervaiz, M. K., & Saif-ur-Rehman, M. (2020). Distributive Justice Towards Innovative Work Behavior with Mediating Effects of Human Resource Management Practices in the Hotel Industry of Pakistan. *International Journal of Business and Administrative Studies*. 6(3), 136-149 <https://dx.doi.org/10.20469/ijbas.6.10002-3>.

Jason, L. A. & Glenwick, D. S. (2016). *Handbook of methodological approaches to community-based research: Qualitative, quantitative, and mixed methods*. Oxânia: Oxford.

Javidmehr, M. & Ebrahimpour, M. (2015) Performance appraisal bias and errors: The influences and consequences. *International Journal of Organizational Leadership*, 4(3), 286-302.

- Johnson, R. B. & Onwuegbuzie, A. J. (2007). Toward a Definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112-133.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1997). Fair process: Managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*, 75(4), 65-75.
- Konradt, U., Oldeweme, M., Krys, S., & Otte, K. P. (2020). A meta-analysis of change in applicants' perceptions of fairness. *Inter-national Journal of Selection and Assessment*, 28(4), 365–382. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12305>.
- Kota, H. B., Singh, G., Mir, M., Smark, C. & Kumar, B. (2021). Sustainable Development Goals and Businesses, Australasian Accounting. *Business and Finance Journal*, 15(5), 1-3.
- Lee, C., & Farh, J.- L. (1999). The effects of gender in organizational justice perception. *Journal of Organizational Behavior*, 20(1), 133-143.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg e R. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (pp. 27-55). New York: Plenum.
- Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Moore, B. (1978). *Injustice: The social Bases of Obedience and Revolt*. Londres: Pargrave Macmillan.
- Percunda, A. D., Taniyasi, N. & Chalidyanto, D. (2020) Organizational justice and performance appraisal satisfaction: A study in Suburban Hospital in Indonesia. *EurAsian Journal of BioSciences*, 14, 2887-2891.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de Dados para as Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS* (5ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., MacCurtain, S., Gupta, A. & Kulkarni, S. P. (2012). Role of Organizational Justice Perceptions in India and Ireland: An Empirical Examination. *Social Science Research Network*, 383, 2-9.
- Razavi, S. (2016). The 2030 Agenda: challenges of implementation to attain gender equality and women's rights. *Gender and Development*, 24(1), 25–41. <https://doi.org/10.1080/13552074.2016.1142>.

- Roth, L. M. (2007). Women on Wall Street: despite diversity measures, Wall Street remains vulnerable to sex discrimination charges. *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 24-35.
- San Miguel Abad, N. (2018). De Beijing a la Agenda 2030: aprendizajes para la transversalidad del enfoque GED o “Género en desarrollo” en las políticas públicas. *Ciencia, Técnica y Mainstreaming Social*, 2, 7.
- Schraeder, M., Becton, J. B. & Portis, R. (2007). A critical examination of performance Appraisals: An organization’s friend or foe? *Journal for Quality and Participation*, 30(1), 20-25.
- Sora, B., Hernández, A. C. & Buades, E. G. (2021). Human resource practices and employee wellbeing from a gender perspective. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 53, 37-46.
- Silva, A., Varajão, J., Pereira, J. L. & Pinto, C. S. (2017). Performance Appraisal Approaches and Methods for IT/IS Projects. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 8(3), 15–28. doi:10.4018/ijhcitp.2017070102.
- Sotomayor, A. M. S. B. (2006). *As percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho: consequências sobre o compromisso organizacional e o compromisso face ao superior hierárquico* (Tese de doutoramento). Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, Portugal. Disponível em <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/3662>.
- Sotomayor, A. M. (2021). *Princípios de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Sotomayor, A. M. S. B. (2007). Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: A perspetiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*, 3(3), 87-100.
- Steil, A. V. (1997). Organizações, gênero e posição hierárquica – compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*, 32(3), 62-69.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological analysis*. Hillsdale: Earlbaum.
- Veseli, A. & Çetin, F. (2024). The impact of HRM practices on OCB-I and OCB-O, with mediating roles of organizational justice perceptions: Moderating roles of gender. *Journal of Economics & Management*, 46(1), 1-24 DOI: 10.22367/jem.2024.46.01.

Wang, H. (2022). Research on Human Resource Management Performance Evaluation Method Based on Chaos Optimization Algorithm. *Security and Communication Networks*, 2022, 1-8 <https://doi.org/10.1155/2022/9201618>.

Apêndice- Inquérito do estudo final

Inquérito sobre as perceções de justiça organizacional e a igualdade de género na avaliação de desempenho

Este questionário é realizado no âmbito da elaboração da dissertação do Mestrado em

Gestão de Instituições Financeiras no ISCAL- Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.

A participação neste questionário é voluntária, anónima e as respostas serão apenas utilizadas para fins académicos. Não existem respostas corretas ou erradas, pelo é essencial que responda com transparência e sinceridade a todas as questões.

Este questionário tem a duração média de 15 minutos.

O questionário é constituído por 3 secções. A primeira secção tem perguntas de carácter geral e informações sobre a avaliação de desempenho. Na segunda secção as questões relevam-se a percepção de justiça e, no fim, a última secção apresenta um conjunto de perguntas sobre o objetivo de desenvolvimento sustentável (ODS) Nº5 - igualdade de género.

Desde já, muito obrigado pela sua participação.

* Indica uma pergunta obrigatória

1. Já foi alvo de alguma avaliação de desempenho? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

Caracterização da amostra

2. Género *

Marcar apenas uma oval.

- F
 M
 Outro

3. Idade *

4. Habilitações literárias *

Marcar tudo o que for aplicável.

- 1º ciclo
 2º ciclo
 3º ciclo
 Secundario
 Bacharelato
 Licenciatura
 Pós Graduação
 Mestrado
 Doutoramento

5. Antiguidade na Empresa *

6. Há quantos anos tem o mesmo chefe? *

7. Área onde trabalha *

Marcar apenas uma oval.

- Consultoria
- Bancos
- Seguradoras
- Recursos Humanos
- Comercial
- Outra: _____

8. A sua Avaliação de desempenho é feita por: (pode seleccionar mais que uma resposta) *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Superior Hierarquico
- Superior do superior hierárquico
- Colegas de equipa/ departamento
- Autoavaliação
- Outra: _____

9. Quantas vezes realiza avaliação de desempenho no espaço de um ano? *

10. São feitas entrevistas de avaliação de desempenho? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não *Avançar para a pergunta 13*

11. Nesta entrevista os objetivos são fixados?
(só responde a esta pergunta se respondeu sim à pergunta anterior)

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

12. Estes objetivos são:
(só responde a esta pergunta se respondeu sim à pergunta anterior)

Marcar apenas uma oval.

- Definidos pelo superior
 Definidos por si
 Definidos por si e pelo seu superior

Perceções de Justiça Organizacional

Esta secção de perguntas, vai-nos ajudar a perceber se na avaliação de desempenho existe uma perceção de justiça. A escala utilizada vai ter 5 hipóteses, sendo:

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo, nem discordo
- 4- Concordo
- 5-Concordo totalmente

13. 1. Durante o processo de avaliação de desempenho discutiu com o(a) *
seu(sua) superior(a) hierárquico(a) o modo como o seu desempenho foi
avaliado.

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

14. 2. Os procedimentos utilizados na avaliação de desempenho seguem padrões/regras pré definidos, que são aplicados de igual modo a todos os empregados. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

15. 3. Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho foram influenciados por aspetos exteriores e não foi só baseado no próprio desempenho. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

16. 4. A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho representa um retrato exato e justo do seu desempenho no trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

17. 5. Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho permitem que conteste a classificação obtida, se assim o desejar. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

18. 6. A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho traduz a qualidade do trabalho que executou. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

19. 7. Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) evita fazer observações ou comentários impróprios. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

20. 8. Dado o seu desempenho, a classificação obtida na sua última avaliação de desempenho não é adequada. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

21. 9. Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) trata-o(a) com consideração. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

22. 10. A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho reflete o esforço que colocou no desempenho do seu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

23. 11. Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) foi completamente franco(a) e sincero(a) consigo. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

24. 12. O(A) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) nunca tem tempo para lhe explicar cuidadosamente a sua classificação de desempenho. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

25. 13. Na sua organização, há procedimentos adequados para rever a sua classificação de desempenho, se tal for necessário. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

26. 14. Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) explicou-lhe os procedimentos envolvidos na obtenção da sua classificação. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

27. 15. Na sua organização, qualquer trabalhador pode pedir esclarecimentos ou informações adicionais sobre a classificação de desempenho obtida. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

28. 16. Na sua organização, as pessoas recebem classificações de desempenho que traduzem o seu verdadeiro desempenho *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

29. 17. A classificação obtida na avaliação desempenho foi baseada em informações exatas sobre o seu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

30. 18. Tendo em conta o seu esforço, é recompensado justamente. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5

Objetivo de desenvolvimento sustentável 5 (ODS 5) - Igualdade de género

O ODS 5 é um objetivo da agenda 2030 que serve para combater a desigualdade de género. Têm como principais objetivos :

- Eliminar todas as leis discriminatórias em relação ao género;

.

Erradicar

todas as formas de violência contra as mulheres e as jovens;

- Promover os direitos relacionados com a saúde sexual e reprodutiva das mulheres;

- Combater a desigualdade salarial em relação ao género;

- Garantir que as mulheres

tenham as mesmas oportunidades que os homens;

Esta secção do questionário serve para compreender se este ODS está a ser implementado no seu local de trabalho.

31. 1. Já tinha ouvido falar dos ODS? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

32. 2. Já tinha ouvido falar do ODS 5? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

33. 3. As mulheres na sua empresa têm cargos de chefia? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

34. 4. A instituição colocou objetivos específicos semelhantes com as metas do ODS 5 *

Marcar apenas uma oval.

sim

Não

Não sei

35. 5. Existem denúncias de desigualdades de género na sua organização? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

36. 6. Se sim, foram resolvidas de forma satisfatória?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

37. 7. A instituição promove a igualdade de género? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

38. 8. Existe o mesmo tipo de oportunidades para todos os colaboradores independentemente do género? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

39. 9. Qual o género da sua chefia direta? *

Marcar apenas uma oval.

- Masculino
 Feminino

40. 10. Comparativamente a outros colegas da organização que tem uma chefia de um género diferente da sua, sente que a sua chefia o(a) beneficia? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

41. 11. Entende que as mulheres têm maior capacidade de interagir positivamente com os colegas? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

42. 12. Entende que as mulheres têm maior capacidade de interagir positivamente com os subordinados? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não
