

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



ISCAL

**Impacto das perceções de justiça organizacional
na avaliação de desempenho sobre a satisfação no
trabalho: Desigualdade de género**

Melissa Viviana Aveiro Pereira

Lisboa, maio de 2021

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

**O IMPACTO DAS PERCEÇÕES DE JUSTIÇA
ORGANIZACIONAL NA AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO SOBRE A SATISFAÇÃO NO
TRABALHO: DESIGUALDADE DE GÉNERO**

Melissa Viviana Aveiro Pereira

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 de Doutora Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor, professora coordenadora da área científica de Gestão.

Constituição do Júri:

Presidente - Prof. Doutor Jorge Rodrigues

Arguente - Prof. Doutor Raúl Navas

Vogal - Prof.^a Doutora Ana Maria Sotomayor

Lisboa, maio de 2021

RESUMO

A presente investigação tem como objetivo perceber se a justiça organizacional nas suas dimensões de justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional influencia a satisfação no trabalho. A relevância do processo de avaliação de desempenho nos trabalhadores de diferentes empresas, pode mudar os diferentes ambientes de trabalho e satisfação. O conceito de capital humano ascendeu como fator essencial para o sucesso das organizações. Ao repensarem a sua posição estratégica em consonância com os Recursos Humanos, o foco está em atribuir estímulos de cariz extrínseco, bem como intrínseco, com vista a aumentarem e a manterem o índice de satisfação no trabalho.

Efetou-se uma revisão de literatura sobre as temáticas em estudo (justiça organizacional, avaliação de desempenho e satisfação no trabalho). A dissertação tem como objetivo compreender o impacto que as perceções de justiça organizacional em contexto de avaliação de desempenho têm no modo como os trabalhadores se sentem satisfeitos no trabalho. Pretende-se igualmente saber se esta relação é influenciada pela variável género, uma vez que não há muitos estudos que versem esta temática.

A metodologia aplicada consistiu num inquérito por questionário aplicado a trabalhadores de diferentes organizações, tendo-se obtido 115 respostas válidas. Os dados foram tratados com recurso à versão 26 do SPSS, efetuando uma análise dos coeficientes de regressão múltipla e simples em que se confirmou, num contexto de avaliação de desempenho que a justiça organizacional é composta por três dimensões e que existe influência positiva na satisfação no trabalho da dimensão de justiça distributiva e procedimental. Conclui-se igualmente que a variável género não exerce uma influência significativa no modo como os colaboradores percecionam a justiça no local de trabalho num contexto de avaliação de justiça e também não influencia o modo como as diferentes dimensões de justiça organizacional impactam na satisfação no trabalho.

Palavras-chaves: Avaliação de desempenho, satisfação no trabalho, justiça organizacional, desigualdade de género.

ABSTRACT

The present investigation focusses in the organizational justice and its components, distributive justice, procedural justice and interactional justice, influence work satisfaction. The relevance of evaluating employees' performance in various firms can change the work environment and satisfaction. The concept of human capital has grown to an essential factor towards organizational success. When rethinking its strategic position in line with Human Resources, the focus is on attributing stimuli of an extrinsic as well as an intrinsic nature, aiming to increase and maintain the job satisfaction index.

It was done a literature revision concerning the subject analyzed (organizational justice in performance evaluation and work satisfaction). The current work aims to understand the impact of that the perceptions of organizational justice in the context of performance evaluation performance evaluation performance in organizations, the influence that this theme in order to understand the perceptions of organizational justice and how it can influence the organizational climate and the way in which workers feel satisfied with job satisfaction. It is also intended to know if this relationship is influenced by the gender variable, since there are not many studies that deal with this theme.

The data were treated using the 26th version of SPSS, analyzing multiples coefficients with multiple regression and simple, where was confirmed in a context of performance evaluation the organizational justice is composed by three dimensions, and that there is a positive influence on job satisfaction on the dimension of distributive and procedural justice.

It is also concluded that the gender variable does not have a significant influence on the way employees perceive justice in the workplace in a context of justice assessment and also does not influence the way in which different dimensions of organizational justice impact on job satisfaction.

Keyword: Performance evaluation, job satisfaction, organizational justice, gender inequality.

AGRADECIMENTOS

À Prof.^a Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor, pelo tempo despendido para me ensinar, orientar e apoio incansável.

Aos meus pais, Carlos e Angelina, pela insistência e dedicação que tiveram para a conclusão deste percurso acadêmico.

À minha chefe, Ana Paula Fraga, pela paciência, compreensão e liberdade que tem demonstrado ao longo deste tempo.

A todos os que participaram na etapa metodológica da investigação (questionário), pela sua inestimável ajuda e colaboração na obtenção das informações, sem as quais a presente investigação não seria possível.

Por último, um agradecimento a todos os meus colegas e professores, com quem me cruzei neste percurso acadêmico, desde a licenciatura em Gestão de Recursos Humanos, e agora ao Mestrado em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras, que impulsionaram a minha vontade de aprender, e alargar as minha capacidades e sucesso pessoal.

ÍNDICE

LISTA DE TABELAS	IX
LISTA DAS FIGURAS	X
LISTA DE GRÁFICOS	XI
1.1 Relevância do tema	1
1.2 Objetivos gerais e específicos.....	2
1.3 Métodos da investigação	3
1.4 Questões de investigação.....	3
1.5 Estrutura da dissertação.....	4
CAPÍTULO 2 - Revisão de literatura	5
2.1 Avaliação de desempenho.....	5
2.1.1 Conceito.....	5
2.1.2 Objetivos da avaliação de desempenho.....	6
2.1.3 Fontes da avaliação de desempenho	7
2.1.4 Métodos de avaliação de desempenho	9
2.1.5 Problemas/dificuldades que ocorrem na avaliação de desempenho	12
2.1.6 Entrevista de avaliação de desempenho	15
2.2 Satisfação no Trabalho.....	16
2.2.1 Conceito de satisfação	16
2.2.2 Teorias sobre satisfação no trabalho	18
2.3 Justiça organizacional.....	25
2.3.1 Conceito de justiça organizacional.....	25
2.3.2 Justiça distributiva.....	26
2.3.3 Justiça processual ou procedimental	28
2.3.4 Justiça interacional	30
2.3.5 As percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho	32
2.4. Desigualdade de género e justiça organizacional.....	35
CAPÍTULO III – Metodologia de investigação	38
3.1 Questões de investigação	38
3.2 Instrumentos de medida da justiça organizacional.....	42
3.2.1 Instrumento de medida da justiça distributiva	42
3.2.2 Instrumento de medida da justiça procedimental.....	42
3.2.3 Instrumento de medida da justiça interacional	43
3.3 Instrumento de medida da satisfação no trabalho	43
CAPÍTULO IV – Apresentação dos resultados.....	44

4.1 Caracterização da amostra	44
4.2 Análise das percepções de justiça organizacional	52
4.3 Análise da satisfação no trabalho	64
CAPÍTULO V – Análise dos Resultados	73
5.1 Introdução	73
5.2 Questões de investigação	73
5.3 Correlações entre as dimensões de justiça organizacional na avaliação de desempenho e a satisfação no trabalho.....	74
5.4 Análise de regressão múltipla	80
CAPÍTULO VI – Conclusões finais	88
6.1 Introdução	88
6.2 Principais contributos do estudo.....	88
6.3 Contributos para a prática de gestão de recursos humanos.....	89
6.4 Limitações do estudo	90
6.5 Sugestões para investigação futura.....	91
6.6 Conclusão final.....	91
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	93
APÊNDICE 1 – INQUÉRITO DO ESTUDO FINAL.....	102
APÊNDICE 2 – QUESTÕES DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL.....	109

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Resumo das principais teorias sobre satisfação no trabalho	18
Tabela 2 - Teste de KMO e Bartlett de Componentes de Caráter Geral.....	52
Tabela 3 - Teste de KMO e Bartlett de justiça organizacional.....	52
Tabela 4 - Variação total explicada	53
Tabela 5 - Coeficiente Alfa de Cronbach – Justiça organizacional.....	53
Tabela 6 - Média, Desvio-Padrão e Variância da Justiça organizacional	54
Tabela 7 - Perceção de justiça distributiva no processo de avaliação de desempenho ...	54
Tabela 8 - Coeficiente Alfa de Cronbach – Justiça distributiva.....	56
Tabela 9 - Estatísticas de item de resumo (média/variância) – justiça distributiva.....	56
Tabela 10 - Perceção de justiça procedimental no processo de avaliação de desempenho	57
Tabela 11 - Coeficiente de Alfa de Cronbach– justiça procedimental	59
Tabela 12 - Estatísticas de item de resumo (média/variância) – justiça procedimental .	60
Tabela 13 - Perceção de justiça interacional no processo de avaliação de desempenho.	61
Tabela 14 - Coeficiente Alfa de Cronbach – justiça interacional.....	63
Tabela 15 - Média e Variância de itens – justiça interacional.....	63
Tabela 16 - Satisfação no trabalho – Subescala do pagamento.....	65
Tabela 17 - Média, Desvio-Padrão e Variância – Subescala de pagamento	66
Tabela 18 - Satisfação no trabalho – Subescala da promoção.....	66
Tabela 19 - Média, Desvio-Padrão e Variância – Subescala de promoção.....	67
Tabela 20 - Satisfação no trabalho – Subescala da supervisão	68
Tabela 21 - Média, Desvio-Padrão e Variância – Subescala de supervisão	69
Tabela 22 - Satisfação no trabalho – Subescala da natureza do trabalho.....	70
Tabela 23 - Média, Desvio-Padrão e Variância – Subescala de natureza do trabalho....	70
Tabela 24 - Satisfação no trabalho – Faceta da comunicação	71
Tabela 25 - Média, Desvio-Padrão e Variância – Subescala de comunicação.....	72
Tabela 26 - Correlações entre as variáveis do estudo	75
Tabela 27 - Teste de Normalidade.....	76
Tabela 28 - Teste de Normalidade – Justiça Distributiva	76
Tabela 29 - Teste de Normalidade – Justiça Procedimental	77
Tabela 30 - Teste de Normalidade – Justiça Interacional	78
Tabela 31 - Modelo de regressão da variável género	81
Tabela 32 - Coeficientes da variável género	81
Tabela 33 - Modelo de regressão da variável satisfação no trabalho	82
Tabela 34 - Coeficientes da variável satisfação no trabalho	82
Tabela 35 - Modelo de regressão da variável satisfação no trabalho no género feminino.	83
Tabela 36 - Coeficientes da variável satisfação no trabalho no género feminino	83
Tabela 37 - Modelo de regressão da variável satisfação no trabalho no género masculino	84
Tabela 38 - Coeficientes da variável satisfação no trabalho no género masculino	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 - Relação entre as dimensões de justiça organizacional e a satisfação no trabalho.....	34
---	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1 - Repartição da amostra quanto ao género.....	44
Gráfico 4.2 - Repartição da amostra por departamento onde trabalha	45
Gráfico 4.3 - Repartição da amostra por idade.....	45
Gráfico 4.4 - Género <i>versus</i> idade (em percentagem)	46
Gráfico 4.5 - Género <i>versus</i> Antiguidade (em percentagem).....	47
Gráfico 4.6 - População inquirida segundo o género e habilitações literárias	48
Gráfico 4.7 - Género <i>versus</i> habilitações literárias (em percentagem).....	48
Gráfico 4.8 - Género <i>versus</i> avaliador no contexto de avaliação de desempenho (em percentagem)	49
Gráfico 4.9 - Género <i>versus</i> período que está sobre a chefia atual (em percentagem)...	49
Gráfico 4.10 - Frequência das avaliações de desempenho.....	50
Gráfico 4.11 - Existência de autoavaliação	50
Gráfico 4.12 - Definição de objetivos na entrevista de avaliação	51

CAPÍTULO I - Introdução

1.1 Relevância do tema

Esta dissertação tem como objeto de estudo a gestão de desempenho e a valorização do potencial humano nas organizações, tendo em conta as percepções de justiça organizacional em caso de desigualdade de género como um paradigma determinante para o alcance da satisfação organizacional. Com efeito, a satisfação no trabalho revela ser um grande desafio para a gestão dos recursos humanos, uma vez que isso pode permitir identificar os aspetos críticos do trabalho onde seja necessário melhorar as práticas de gestão. Devido a transformações resultantes do fenómeno da globalização mundial, as organizações tornaram-se cada vez mais aptas a novas exigências. Nesse sentido, as organizações têm que promover as políticas de recursos humanos que considerarem mais adequadas para alcançar os seus objetivos, procurando atrair e reter determinadas aprendizagens, capacidades, comportamentos, de forma a atingir as necessidades exigidas hoje em dia, indo de acordo com a sua missão e objetivos estabelecidos. Perante esta realidade as empresas procuram melhorar o relacionamento com os seus colaboradores, com o intuito de aumentar os seus níveis de satisfação no trabalho.

Cada vez mais, a satisfação das pessoas no trabalho é dos temas mais discutidos, no contexto organizacional. Entre as várias definições de satisfação no trabalho apresentadas pelos investigadores destaca-se a de Locke, como apresenta Ferreira e Assmar (2004, p. 105), que caracteriza a satisfação no trabalho como “um estado emocional positivo decorrente de avaliações acerca do próprio trabalho”. Esta opinião refere-se à avaliação positiva que o modo de trabalho proporciona ao trabalhador, pois define o modo como a pessoa se relaciona com o seu trabalho. Contudo, a satisfação do colaborador não se baseia unicamente pela relação com o seu trabalho, mas como esse trabalho poderá trazer satisfação através do clima organizacional, do relacionamento com os colegas de equipa e com a chefia direta, das condições de trabalho, das condições salariais, e das oportunidades de subida de cargo ou de promoção. Os colaboradores de uma organização procuram ser recompensados pelo esforço despendido de uma forma justa e equitativa e em consonância com o seu contributo para a organização.

Neste sentido, a justiça organizacional é um elemento fundamental para o bom funcionamento da organização, pois foca-se nas percepções de justiça no local de trabalho, estando assim, associada à satisfação pessoal dos indivíduos que nelas trabalham (Greenberg, 1990).

O aumento das percepções de justiça pode vir a melhorar os resultados relevantes para as organizações através do compromisso organizacional, da satisfação no trabalho e do próprio desempenho do indivíduo. A justiça organizacional pode ser entendida numa dimensão tripartida composta por justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional. A justiça distributiva centra-se no princípio da equidade, através dos resultados obtidos que um trabalhador recebe no seu local de trabalho. É a percepção que um trabalhador tem sobre a igualdade e equidade dos métodos em que a recompensa é distribuída, sendo forte indicador de satisfação no trabalho. A justiça procedimental ou processual consiste na justiça dos métodos, critérios e procedimentos formais adotados pela organização para a tomada de decisão e o modo como esses são processados. A justiça interacional evidencia-se na importância da qualidade do tratamento interpessoal que os indivíduos recebem quando os procedimentos são executados. Ou seja, esta dimensão de justiça baseia-se no tratamento que a chefia tem perante os empregados, designadamente tratando-as com respeito, honestidade e transparência perante as necessidades pessoais dos empregados, e a forma como estes são informados das decisões tomadas.

Portanto, esta investigação pretende analisar o modo como os temas referenciados influenciam a satisfação no trabalho, fazendo uma distinção entre géneros sobre o modo como as percepções de justiça organizacional num contexto de avaliação de desempenho influenciam a satisfação no trabalho.

1.2 Objetivos gerais e específicos

Desde sempre, e para concretizar decisões de gestão, as empresas têm sentido a necessidade de emitir juízos acerca dos seus trabalhadores. Enquanto processo de recolha de informações tem necessariamente de ser um instrumento fiável, a fim de poder sustentar a gestão da carreira profissional dos indivíduos, tendo em conta a mobilidade funcional, a formação e desenvolvimento, as promoções, o sistema de recompensas, ou seja, a adaptação ao posto de trabalho. Dessa forma, a presente investigação tem como

objetivo geral analisar em que medida a satisfação dos trabalhadores é afetada pelas diferentes dimensões de justiça organizacional (e quais as dimensões que a afetam), bem como analisar quais as perceções de justiça organizacional a considerar tendo em conta a diferença de género.

Como objetivos específicos referem-se os seguintes:

- a) Apresentar enquadramento teórico sobre a avaliação de desempenho, as três dimensões de justiça organizacional e a desigualdade de género;
- b) Caracterizar o sistema de avaliação de desempenho utilizado nas empresas onde trabalham os participantes no estudo;
- c) Analisar em que medida é que a satisfação dos trabalhadores face ao sistema de avaliação de desempenho é afetada pelas perceções de justiça organizacional;
- d) Analisar o modo como a relação referida anteriormente difere consoante o género dos trabalhadores.

1.3 Métodos da investigação

O método de investigação utilizado consiste na revisão de bibliográfica sobre os temas em estudo (avaliação de desempenho, justiça organizacional e satisfação no trabalho), através da consulta de livros, revistas e artigos científicos, dissertações de mestrado, teses de doutoramento e alguns *sites* na *internet*.

Posteriormente, para aplicação da revisão da literatura do tema em análise é feito um inquérito por questionário aos colaboradores de diferentes empresas seguido de um tratamento estatístico das respostas ao mesmo, permitindo dar resposta às questões de investigação.

1.4 Questões de investigação

A presente investigação procura responder às seguintes questões de investigação:

- Questão de investigação 1 - A satisfação no trabalho é influenciada pelas perceções de justiça organizacional relativas à avaliação de desempenho?

- Questão de investigação 2 – A variável género afeta o modo como a satisfação no trabalho é influenciada pelas perceções de justiça organizacional relativas à avaliação de desempenho?

1.5 Estrutura da dissertação

A presente dissertação está estruturada por seis capítulos. No atual capítulo (capítulo um) é 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 capítulo dois é efetuada uma revisão de literatura sobre os temas em estudo: avaliação de desempenho, justiça organizacional e satisfação no trabalho revisão de literatura.

No capítulo três é feita uma explanação das metodologias e instrumentos utilizados, consoante as questões de investigação e o estudo de caso, e de que forma estes procedimentos foram relevantes para esta investigação.

No capítulo quatro é apresentado o estudo de caso, com a caracterização da amostra obtida, e posteriormente a análise dos resultados obtidos referentes ao questionário aplicado aos colaboradores de diferentes empresas.

No capítulo cinco procede-se à análise dos dados obtidos.

Por fim, no capítulo seis são tecidas as considerações finais da investigação, bem como os contributos teóricos e práticos da mesma, as limitações do estudo e são igualmente propostas sugestões para futuras investigações.

CAPÍTULO 2 - Revisão de literatura

2.1 Avaliação de desempenho

2.1.1 Conceito

A avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão que deve estar mais virada para o futuro do que para o passado, uma vez que deve apontar algumas mudanças comportamentais, atitudes e técnicas no sentido de melhorar a prestação do avaliado. Segundo Alves (2016: 99)

a avaliação de desempenho consiste num instrumento estratégico de extrema importância para a gestão de recursos humanos numa organização, é um processo organizacional que, devidamente implementado, contribui para a melhoria do desempenho dos colaboradores, por isso, a AD não deve ser vista como um castigo ou instrumento de controlo.

Um processo de avaliação de desempenho pressupõe que haja a definição, a negociação e a comunicação dos objetivos de avaliação, o *feedback* aos colaboradores acerca do seu trabalho, e o reconhecimento e análise de dificuldades para atingirem os níveis de desempenho desejados. Através da avaliação de desempenho há uma identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos do desempenho dos trabalhadores numa organização – através do saber, da competência e do comportamento.

Com a implementação de um sistema de avaliação de desempenho pretende-se, entre outros aspetos, obter uma comunicação mais eficaz entre as chefias e os seus subordinados; um maior envolvimento das pessoas no processo de definição estratégica; uma valorização do trabalho em equipa e o estabelecimento de objetivos de equipa; uma autonomia e responsabilização das pessoas no exercício da sua função; e um investimento sistemático na formação. Assim, criam-se as condições para ter um clima de trabalho mais favorável, o que ajuda a tornar mais assertivas as decisões tomadas dentro da organização, permitindo, deste modo, medir qual o impacto das atividades desempenhadas pelos funcionários, detetar as irregularidades que são apresentadas no processo de planificação de um projeto, de maneira a enfrentar e consolidar esses erros e, por sua vez, propor as medidas corretivas necessárias.

2.1.2 Objetivos da avaliação de desempenho

De acordo com Chiavenato (2009) principais objetivos de um processo de avaliação de desempenho são os seguintes: permitir o tratamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida, dependendo, obviamente, da forma de gestão dos mesmos; fornecer oportunidades de crescimento e condição de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, por um lado, os objetivos organizacionais e, por outro lado, os objetivos individuais. Interessa, ainda, verificar se os resultados estão a ser atingidos e em caso negativo, proceder a alterações.

Segundo Gomes *et al.* (2008) os objetivos da gestão de desempenho podem ser agrupados em três grandes conjuntos: (i) estratégicos; (ii) de desenvolvimento individual; e (iii) de gestão e organização do capital humano.

Considerando o ponto de vista estratégico, existe a necessidade de alinhamento entre os objetivos da organização, as competências e capacidade de aprendizagem, o comportamento e as atitudes dos colaboradores. Há também o planeamento do trabalho para que seja possível ter a capacidade de negociação e comunicação dos objetivos individuais e organizacionais, assim como a monitorização dos resultados alcançados com os padrões de desempenho definidos, a fim de que os supervisores diretos possam dar o *feedback* e aconselhamento aos colaboradores sobre o desempenho das suas funções (Camara et al., 1999).

Considerando a perspetiva dos objetivos de desenvolvimento individual, os objetivos estratégicos da organização têm que estar alinhados com os objetivos individuais e os objetivos da equipa de trabalho. A avaliação por objetivos visa orientar e motivar os colaboradores, responsabilizando-os pelos resultados, de modo a diagnosticar o potencial desenvolvimento do colaborador e induzir comportamentos que contribuam para a concretização dos mesmos e para melhorar o seu desempenho futuro (Camara et al., 1999). Por fim, do ponto de vista de gestão e organização do capital humano, o processo de gestão de desempenho envolve o suporte da gestão de topo, para que o sistema proporcione informação que permita ter como base a tomada de decisões relativamente ao aumento da sustentabilidade com o foco no trabalhador, o planeamento estratégico, a identificação de necessidade de formação do trabalhador, trabalho em equipas; análise e

medida dos produtos e processos; a cultura da qualidade; e também servir de base para a tomada de decisões para decidir sobre incentivos e recompensas, salários, compensações por mérito, promoções, transferências, demissões/rescisões e também sobre o perfil para novas contratações ou mesmo *outsourcing*.

2.1.3 Fontes da avaliação de desempenho

Segundo Bilhim (2006), as práticas de gestão de recursos humanos consistem num conjunto de sistemas consequentes do alinhamento das políticas estratégicas de gestão, definidas pela organização para os seus trabalhadores, nomeadamente a avaliação de desempenho.

A existência de diferentes fontes de avaliação prende-se essencialmente com as novas dinâmicas organizacionais decorrentes de alterações culturais, estruturais, estratégicas e dos próprios paradigmas da gestão de recursos humanos, e também dos próprios objetivos que organização pretende alcançar com o sistema.

As principais fontes de avaliação de desempenho são as seguintes: avaliação pelo superior hierárquico, autoavaliação, avaliação de 360 graus, avaliação pelos subordinados e avaliação pelos pares.

2.1.3.1. Avaliação pelo superior hierárquico

No processo de avaliação pelo superior hierárquico é aplicado exclusivamente pela chefia. Tem em consideração o desempenho individual e a contribuição de cada trabalhador no cumprimento dos objetivos da organização. Este método tem como vantagem contar apenas com um avaliador permite uma avaliação mais homogênea, ou seja, mais direcionada e sem interferências, mais objetiva e criteriosa. No entanto, o avaliador pode não ter uma boa relação com o subordinado e acabar interferindo na avaliação ou mesmo fazer com que a chefia tenha um entendimento equivocado sobre o desempenho do seu colaborador.

2.1.3.2. Autoavaliação

A autoavaliação refere-se à avaliação feita pelo próprio avaliado. Foi desenvolvida com o intuito de levar a refletir e a superar deficiências e insatisfação por parte dos avaliados. A vantagem dessa técnica é que permite ao trabalhador fazer uma análise a respeito dos

seus resultados e comportamentos de maneira mais sincera. O avaliado passa a assumir um papel mais ativo em todo o processo de avaliação de desempenho, uma vez que se torna responsável pela sua própria avaliação. Este tipo de avaliação incide, essencialmente, sobre ações específicas dos avaliados, tendo um carácter mais objetivo. É também uma oportunidade para demonstrar o seu profissionalismo, a sua aprendizagem, o autoconhecimento, a forma como entende a sua relação com os outros, e a capacidade de ouvir *feedbacks*, de forma a permitir identificar não apenas os seus pontos fortes, como também os seus pontos fracos, bem como as suas capacidades. Posteriormente, na entrevista de avaliação de desempenho a chefia direta dá o *feedback* sobre os resultados apresentados. Esse *feedback* implica um melhor entendimento e esclarecimento dos erros cometidos por parte do trabalhador, e o que terá de melhorar nos pontos fracos e reforçar os pontos fortes, e por fim, evitando distorções de informação entre o supervisor e o avaliado, a chefia direta deve ficar atenta para certificar-se de que a análise foi realmente imparcial e não condicionada pelos interesses individuais do trabalhador, de modo a não prejudicar o diálogo entre eles (Cunha et al., 2010).

2.1.3.3 Avaliação de 360 graus

A avaliação denominada de avaliação de 360 graus permite a recolha de contributos de várias fontes em redor do trabalhador, estabelecendo uma cotação por diversos avaliadores, em que o colaborador é avaliado por si mesmo (autoavaliação), pelos seus supervisores diretos, pelos seus pares, pelos seus subordinados e pelos principais agentes que com ele interagem, visando obter o maior número de informação para uma análise sistémica que proporciona uma identificação clara a respeito de diversas variáveis sobre o desempenho do trabalhador. O sucesso deste método depende do anonimato e imparcialidade de todos os envolvidos e exige um alto nível de maturidade, garantido a todos uma liberdade para avaliar o desempenho de supervisores e colegas, o que traz um grande sentimento de igualdade dentro da organização, sendo visto como uma excelente fonte de motivação para os trabalhadores, porque fornece uma avaliação honesta e justa de como o desempenho de cada trabalhador é visto por todos os membros da organização.

Assim, obtém-se um *feedback* de múltiplas fontes, tendo como base várias perspetivas e vários avaliadores que mantêm uma relação profissional diferente com o avaliado e acaba por reforçar a veracidade das informações, bem como sugestões para viabilizar a mudança de comportamentos dos trabalhadores, em especial o desenvolvimento das suas

competências, no que resulta na melhoria efetiva da *performance* das equipas de trabalho e dos supervisores diretos (Gomes et al., 2008).

2.1.3.4 Avaliação pelos subordinados

A avaliação da chefia direta feita pelos seus subordinados é também designada por avaliação a 90 graus. Este método é muito pouco realizado pelas organizações. O líder é responsável por conduzir a sua equipa ao sucesso. De uma maneira simplificada, um bom líder precisa de *feedback* para compreender se está a ir na direção certa e quais as eventuais mudanças que deve efetivar para aprimorar a sua *performance*. Neste sentido, a avaliação de desempenho feita pelos subordinados ao supervisor direto pretende aferir a forma como este se relaciona com os seus subordinados, designadamente no que se refere às relações interpessoais. Este tipo de informação só pode ser obtida com este fonte de avaliação. As desvantagens deste tipo de avaliação prendem-se com a possibilidade de o subordinado não fazer uma apreciação exata sobre o chefe, com medo de represálias por parte deste e, por outro lado, os subordinados nem sempre têm conhecimento de todas as funções que o chefe desempenha, para que possam fazer uma avaliação mais completa e correta.

2.1.3.5 Avaliação pelos pares (pelos colegas)

Este tipo de avaliação consiste na avaliação de um trabalhador feita pelos seus colegas de trabalho, ou seja, aqueles que possuem o mesmo nível hierárquico e que pertencem à mesma equipa de trabalho. Para que haja um bom desenvolvimento do trabalho em grupo, terá de haver primeiro um bom desenvolvimento individual e, deste modo, adotou-se esta avaliação pelos pares, de maneira a ser possível fazer ajustes para alinhar os membros da equipa, aperfeiçoar o fluxo de trabalho, melhorar o relacionamento e a comunicação entre os colaboradores e, assim, potencializar o alcance das metas definidas para a equipa de trabalho.

2.1.4 Métodos de avaliação de desempenho

Há vários métodos de avaliação de desempenho e cada organização tende a construir o seu próprio método para avaliar o desempenho dos seus trabalhadores (Chiavenato, 2009).

Deste modo, estes métodos fixam-se em critérios objetivos ou subjetivos, podendo ter assim uma avaliação quantitativa ou qualitativa relativamente aos trabalhadores da organização.

Caetano (1996) e Cunha *et al.* (2010) consideram que há quatro métodos de avaliação, a saber: o método centrado na personalidade; o método centrado nos comportamentos; o método centrado na comparação com os outros; e o método centrado nos resultados.

Segundo Caetano (1996)

- O método centrado na personalidade traduz-se num tipo de escalas fundamentadas através dos traços de personalidade;
- O método centrado nos comportamentos baseia-se em comportamentos e não em traços como, por exemplo: incidentes críticos; escolha forçada; escalas ancoradas em comportamentos, padrão misto; observação comportamental e listas de verificação;
- O método centrado na comparação com os outros reflete-se na comparação com outros na mesma atividade como, por exemplo, a comparação por pares e a distribuição forçada;
- O método centrado nos resultados traduz-se nos resultados obtidos com os indicadores de desempenho exigidos ou com os objetivos estratégicos exigidos para um determinado período de tempo, ou seja, quando o colaborador sente que está envolvido na definição de objetivos estratégicos da organização, esse comprometimento vai fazer com que se esforce mais para os poder cumprir, vai sentir-se mais motivado, ou seja, isso acontece no momento da entrevista de avaliação de desempenho, em que a chefia direta dá o seu *feedback* em relação ao seu desempenho.

Atualmente a melhoria contínua já se faz notar e os métodos vão evoluindo e adaptando-se à nova realidade. No entanto, ainda existem os métodos tradicionais de avaliação de desempenho, tais como o método das escalas gráficas, o método da escolha forçada, o método da pesquisa de campo e o método dos incidentes críticos.

2.1.4.1 Método das escalas gráficas

O método das escalas gráficas consiste na avaliação por meio do preenchimento de um formulário de dupla entrada com pontos de escala, na qual as linhas em sentido horizontal representam os fatores de avaliação de desempenho, enquanto as colunas em sentido vertical representam os graus de variação daqueles fatores. Este método consiste na avaliação de desempenho dos indivíduos da organização, para definir em cada trabalhador as qualidades que se pretende avaliar, através de indicadores de avaliação previamente definidos e graduados como os objetivos. As principais vantagens deste método está no facto de ser um método com facilidade de estruturação, aplicação e preenchimento em linhas, os valores, as habilidades, as atitudes e comportamentos, e tem como variáveis como a pontualidade, o relacionamento com os outros, e as aptidões técnicas no local de trabalho, assim o avaliador apenas tem que assinalar qual o ponto da escala que corresponde ao desempenho do avaliado, bem como a possibilidade de realizar comparações entre os resultados dos avaliados. As principais desvantagens como o facto de estas escalas dependerem da avaliação do avaliador, uma vez que se baseiam em traços de personalidade, o que faz com que não seja possível controlar os erros de cotação e inferem um elevado grau de subjetividade.

2.1.4.2 Método da escolha forçada

O método da escolha forçada consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos mediante a um formulário com uma escolha de frases ou afirmações descritivas com determinado tipo de desempenho em relação às funções que foram atribuídas ao indivíduo, que descrevem o seu desempenho individual, contudo aparentemente não possui uma relação direta entre si. Desta maneira, o avaliador recebe formulários organizados em blocos de duas ou quatro frases. Em cada bloco, o avaliador deverá forçosamente escolher a mais adequada, uma ou duas que melhor e mais se aproxima do comportamento e desempenho do avaliado que está sob avaliação e a qual está mais distante retratar a realidade. Resumindo, o avaliador deve apresentar em cada um, duas frases positivas e duas negativas. O avaliador, ao analisar o trabalhador, escolhe a que mais se aplica e a que menos se aplica a seu desempenho, ao perfil do avaliado.

2.1.4.3 Método de pesquisa de campo

O método de pesquisa de campo baseia-se na realização de uma entrevista em conjunto com um técnico de recursos humanos com assessoria de cada coordenador de equipa, que procuram identificar as necessidades de melhoria no desempenho dos subordinados, para efetuar uma avaliação de desempenho dos seus subordinados, levantando-se os motivos para determinados desempenhos por meio de análise de factos e situações.

2.1.4.4 Método dos incidentes críticos

Este método de incidentes críticos é descrito como uma observação e registo de ocorrências de atitudes excepcionais que representam desempenhos altamente positivos, ou seja, os pontos fortes dos trabalhadores, que devem ser realçados e estimulados, e as atitudes prejudiciais dos trabalhadores, ou seja, os pontos altamente negativos que devem ser corrigidos para o êxito na execução da função, através de uma orientação constante. O objetivo deste método é por de lado os pontos intermediários, e focar nos pontos extremamente positivos e negativos, de maneira a aproveitar da melhor forma o ponto forte de cada trabalhador e trabalhar os seus pontos fracos, e sendo necessário anotar os comportamentos, os incidentes ocorridos constantemente para que não passem despercebidos, e posteriormente, transmiti-los no momento da entrevista de avaliação ao avaliado, de modo a dar um *feedback* da sua prestação de trabalho.

2.1.5 Problemas/dificuldades que ocorrem na avaliação de desempenho

Segundo Sousa *et al.* (2006), nos processos de avaliação de desempenho podem ocorrer uma vasta gama de problemas/dificuldades, que podem pôr em causa a qualidade dos objetivos estratégicos a atingir e os resultados obtidos na avaliação, assim como o *feedback* a dar aos colaboradores, pois um avaliador pode fazer julgamentos ou “enviesamentos” perante os resultados da avaliação. Deste modo, é necessário numa organização que estes erros sejam bem identificados, de modo a reduzir os seus impactos na aplicação do processo de avaliação de desempenho, embora a principal responsabilidade de um bom funcionamento do sistema de avaliação de desempenho incida sobre os avaliadores.

2.1.5.1 Efeito halo e efeito horn

O efeito halo consiste em que o avaliador tem uma opinião fortemente positiva acerca do perfil do colaborador, em particular de aspetos que para o avaliador são essenciais para o bom desempenho da função. Depois o avaliador tende a generalizar essa opinião favorável sobre esses aspetos a todos os demais itens da avaliação, considerando o colaborador bom em todos os parâmetros da avaliação.

O efeito horn é o inverso do efeito halo, ou seja, consiste na tendência para classificar negativamente aspetos do desempenho, que para o avaliador são cruciais e depois generalizar essa classificação para os demais itens do processo de avaliação de desempenho.

2.1.5.2 Erro severidade

O efeito de severidade consiste em atribuir sistematicamente pontuações baixas, isto é, o avaliador não deixa sobressair os aspetos positivos do desempenho do colaborador. Pode ocorrer quando se está em presença de avaliadores demasiado exigentes que entendem que as suas equipas de trabalho não se esforçam para atingir níveis de desempenho mais elevados.

2.1.5.3 Erro de leniência/complacência

O erro de leniência/complacência é o inverso do erro de severidade, pois consiste na sobreavaliação do desempenho do colaborador, sendo um erro bastante comum quando a avaliação reflete apenas os seus aspetos mais positivos desse desempenho. Ocorre quando se está perante avaliadores muito permissivos e que pretendem que as suas equipas de trabalho sejam muito valorizadas na organização e/ou no departamento onde se encontram inseridas.

2.1.5.4 Erro de tendência central

O erro de tendência central é um erro bastante comum, em que numa avaliação de um colaborador há uma tendência para atribuir uma nota média em todos os parâmetros da avaliação, colocando as avaliações num patamar central. Neste caso, ocorre um erro inverso ao do erro de leniência e do erro de severidade, uma vez que o avaliador não deixa

sobressair os aspetos mais positivos do seu subordinado, nem os aspetos menos bons, considerando-o sempre um colaborador mediano.

2.1.5.5 Efeito de recenticidade

O efeito de recenticidade consiste na tendência de dar uma maior relevância a acontecimentos e comportamentos mais recentes do avaliado, quer aspetos positivos quer aspetos negativos, sendo que estes aspetos exercem maior impacto sobre a classificação de desempenho a atribuir ao colaborador. Consequentemente, há um enviesamento da avaliação de desempenho, pois são ignorados os comportamentos e desempenhos mais antigos do colaborador e valorizados os mais recentes.

2.1.5.6 Erro de “primeira impressão”

O erro de primeira impressão consiste na primeira impressão que o avaliador tem do avaliado, verifica-se a tendência de manter-se e irá sobrepor-se ao desempenho real, ou seja, quando na primeira impressão do avaliador acerca do avaliado vai condicionar todas as avaliações futuras acerca do seu desempenho, mesmo que este sejam menos positivas e que as condicionantes se alterem.

2.1.5.7 Erro de semelhança

O erro de semelhança tem em conta uma projeção pessoal ou autoidentificação, verificando-se uma tendência para avaliar um colaborador à semelhança do avaliador ou de si próprio. Deste modo, os colaboradores que são mais parecidos com o avaliador são beneficiados, uma vez que o avaliador tende a ser o exemplo de um colaborador ideal. Neste caso, os mais parecidos com o avaliador são protegidos independentemente se os outros menos parecidos desempenhem as funções de forma melhor ou semelhante.

2.1.5.8 Erro de fadiga/rotina

O erro de fadiga/rotina consiste na tendência do avaliador não prestar muita atenção ao processo de avaliação, devido ao excesso de avaliações que tem de efetuar ao mesmo tempo, ou seja, quando se tem de avaliar muitos trabalhadores pode ocorrer um fenómeno de cansaço e saturação por parte do avaliador fazendo com que não seja dada a devida importância a cada uma das avaliações.

2.1.5.9 Outros problemas que ocorrem num processo de avaliação de desempenho

A análise dos resultados tem vindo a ter mais significância. Posto isto, pode ocorrer outros tipos de problemas no processo de avaliação de desempenho como um colaborador mediante um *feedback* de melhoria, contínua a ter atitudes e comportamentos não adequados e desrespeitosos que podem ter influência nos colegas de equipa. Outro aspeto, quando na avaliação de desempenho ignora-se informações e factos relevantes para o funcionamento da organização, o que demonstra que a empresa não estava completamente comprometida com todos no seu envolvente. Podemos ainda referir os processos de avaliação de desempenho e os guiões de entrevista mal elaborados o que acarretam custos dispendiosos, erros de avaliação, relação comprometedora entre o avaliador e o avaliado o que permite inflacionar as classificações. Noutro aspeto, a desigualdade de género pode proporcionar alterações na avaliação de desempenho, podendo beneficiar alguns indivíduos para determinados cargos, assim como na sobrevalorização de indivíduos em relação aos restantes colegas de equipa.

2.1.6 Entrevista de avaliação de desempenho

A entrevista de avaliação é um dos pontos mais fulcrais, sendo de grande relevância no processo de avaliação de desempenho, uma vez que é um espaço para a comunicação entre o avaliador e o avaliado onde são analisados os resultados do desempenho do avaliado, bem como definidos objetivos para o período futuro (Cunha et al.,2010). Assim, deve ser marcada com a devida antecedência e executada tendo por base um guião (Camara et al., 2001).

Na entrevista é imprescindível um adequado *feedback*, onde se discutem as ocorrências do passado, o que vai permitir visar a prossecução de níveis mais elevados de desempenho consoante as funções desempenhadas, alinhar as expectativas futuras, estabelecer compromissos em função dos objetivos estratégicos, negociar os recursos necessários para a sua atividade, comparar e compatibilizar os pontos de vista, permitir um aconselhamento pela parte da chefia, parar para pensar e delinear novos planos, verificar quais os seus erros tal como os aspetos positivos do seu desempenho e, por fim, permitir ainda manter elevados níveis de motivação no seio dos colaboradores. O *feedback* pode funcionar como uma ferramenta de motivação ou penalização, o que pode ter efeitos positivos nos comportamentos dos indivíduos, dependendo da aceitação do processo de avaliação de desempenho, na qual pode proporcionar a satisfação no trabalho, o

reconhecimento do trabalho efetuado, o que permite um aumento da produtividade e do desempenho individual (Camara et al., 2001). Contudo, o *feedback* pode ter efeitos negativos, pois pode ser encarado como um ataque pessoal ao método de trabalho do colaborador, quando a crítica ao desempenho do colaborador não corresponde à autoimagem que este tem de si próprio, sendo criado um plano de desenvolvimento ao trabalhador (Bilhim, 2004).

Por fim, poderá ser elaborado um relatório, contendo uma síntese da entrevista, identificando a respetiva classificação e a observação do avaliado e, caso haja necessidade, a definição de um plano de desenvolvimento para o colaborador.

2.2 Satisfação no Trabalho

2.2.1 Conceito de satisfação

A satisfação é uma variável de natureza afetiva, na qual depende de um processo de avaliação mental por parte do empregado baseado em crenças, valores, morais, fatores disposicionais, que se refletem através experiências no seu local de trabalho que resulta de um estado agradável ou desagradável, na qual esse estado emocional sendo agradável produz satisfação, e se for desagradável levará à insatisfação (Carlotto & Câmara, 2008; e Martins & Santos, 2006).

O conceito de satisfação no trabalho começou a reunir o interesse dos teóricos, uma vez que se pode traduzir numa valorização do fator humano na empresa. Desde então tem sido associado à produtividade das empresas e à realização pessoal dos colaboradores. Desta forma, o nível de satisfação é proporcionado através de um sentimento agradável e proveniente da perceção do trabalho na qual o indivíduo transmite comportamentos e atitudes benéficos para o seu desempenho, como influencia tudo à sua volta como os indivíduos com quem se relaciona no seu trabalho.

Locke (1969) entendia a satisfação no trabalho como um estado emocional agradável resultante da avaliação que o indivíduo faz do seu trabalho. Contudo, a satisfação no trabalho está sujeita a efeitos internos e externos no ambiente de trabalho, o que poderá afetar não só a saúde física como psicológica do indivíduo, interferindo com a concretização do seu trabalho, e consequentemente, com o seu nível de desempenho profissional como social.

Rego (2009) demonstrou empiricamente a relação entre o bem-estar afetivo no trabalho e desempenho individual, utilizando escalas de autorrelato. Com base nesse resultado, pode-se analisar que os indivíduos com maiores graus de bem-estar afetivo no trabalho possuem um alto desempenho individual. Contudo, o autor através dos resultados apresentados sugeriu que estudos futuros contassem com amostra de maior dimensão (Fogaça & Júnior, 2015).

Porter e Steers (1991) entendem que há a necessidade de conhecer as expectativas dos trabalhadores, como forma de prever os seus comportamentos e atitudes, na medida em que se a organização conhecer as expectativas dos indivíduos, esta poderá influenciar o nível de satisfação individual e a decisão do trabalhador de participar e envolver-se mais na gestão da organização e na vida da organização ou então optar pelo afastamento, quando esta situação não se verificar (Porter & Steers, 1991, citados por Bilhim, 2013).

A satisfação no trabalho é a forma como as pessoas se sentem em relação à sua prestação de trabalho, tendo em conta os objetivos desejados pelo empregado. A satisfação é o resultado de uma comparação dos objetivos esperados e dos objetivos obtidos. Deste modo, o grau de satisfação no trabalho é medido através das experiências vividas quanto ao próprio trabalho sendo este agradável, cansativo, produtivo, complexo, ou então podendo ser medido em termos de satisfação como o grau de comprometimento face às tarefas desempenhadas.

Alguns estudos sobre a satisfação no trabalho confundem o conceito de satisfação com o de motivação, pois tentam reunir explicações teóricas relacionadas com as causas de satisfação, procurando especificar as variáveis relevantes e o modo como estas são combinadas para determinar a satisfação. A motivação está relacionada com sistema cognitivo, leva o indivíduo a ter vontade para agir através da satisfação, do seu esforço e persistência na sua ação.

Estar motivado não deve ser confundido com situações de alegria, de entusiasmo de bem-estar ou de euforia. Estes estados podem, até certo ponto, ser considerados efeitos do processo motivacional, mas não explicam como se chegou até eles nem como eles apareceram. Hoje em dia, sabe-se que a motivação é muito mais ampla do que os comportamentos ou estados. Tudo isso deve ser considerado de maneira especial sob o ponto de vista do próprio indivíduo que a vivencia e não unicamente sob o ângulo de quem a observa (Bergamini, 1998).

Assim, a motivação é vista como algo que não se observa diretamente, que não é mais que um conjunto de comportamentos e o resultado dos mesmos. Deste modo, a motivação e a satisfação complementam-se e caracterizam-se pelo desenvolvimento emocional e social das pessoas.

2.2.2 Teorias sobre satisfação no trabalho

Os teóricos começaram então a discutir novas maneiras de abordar as características da função que podiam levar a uma maior satisfação dos trabalhadores, e que pudessem preencher as suas necessidades intrínsecas. Surgiram assim modelos teóricos, que pretendem dar explicações teóricas relacionadas com as causas da satisfação, procurando especificar variáveis relevantes para determinar a satisfação.

As teorias da motivação podem ser agrupadas em duas abordagens distintas: de conteúdo e de processo. As teorias de conteúdo pretendem identificar necessidades que compõem a satisfação, através da análise dos motivos do comportamento humano, na qual visam compreender os fatores internos aos indivíduos, explicativos da sua forma de agir, ou seja, “O QUE” que motiva o indivíduo). As principais teorias de conteúdo mais relevantes são as seguintes: a teoria de necessidades de Maslow, teoria dos dois fatores de Herzberg, a teoria das necessidades adquiridas de McClelland, e a teoria X e Y de McGregor. As teorias do processo analisam a motivação de uma forma mais dinâmica, como se desenrola o comportamento motivado, ou seja, concentra-se no modo “COMO” esta motivação ocorre. As teorias do processo mais referenciadas são a teoria da equidade de Adams, a teoria da expectativa de Vroom, a teoria de objetivos específicos de Locke.

A Tabela 1 apresenta um breve resumo de cada umas das teorias sobre a satisfação no trabalho. Seguidamente serão analisadas as diferentes teorias.

Tabela 1 - Resumo das principais teorias sobre satisfação no trabalho

Maslow (1954)	Os indivíduos são motivados através de uma hierarquia de cinco tipos de necessidades, sendo que as de nível superior só são satisfeitas quando as do nível imediatamente inferior se encontram satisfeitas.
---------------	---

<p>McGregor (1960)</p>	<p>Apresenta duas abordagens antagónicas, as teorias X e Y, acerca da administração: a teoria X considera que a natureza humana é indolente e não gosta de trabalhar; e a teoria Y propõe que os seres humanos são bons e direcionados para o trabalho.</p>
<p>McClelland (1961)</p>	<p>Postula que a motivação ocorre pela satisfação de três tipos de necessidades: realização, afiliação e poder. Todos os indivíduos possuem estes três tipos de necessidades, embora com predominância de uma em relação às restantes.</p>
<p>Adams (1963)</p>	<p>Enfatiza a perceção pessoal do indivíduo sobre a razoabilidade ou justiça relativa na sua relação laboral com a organização.</p>
<p>Vroom (1964)</p>	<p>Sugere que a motivação depende da expectativa que o indivíduo tem em ser recompensado face ao trabalho desempenhado.</p>
<p>Herzberg (1966)</p>	<p>Considera duas ordens de fatores associados à motivação: os fatores higiénicos e os fatores motivadores, sendo que os primeiros evitam a insatisfação, enquanto os segundos conduzem à satisfação.</p>
<p>Locke (1968)</p>	<p>Defende que a maior fonte de motivação reside na fixação de objetivos específicos e difíceis de atingir.</p>
<p>Hackam e Oldham (1980)</p>	<p>O facto de os indivíduos poderem ser motivados por via da motivação intrínseca, segundo a qual a satisfação no</p>

	trabalho resulta das características da função.
--	---

Fonte: Adaptado de Galhanas (2009)

2.2.2.1 Teoria Humanista – Pirâmide de Maslow (1954)

A teoria de Maslow consiste em níveis numa hierarquia de importância e da sua influência no comportamento, representadas sob a forma de pirâmide. As pessoas procuram a satisfação em um conjunto de necessidades internas. Na base da pirâmide encontram-se as necessidades fisiológicas que são de vital importância; no nível seguinte estão as necessidades de segurança que são essenciais para a tranquilidade; seguidamente estão as necessidades sociais que são próprias do ser humano enquanto ser social; no penúltimo nível encontram-se as necessidades de estima (ou autoestima) que refletem a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia; e por fim, no último nível encontram-se as necessidades de autorrealização, ou seja, as necessidades de cada pessoa realizar o seu potencial e se desenvolver.

As duas primeiras necessidades mais básicas como as fisiológicas e as de segurança são denominadas necessidades primárias; posteriormente as necessidades sociais, de estima e de autorrealização são denominadas necessidades secundárias. As necessidades primárias podem pôr-se em causa a sobrevivência, estando, portanto, ligadas ao comportamento do ponto de vida psicossocial, na medida em que os aspetos psicossociais do trabalho favorecem ou dificultam a satisfação das necessidades humanas, sendo possível a inexistência das necessidades secundárias. À medida que o colaborador satisfaz as necessidades básicas, seguem-se outras mais elevadas que tomam o predomínio do seu comportamento (Chiavenato, 1994).

A motivação dos recursos humanos é estimulada ao nível das oportunidades criadas para uma maior autoestima, confiança e reconhecimento da pessoa. Estes fatores motivacionais, que correspondem a necessidades superiores do ser humano, estão ao nível das recompensas intrínsecas que as pessoas esperam do trabalho - autonomia, maior responsabilização e novos desafios, requalificação profissional, novas aprendizagens e desenvolvimento de competências, estímulo à participação e partilha de objetivos. Desta forma os trabalhadores sentem-se úteis, necessários e valorizados na empresa, o que resulta em níveis elevados de motivação e de satisfação no trabalho.

Contudo, as necessidades de cada pessoa dependem sobretudo da pessoa em questão, pois o nível básico, como as necessidades fisiológicas, até ao nível mais alto de autorrealização está presente em cada pessoa numa hierarquia que vai desde necessidades. A ordenação ou importância das necessidades nem sempre é a mesma para diferentes indivíduos e para as diferentes fases do ciclo de vida dos mesmos.

2.2.2.2 Teoria X e Y de McGregor (1960)

A teoria de Douglas McGregor apresenta duas abordagens antagónicas como as teorias X e Y, para que os indivíduos possam ser repartidos em dois grupos consoante as suas atitudes e comportamentos. McGregor assume uma visão pessimista do homem, na teoria X, e uma visão otimista, na teoria Y. A teoria X considera que os indivíduos têm aversão ao trabalho, pelo que o tentam evitar sempre que possível. Deste modo, há a necessidade de as pessoas serem coagidos, de controlo externos, ou de punições com a finalidade de manipular e direccionar o comportamento individual para que se esforce no sentido da realização dos objetivos definidos pela organização, a fim de atingir os resultados pedidos (Chiavenato, 1999).

No entanto, a teoria Y abrange um ambiente de gestão favorável, o que implica a participação dos trabalhadores. Assenta em valores humanos e sociais para a concretização do potencial de cada colaborador, uma vez que as dificuldades orientam e promovem o crescimento e desenvolvimento pessoal.

A teoria Y é vista como o contrário da teoria X, pois o ser humano não tem aversão ao trabalho, não necessita ser manipulado para a realização de tarefas, e está predisposto a autodirigir-se, a ter mais espírito de iniciativa, ambição, criatividade, compromisso em relação aos objetivos organizacionais é fruto das recompensas que estes esperam obter por atingirem os objetivos desejados, desta forma, segundo esta teoria os indivíduos vão de acordo as responsabilidades exigidas.

2.2.2.3 Teoria das necessidades adquiridas de McClelland (1961)

A teoria de McClelland consiste em que um indivíduo tem três tipos de necessidades básicas fundamentais como a realização, a afiliação e o poder, as quais são obtidas através da relação com o meio envolvente, o que condiciona o comportamento do indivíduo no trabalho.

Contudo, estas necessidades são sentidas com diferentes níveis de intensidade, predominando uma das necessidades em relação às outras, o que irá determinar o desempenho da pessoa, sendo que a sua importância para o desempenho das suas funções varia de acordo com a posição que ocupam na organização. As necessidades de realização baseiam-se na procura para a primazia, sendo uma necessidade consistente, indo de acordo com determinados padrões para o alcance do sucesso, na qual possam exercer uma certa responsabilidade pessoal. No caso das necessidades de afiliação consistem no relacionamento interpessoal com supervisores e/ou colegas de equipa. Por fim, a necessidade de poder consiste em ir de acordo com os desejos pessoais de obter um controlo ou influência perante os outros indivíduos da organização.

2.2.2.4 Teoria da equidade de Adams (1965)

A teoria de Adams consiste a perceção pessoal de cada indivíduo, sobre a razoabilidade ou justiça relativa ao seu desempenho e possíveis benefícios no exercício da sua função, comparando assim, pelo desempenho de outro indivíduo e os perspetivos benefícios deste, de forma a determinar se há equidade entre as suas competências no caso de desempenharem funções similares. Assim, poderá verificar-se a equidade entre colaboradores em função da sua atividade de acordo com o seu mérito e objetivos atingidos.

Os indivíduos tendem a desenvolver comportamentos de forma a atenuar as desigualdades percecionadas, esforçando-se menos ou exigindo mais recompensas, de uma forma mais ou menos consciente (Adams, 1965).

2.2.2.5 Teoria das expectativas de Vroom (1964)

Esta teoria das expectativas de Vroom é uma das muitas teorias que procuram explicar o processo e as motivações humanas, pela forma como as pessoas relacionam o esforço, o desempenho e a recompensa. A teoria define a satisfação como uma reação antecipada a um resultado ou expectativa que o trabalhador espera alcançar. Vroom baseou-se na observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais e das necessidades não atendidas ou ainda devido à aplicação de recompensas, mas também do contexto de trabalho em que as pessoas estão inseridas, sendo vistas consoante as suas crenças, valores, perceções que influenciam as suas atitudes e comportamentos,

que irão refletir-se no seu desempenho. Deste modo, esta teoria valoriza a dignidade humana. O processo motivacional deve ser explicado em função dos objetivos e das escolhas de cada pessoa e das suas expectativas em atingir esses mesmos objetivos. De uma forma sintética, Vroom defende que a força da motivação (M) de determinada pessoa corresponde ao produto do valor previsto por si atribuído a um objetivo ou resultado esperado (V=Valência) pela probabilidade de alcançar esse mesmo objetivo através do esforço realizado (E=Expectativa), pela probabilidade de que determinado desempenho conduza à recompensa. Esquemáticamente: $M = V \times E \times I$

2.2.2.6 Teoria dos dois fatores de Herzberg (1966)

A teoria de Herzberg foca-se no ambiente externo e no trabalho do indivíduo. O principal objetivo desta teoria é identificar os fatores que causam a satisfação e a insatisfação dos empregados no ambiente de trabalho. Esta teoria parte do pressuposto que existem dois grupos de fatores, a saber: os fatores motivacionais e os fatores higiênicos. Os fatores motivacionais referem-se às tarefas e às atividades relacionadas com o cargo em si. São os fatores motivacionais que provocam uma atitude perante o trabalho diferente, quando as pessoas diziam sentir-se bem, tendo concluído que o que gera satisfação e motivação para o trabalho são os denominados como fatores intrínsecos. Incluem liberdade de decidir, responsabilidade total pelo trabalho, a promoção, o reconhecimento do trabalho executado, definição de metas e objetivos. Estes fatores estão relacionados com o conteúdo e natureza da função que a pessoa executa, estando sob o seu controlo uma vez que estão relacionados com tarefas que o mesmo desempenha.

Os fatores higiênicos são externos ao indivíduo e englobam aspetos como relações interpessoais, promoção, salário, benefícios sociais, políticas da organização, clima organizacional, entre outros. Todos estes fatores são fatores que se situam no ambiente externo em redor do indivíduo, estando fora do seu controlo. Contudo, os fatores higiênicos são um conjunto de condições externas no trabalho, necessárias para evitar que o funcionário fique insatisfeito no seu local de trabalho. Porém, quando não estão presentes, resulta em insatisfação nos trabalhadores, pois apenas mantêm um certo nível de satisfação, como o salário, mas durante um curto espaço de tempo, enquanto os fatores internos possibilitam a transmissão de níveis de motivação para os indivíduos que têm um desempenho excepcional no trabalho, pois quando os fatores motivacionais são bons destaca-se a satisfação dentro da organização (Chiavenato, 1998).

2.2.2.7 Teoria de objetivos específicos de Locke (1968)

A teoria de Locke baseia-se na definição de objetivos específicos que permitem estimular a motivação para o alcance de níveis de desempenho superiores, o que permitirá ao indivíduo obter melhores capacidades, habilidades e segurança perante situações mais complicadas e complexas, como a organização ser mais versátil a qualquer tipo de situações que ocorram dentro da organização. Assim, os objetivos devem ser tanto específicos (quantitativos e mensuráveis) como difíceis de atingir, mas não impossíveis para que não criem ao indivíduo desmotivação e um sentimento de desistência. Nesta teoria são postos em causa os elementos causais da satisfação no trabalho que estão interligados com as oportunidades de reconhecimento, de formação, de progressão na carreira, de relacionamento interpessoal e de gestão de competências por parte dos objetivos definidos pela organização.

2.2.2.8 Teoria das características das funções de Hackman e Oldham (1980)

O modelo de Hackman e Oldham tem como pressuposto o facto de os indivíduos poderem ser motivados por via da motivação intrínseca. Segundo esta teoria a satisfação no trabalho resulta das características do trabalho que o indivíduo executa, sejam elas motivantes ou desmotivantes, ou seja, permite desenvolver o “fator humano” no local de trabalho por meio do enriquecimento das funções. Hackman e Oldman desenvolveram um instrumento amplamente testado designado por *Job Diagnostic Survey* (JDS), que pode ser empregue para identificar as características específicas do trabalho (variedade de competências, identidade das tarefas, significado, autonomia, *feedback*) que mais precisam de enriquecimento e para fomentar a motivação, a satisfação e o desempenho dos trabalhadores.

Segundo Beuren, et al., 2017 as perceções de justiça organizacional podem ter um impacto na satisfação dos trabalhadores de modo a verificar a relação existente entre a justiça organizacional e a satisfação no trabalho. Deste modo, pesquisas vêm sendo realizadas com o intuito de identificar quais os fatores que poderiam ser desencadeadores de níveis de satisfação ou insatisfação no trabalho, pois diversos autores como Suehiro, et al., 2010, Choi (2011), McFarlin e Sweeney (1992) e Martin e Bennet (1996) realizaram estudos de modo a pôr em causa essa relação.

2.3 Justiça organizacional

2.3.1 Conceito de justiça organizacional

Em meados do século XX, o estudo sobre a justiça organizacional começou a ser desenvolvido tendo o seu início com a teoria da equidade de Adams (1965). O conceito evoluiu de forma constante ao longo dos anos, considerando a equidade da remuneração ou dos resultados no contexto de trabalho (Deutsch, 1985).

O campo da justiça organizacional continua a ser marcado por várias questões de pesquisa importantes. A justiça organizacional têm vindo a analisar as reações dos indivíduos face às decisões e procedimentos estabelecidos pela organização empregadora.

Moore (1978) e Okun (1975) afirmaram que os cientistas sociais têm reconhecido a importância dos ideais de justiça como um requisito básico para o funcionamento eficaz das organizações e a satisfação pessoal dos indivíduos que empregam Greenberg (1990a). A justiça organizacional começou a ter um forte potencial para criar os benefícios para organizações e empregados. Greenberg (1996) definiu a justiça organizacional como um termo relacionado com o trabalho que expressa a percepção dos funcionários sobre como eles são tratados nas organizações e como tais percepções afetam atitudes e comportamentos organizacionais, tais como a satisfação no trabalho.

A justiça organizacional pode ser vista como justiça objetiva, em que se concorda com determinados critérios normativos de justiça, ou ainda como justiça subjetiva quando as pessoas a percebem como tal. A justiça organizacional descreve a percepção da equidade da distribuição, processos e interações pessoais no local de trabalho. Assim, a percepção de justiça organizacional pode ser definida como o grau em que os indivíduos acreditam que os resultados que recebem e a forma como eles são tratados dentro das organizações como justa, equitativa, e de acordo com os padrões morais e éticos (Adams, 1965).

A justiça organizacional é uma área de investigação focalizada nas percepções de justiça no local de trabalho. A justiça organizacional é considerada por muitos autores uma construção multidimensional, constituída por três dimensões como a justiça distributiva, a justiça processual ou procedimental e a justiça interacional. As três dimensões de justiça encontram-se relacionadas entre si. A maioria de alguns autores defende que a justiça organizacional é uma estrutura tripartida. Contudo, há muitos outros autores como, por

exemplo, Rego (2000), Colquitt (2001), Colquitt *et al.* (2001), Rego e Souto (2004), Assmar, Ferreira e Souto (2005) e Sotomayor (2007), que mencionam que a justiça organizacional pode ter quatro dimensões, nomeadamente separando a justiça interacional nas dimensões de justiça interpessoal e justiça informacional. Deste modo, não há um consenso entre os investigadores sobre a dimensionalidade da justiça organizacional. Esta investigação foca-se na estrutura tripartida da justiça organizacional (Folger & Cropanzano, 1998).

No entender dos autores como Colquitt *et al.* (2001), e Simons e Roberson (2003), a justiça organizacional baseia-se no papel da justiça no contexto de trabalho, sendo vista como um tratamento justo pela organização, refletido nos comportamentos e atitudes positivas presentes nos trabalhadores em relação ao trabalho e aos seus superiores hierárquicos, tais como a satisfação, compromisso organizacional, motivação, evitando assim situações como o absentismo, intenções de abandono, perda de produtividade, tensões, entre outros. Deste modo, a justiça organizacional torna-se fundamental para alcançar os objetivos exigidos pelas organizações, pois quando não se implementam práticas de gestão de recursos humanos tendentes a fomentar perceções positivas de justiça organizacional, podem-se enfrentar-se dificuldades em aspetos como atrair, reter, motivar, satisfazer e orientar os trabalhadores de uma organização.

2.3.2 Justiça distributiva

A dimensão de justiça distributiva está associada à teoria da equidade de Adams (1965). A teoria de Adams defende o uso de uma regra de equidade para determinar a justiça. Esta teoria consiste em que os colaboradores procurem manter uma relação de permuta justa entre aquilo que recebem e oferecem à organização, sendo esta teoria definida por processos de comparação das condições existentes usando como padrão a relação entre duas variáveis (*inputs* e *outcomes*), entre os colegas. Contudo, várias outras regras de alocação também foram identificadas, tais como as regras da igualdade e da necessidade (Leventhal, 1976). Estudos têm demonstrado que diferentes contextos (por exemplo, o trabalho *versus* ambiente familiar), diferentes objetivos organizacionais (por exemplo, harmonia de grupo *versus* produtividade) e diferentes motivos pessoais (por exemplo, motivos de interesse próprio *versus* motivos altruístas) podem ativar o uso ou primazia de certas regras de alocação (Deutsch, 1975).

No entanto, todos os padrões de alocação têm como objetivo a realização da justiça distributiva; eles simplesmente tentam criá-lo através do uso de regras diferentes.

A justiça distributiva é promovida através dos resultados que são consistentes com as normas de repartição, como a equidade ou igualdade. A justiça distributiva foi relacionada com resultados pessoais com referências tais como a satisfação salarial, cargos com maior responsabilidade, seguro de vida, plano de saúde, subsídio de doença, através do seu esforço e tempo despendido ao passo que a justiça processual foi relacionada com resultados referenciais organizacionais, tais como o cumprimento organizacional.

Os resultados podem ser distribuídos com base na igualdade, necessidade ou contribuição dos indivíduos, o que pode determinar a equidade e imparcialidade nas decisões o que se difere entre outros. Também a justiça distributiva proporciona diferentes fatores organizacionais como os horários de trabalho flexíveis, o teletrabalho, o controle na avaliação de desemprego, punições. No entanto, no caso de resultados desiguais devido ao individualismo e à falta de trabalho em equipa proporcionou um sentimento de injustiça pelos funcionários. Este sentimento desconforto irá afetar o desempenho dos funcionários com impactos negativos para a organização.

A justiça distributiva existe na medida em que a atribuição de um resultado é consistente/eficaz com os objetivos organizacionais para maximizar a produtividade ou melhor a cooperação, centrando-se assim na regra da equidade, e também havendo uma proporcionalidade entre o resultado do indivíduo de recompensas e custos. Deste modo, a justiça distributiva está relacionada com as avaliações centrada na pessoa, como a satisfação do objetivo/resultado, pois a justiça distributiva refere-se à justiça percebida através do alcance dos resultados que um indivíduo da organização recebe.

A percepção de justiça distributiva está relacionada com a percepção cognitiva, que tem como base a avaliação feita pelos colaboradores relativamente aos resultados ou recursos disponíveis distribuídos pela organização. Ou seja, o principal critério é averiguar se a percepção de um indivíduo está focada nos fins, nos resultados que o beneficiam, ou nos meios realizados para obtenção desse fim. E, no momento quando ocorre, os indivíduos comparam os resultados que lhe foram distribuídos com os padrões de referência que o próprio indivíduo estabelece para si próprio, comparando com o dos outros colegas, resultando de identificação das próprias necessidades e expectativas remuneratória na organização. Deste modo, consegue-se observar que a percepção de justiça distributiva está

ligada à satisfação no trabalho favorecendo a autoestima e motivação, com as recompensas que a organização proporciona a um indivíduo, provocando comportamentos de cidadania e compromisso organizacional.

Caso o indivíduo possua uma baixa percepção de justiça distributiva, essa percepção poderá provocar um sentimento de iniquidade, o que reflete que os seus *inputs* ou resultados são inferiores ou superiores perante os outros colegas de trabalho, proporcionando um sentimento de injustiça e revolta, contribuindo para o absentismo, para uma precária saída da organização ou baixa satisfação no trabalho, o que pode até mesmo provocar um risco de saúde nos trabalhadores através de tensões, *stress*, ansiedade e depressão.

Adams (1965) afirma que perante este sentimento de injustiça, os trabalhadores procuram restabelecer a equidade tendo comportamentos inadequados como alterando o seu desempenho ou investimento em si próprios (*inputs*), de forma a reduzir o desempenho, deixar de ajudar os colegas de equipa, faltas injustificadas, atrasar-se, sabotar o trabalho seu e dos seus colegas, podendo até chegar à violência física); reivindicando aumento do salário, distorcendo cognitivamente a percepção de equidade, tentando convencer-se a si mesmas que estão numa situação de equidade, quando na realidade não o estão, ou mesmo, abandonando a organização.

2.3.3 Justiça processual ou procedimental

A justiça processual é promovida por meio da “voz” que é dada aos colaboradores durante um processo de tomada de decisão ou a influência sobre o resultado (Thibault & Walker, 1975), ou por aderência aos critérios de processo justo, tais como a consistência, representação.

A justiça processual foi pensada para ser avaliada comparando o processo com várias regras processuais generalizáveis. Caso as regras forem confirmadas, o procedimento é justo. Desta forma, as pessoas veem o procedimento como justo se eles perceberem que têm o controle do processo, ou seja, o controlo sobre a apresentação dos seus argumentos e tempo suficiente para apresentar o seu caso. Este efeito de controlo de processo é muitas vezes referido como o "efeito processo justo" ou efeito "voz" (por exemplo, Folger, 1977; e Lind & Tyler, 1988).

A justiça processual consiste na percepção de justiça dos procedimentos utilizados para determinar os resultados que os trabalhadores obtêm durante a sua prestação de serviço.

Por outras palavras, a justiça processual é a justiça que é detetado pelos colaboradores nos processos de tomada de decisão. A justiça processual diz respeito a perceções de justiça dos métodos e processos que são usados para tomar decisões como pagamento, recompensa, promoção, avaliação, ações disciplinares etc. na organização dos empregados.

Alguns autores afirmam que a justiça processual ajuda a reduzir os efeitos de resultados desiguais, porque os processos que são usados para determinar os resultados podem ser mais importantes para um indivíduo que os resultados recebidos.

A justiça processual é utilizada para decidir como reagir a sistemas de tomada de decisão pela organização. Deste modo, a justiça processual tem um maior efeito sobre a variável de sistema: confiança na gestão. As organizações devem dedicar mais recursos para melhorar os aspetos estruturais de procedimentos ou a nível de necessidades da organização como a formação.

A justiça processual tem como principais critérios: o controlo do processo, ou seja, a capacidade de diferentes pontos de vista no processo e os argumentos durante os procedimentos; e o controlo da decisão como a capacidade de influenciar o próprio resultado, estando fortemente relacionada ao comportamento organizacional e à confiança.

Leventhal definiu seis critérios que um procedimento deve reunir-se para ser entendido como justo. Deste modo, os procedimentos devem (i) ser aplicados de forma consistente nas pessoas e ao longo do tempo, (ii) estar livre de preconceitos (por exemplo, assegurando que um terceiro não tem investido interesse em um acordo particular), (iii) garantir que são recolhidas informações precisas a ser utilizadas na tomada de decisões, (iv) ter algum mecanismo para corrigir decisões falhas ou imprecisões que podem ocorrer no processo de tomada de decisão, (v) devem estar em conformidade com os padrões de ética ou a moral vigente, e (vi) garantir que as opiniões dos vários grupos pela decisão foram tidas em conta. Estes determinantes fazem com que a justiça processual esteja focada para a organização, e durante esta fase de julgamento inicial, as informações relevantes em termos de justiça são usadas para formar uma impressão geral de equidade e confiança.

A justiça processual é importante, porque significa que as pessoas são valorizadas pelas figuras de autoridade e o coletivo a que pertencem (Lind & Tyler, 1988; e Tyler & Lind, 1992).

As correlações entre as dimensões de justiça e os resultados descritos apenas pode depender de quão justiça processual é levado à prática. Ou seja, medir a percepção de equidade processuais, que é o que afirma Lind e Tyler (1988) que marca como uma medida direta, isto é, uma medida que pergunta diretamente aos entrevistados o que é visto um procedimento "como justo". As percepções de justiça processual podem vir a contribuir para os resultados organizacionais, de modo que a equidade das percepções poderia ser interpretada como interveniente de mecanismo ligado ao controlo do processo, aos critérios Leventhal, e assim por diante para os resultados, pois, estes capturam mais do domínio conceitual da justiça organizacional.

De acordo com o modelo de Leventhal (1980), a apreciação dependerá do peso relativo da percepção de justiça relativa aos elementos estruturais do procedimento de avaliação de desempenho através de atribuição de avaliadores, estabelecimento de critérios, *feedback* e reclamação). Segundo Silverman e Wexley (1984) demonstram que a elaboração de escalas de avaliação ancoradas ao comportamento leva a percepções benéficas em relação aos processos e resultados da entrevista de avaliação de desempenho.

A percepção de justiça processual está relacionada aos resultados organizacionais, de modo que quando referimos os trabalhadores mais contíguos do centro de tomada de decisão, o impacto desta decisão tende a refletir-se com maior importância no desempenho dos colaboradores que têm maior interdependência de funções, compromisso, confiança, satisfação no trabalho, estando diretamente relacionados com a percepção de justiça que os trabalhadores sentem quanto aos processos de avaliação, à comunicação clara dos procedimentos e à igualdade de tratamento que lhes é dispensado.

2.3.4 Justiça interacional

Bies e Moag (1986) introduziram uma nova dimensão de justiça organizacional, que se focaliza na atenção sobre a importância da qualidade do tratamento interpessoal que as pessoas recebem quando os procedimentos são implementados.

A justiça interacional é o terceiro tipo de justiça organizacional, sendo definida como a qualidade do tratamento recebido durante a implementação dos processos na organização.

As percepções de um tratamento interacional justo geram, entre outros aspetos, um maior compromisso com a organização, a intenção de cumprir os objetivos definidos, a satisfação no trabalho e na sua atividade, e um melhor desempenho. No entanto, a percepção de tratamento injusto leva à diminuição do desempenho no trabalho, maiores índices de absentismo, nível de motivação mais baixa, elevada rotação, e uma maior probabilidade de ocorrência de comportamentos de retaliação para com a organização, comparativamente às percepções de tratamento justo.

A justiça interacional determina também a integridade e benevolência de gestão. As percepções de justiça organizacionais dos trabalhadores reforçam as suas percepções de confiança institucional. A organização deve projetar novos planos para melhorar a percepção de mercado por um sistema de pagamento justo, procedimentos justos e informações suficientes sobre os procedimentos do sistema e comunicação adequada e comportamento com o pessoal. A justiça interacional deve ser dividida entre dois componentes: a justiça interpessoal e a justiça informacional (Colquitt, 2001; e Colquitt *et al.*, 2001). A justiça interacional tem em conta o respeito, a veracidade, a justificação, de modo a analisar os méritos dos indivíduos. Desta forma, o foco centra-se no modo como é feita a avaliação dos supervisores e a darem avaliações precisas de desempenho.

A justiça interacional retrata as responsabilidades de gestão da organização associados à garantia de equidade na implementação de processos e procedimentos na tomada de decisão tendo em conta a opinião dos trabalhadores, suprimindo os preconceitos, aplicando assim critérios de tomada de decisão conscientes, dando o *feedback* em tempo útil após a decisão, fornecendo meios para a justificação de alguma decisão ou avaliação, de modo a ser perceptível na comunicação e proporcionar o bem-estar e a civilidade aos trabalhadores da organização. Ou seja, tem em causa o tratamento interpessoal dos trabalhadores de uma dada organização, o comportamento de cidadania dirigida ao supervisor e a classificação do supervisor da avaliação de desempenho.

A justiça interacional consiste nas percepções de justiça que estão associadas aos resultados no relacionamento com a forma como os avaliadores tratam o avaliado, a confiança entre o avaliador e o avaliado, e como estes se interrelacionam, bem como as justificações adequadas que são fornecidas aos indivíduos sobre as decisões tomadas. Para a justiça interacional as percepções são determinadas socialmente em vez de estruturalmente determinadas, sendo que com as percepções positivas desta dimensão de justiça organizacional seja de se esperar que aumente o grau de aceitação das decisões e

suscite outros tipos de reações positivas por parte dos empregados. De acordo com Greenberg (1986) os indivíduos são muito influenciados pela sensibilidade mostrada pelas chefias e por outros representantes dentro da organização, pois quando os avaliadores mostram preocupação com os indivíduos e pelos resultados que obtêm, as pessoas sentem-se valorizadas e tal situação pode contribuir para um sentimento de satisfação e de agradecimento pela observação notada por parte da organização. Em caso de percepção de injustiça interacional esta pode gerar efeitos de exaustão emocional e de intenções de abandono da organização. Também, Greenberg (1986) chegou à conclusão que o pedido de desculpa ou outro tipo de expressões de remorso por parte do avaliador mostrou mitigar as percepções de injustiça dos avaliados.

Deste modo, a justiça interacional diz respeito ao modo como está relacionada com os resultados de relacionamento com os supervisores e na confiança que este transmite ao colaborador, tendo em causa fatores como contar com o seu chefe para assuntos pessoais e profissionais, sempre que precisar, a forma como o seu chefe lhe comunica as decisões que o afetam, ser informado pelo seu chefe sobre as razões das decisões que o afetam, e tratamento digno e respeitoso por parte da sua chefia direta.

2.3.5 As percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho

A relação de cada uma das dimensões de justiça organizacional (distributiva, processual e interacional) num contexto de avaliação de desempenho com a satisfação no trabalho dos colaboradores tem sido alvo de diferentes estudos de alguns autores como Cohen-Charash e Spector (2001), Rego, (2000), e Souto e Rego (2003).

O nível de percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho do indivíduo pode prejudicar a sua satisfação no trabalho, refletindo-se no não cumprimento das metas estabelecidas no sistema de remuneração variável e, por conseguinte, nos resultados da empresa. Um elevado nível de percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho do indivíduo pode ter efeito inverso. Ou seja, a justiça organizacional também é relatado para ter impactos no volume de negócios e na satisfação no trabalho.

A percepção de justiça que os indivíduos têm nas organizações é um fator que pode influenciar tanto a produtividade, quanto a qualidade dos produtos desenvolvidos, mas principalmente o desempenho das pessoas e das empresas (Santos, Costa, Passos, Ramalho, & Caetano, 2009).

As percepções de justiça organizacional em diferentes contextos, entre eles a avaliação de desempenho destaca que os sistemas de avaliação de desempenho são importantes, pois podem ser utilizados tanto para tomar decisões administrativas, como aumentos salariais, bônus e promoções, assim como para fins de desenvolvimento do funcionário, focalizando a motivação e o aconselhamento, visando um melhor desempenho. Desta forma, a maneira como os trabalhadores percebem a justiça do sistema de avaliação de desempenho é essencial, porque vai condicionar o seu posicionamento face ao mesmo e influenciar uma série de comportamentos e atitudes organizacionais (Sotomayor, 2007). Ou seja, um aumento das percepções de justiça organizacional pode melhorar os resultados da organização através da satisfação no trabalho, compromisso e desempenho organizacional.

As práticas de gestão que se referem à avaliação de desempenho, para Sotomayor (2007), precisam de ser delineadas e implementadas nos moldes da justiça organizacional, ou seja, percebidas como justas pelos agentes intervenientes no processo, qualquer que seja a vertente de justiça considerada (distributiva, procedimental ou interacional). Portanto, a partir dos estudos de Colquitt (2001) e Sotomayor (2007) existe uma correlação pelo facto que as percepções de justiça organizacional, nomeadamente as três dimensões, estão relacionadas entre si, e relacionadas com a satisfação no trabalho (Figura 2.1). Quando o trabalhador tem uma percepção positiva acerca do tratamento justo pela empresa, esta percepção contribuirá para uma maior satisfação no trabalho. Isso irá ser observado no decorrer da sua avaliação de desempenho, proporcionando ao trabalhador uma avaliação positiva, o que causará um sentimento de motivação e satisfação no trabalho. No entanto, nota-se que a percepção de justiça sobre o que é justo envolve a subjetividade de cada indivíduo, visto que uma situação pode ser considerada justa por um indivíduo e injusta para outro. Por outro lado, caso os trabalhadores tenham uma percepção negativa de um tratamento injusto por parte da organização, isso irá gerar grandes tensões, e sentimentos de revolta e insatisfação, podendo até provocar situações de absentismo, redução de qualidade de trabalho e perda de produtividade, o que irá refletir-se, *a posteriori*, na sua avaliação de desempenho.

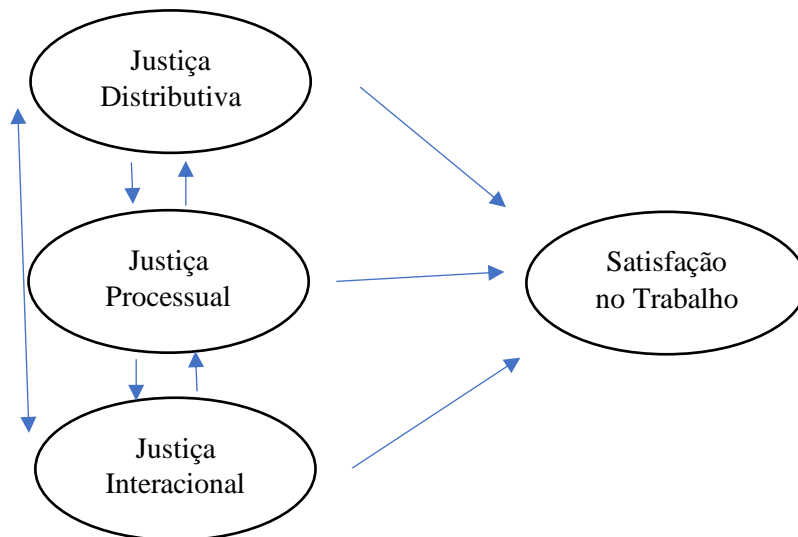


Figura 2.1 - Relação entre as dimensões de justiça organizacional e a satisfação no trabalho

Fonte: Elaboração própria

As cognições sobre a justiça representam um componente psicossocial capaz de influenciar os vínculos que o indivíduo mantém com a organização, revelando que a forma como cada colaborador percebe o significado de justiça organizacional, e como este irá influenciar diretamente no seu comprometimento com o trabalho desenvolvido.

A relação entre as pessoas é intensa, com colegas de trabalho, superiores e clientes. Das tensões e processos organizacionais inerentes ao trabalho, podem emergir sentimentos de justiça e injustiça, que se refletem na satisfação dos indivíduos. De igual modo, é importante avaliar se determinadas características (género, idade, antiguidade na empresa, existência de metas de trabalho e adoção da sistemática de remuneração variável) implicam diferenças significativas de percepções de justiça e satisfação no trabalho.

Blader e Tyler (2003) afirmaram que a justiça de procedimentos abrange a qualidade no tratamento, alcançando os fatores estruturais, regras e orientações, como a forma como as pessoas implementam estes procedimentos. Por outro lado, quando consideram que estão sendo tratados de forma injusta, pode gerar sentimentos de raiva, injustiça, insatisfação e desmotivação, o que resulta em queda na produtividade e na qualidade do trabalho. Assim, quanto mais uma organização apoiar os seus colaboradores e reconhecer os seus esforços pela organização, tratando-os de forma adequada, maior será o seu nível de bem-estar e desempenho.

O entendimento de como a justiça se relaciona com a satisfação dos trabalhadores pode contribuir para a melhoria das relações entre as organizações e seus funcionários, refletindo-se sobre sua satisfação e desempenho.

Greenberg (1993a) defende que as pessoas terão comportamentos positivos para com a organização em que trabalham, caso acreditem que são tratadas de maneira justa. Assim, o conceito de justiça organizacional vai ao encontro das percepções dos colaboradores sobre o modo como veem o certo e errado dentro da organização, e espera-se que este tratamento justo eleve as percepções de justiça, aumente o grau de aceitação das decisões e desenvolva reações positivas (Greenberg, 1993a).

2.4. Desigualdade de género e justiça organizacional

Um dos objetivos deste estudo é investigar se a variável género afeta a correlação entre a satisfação no trabalho com as três dimensões de justiça organizacional, ou seja, qual o nível de justiça entre trabalhadores do sexo masculino e feminino perante a satisfação no trabalho.

A desigualdade de género no trabalho ainda é marcada por marcantes assimetrias, especialmente quando se trata do nível salarial, aumentos, promoções e acesso a posições de maior responsabilidade dentro das organizações. Procura-se investigar se a percepção de desigualdade no contexto de avaliação de desempenho, na distribuição e nos critérios de alocação de recompensas aplicados às mulheres influencia a sua satisfação com o trabalho, assim como a percepção de desigualdade tem impacto negativo sobre as atitudes e comportamentos de mulheres em relação ao seu emprego e às organizações que em que atuam. Estudos indicam que as mulheres relativamente aos homens apresentam maior queda no nível de satisfação quando observam discriminação de género no ambiente de trabalho (Foley, Ngo & Wong, 2005), pois, quanto maior for a desigualdade percebida na distribuição e nos critérios de alocação de recompensas na empresa, menor será a satisfação da mulher com seu emprego atual. A desigualdade de direitos e oportunidades entre mulheres e homens nas organizações é um fenómeno tão predominante no mundo, que se tornou um dos principais focos de preocupação da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2008). Uma vez que as pressões por inclusão e justiça se tornam cada vez mais fortes e conseqüentes, o problema predominante da discriminação de género torna-se também imperativo para as organizações, pois as mulheres no contexto de avaliação de desempenho, são avaliadas injustamente e recebem remuneração inferior à dos homens

em funções equivalentes. As funções que exigem maior qualificação ou ascensão na carreira ainda são ocupadas predominantemente por homens. Ao longo dos anos, a participação feminina tem vindo a ganhar força no trabalho, de modo a ser vistas as qualidades e méritos alcançados num contexto de avaliação de desempenho, e conquistando espaços profissionais, culturais, sociais, políticos que eram destinados aos homens. Contudo, ainda existem diferenças sistemáticas entre oportunidades e ganhos salariais de homens e mulheres em cargos similares (Giuberti & Menezes-Filho, 2005; e Cambota & Pontes, 2007).

Podem-se realçar três mecanismos por meio dos quais a desigualdade de género se reproduz no mercado de trabalho. Em primeiro lugar, existe a discriminação salarial acentuada, já que os homens tendem a receber remuneração superior à das mulheres em ocupações similares (Giuberti & Menezes-Filho, 2005; e Roth, 2007). Em segundo lugar, as mulheres ocupam postos de trabalho menos qualificados e mais mal remunerados do que os dos homens (Cambota & Pontes, 2007; Lavinas, 2001; e Souza & Guimarães, 2000;). Além disso, observa-se a dificuldade de crescimento de carreira das mulheres, fenómeno para o qual foi criada a expressão teto de vidro (*glass ceiling*), entendida como uma sutil, mas forte barreira que bloquearia a ascensão das mulheres e minorias aos níveis superiores da hierarquia nas organizações (Morrison & Glinow, 1990; e Steil, 1997). Contudo, através do processo de avaliação de desempenho começou-se a dar importância às competências analisadas no exercício da função do sexo feminino.

Na literatura organizacional, o conceito de justiça distributiva consiste na percepção de equidade na alocação de recompensas; e o conceito de justiça procedimental refere-se à percepção de equidade nos critérios e processos de decisão sobre alocação de recompensas, na qual apontam haver uma forte relação entre essas duas dimensões – a percepção de justiça e a satisfação no trabalho (Colquitt, 2001). Apesar de haver outros domínios da justiça organizacional, especificamente na dimensão da justiça interacional, o foco recai sobre aspetos interpessoais mais diretamente relacionados às ações do supervisor, que também podem estar sujeitos a questões de género (como o assédio sexual).

As empresas competem de forma agressiva entre si por pessoas talentosas, à procura de indivíduos competentes no mercado pelo recrutamento hostil do capital intelectual de seus próprios competidores (Cappelli, 1999).

Além de a rotatividade ser um problema para as organizações em função das perdas financeiras diretas, há ainda as questões de captação de talentos e permanência, já que pessoas talentosas e qualificadas são difíceis de encontrar e, mais ainda, de substituir. Deste modo, é utilizado o processo de avaliação de desempenho para captar este tipo de profissionais e chamar à atenção ainda as consequências negativas geradas tanto para os indivíduos como para as empresas, de modo a testar os efeitos das percepções, das atitudes e comportamentos que podem ter influência na discriminação da idade, orientação sexual, salarial, promoção, que poderá causar a rotatividade efetivamente observada, o absenteísmo, baixa produtividade e desagradável clima organizacional. Deve-se assumir uma postura mais proativa na verificação da justiça e da equidade de género em suas políticas de recompensas. É fundamental examinar de forma sistemática se as normas de distribuição e alocação são simetricamente aplicadas a homens e a mulheres na empresa.

Resumindo, do ponto de vista teórico a existência de condições de trabalho e as experiências vividas nas organizações estão diretamente associadas à satisfação com o emprego (Spector, 2002). Do ponto de vista prático, é de realçar a importância da equidade nas políticas de mais-valias praticadas para profissionais como fator determinante para melhoria das relações entre empregadores e colaboradoras. Do ponto de vista estratégico, o facto de ver as pessoas como uma mais-valia para a organização, sejam elas mulheres ou homens, o importante é a retenção de profissionais intrinsecamente motivados para o trabalho, cujo comprometimento parece ser mais suscetível às experiências que vivenciam nas organizações em que atuam.

CAPÍTULO III – Metodologia de investigação

No presente capítulo é feita uma descrição da abordagem metodológica utilizada no estudo. Quanto aos objetivos do estudo, a presente investigação é um teste de hipóteses, de modo a estabelecer relação entre as dimensões de justiça organizacional num contexto de avaliação de desempenho. Pretende-se saber quais as diferenças de perceções de justiça organizacional em relação à avaliação de desempenho entre homens e mulheres e simultaneamente analisar se essas diferenças também ocorreram na forma como a satisfação no trabalho é influenciada pelas diferentes dimensões de justiça organizacional. O método de recolha de dados que utilizado foi a aplicação de questionários. Quanto à interferência do investigador esta é mínima, sendo apenas um observador da realidade empresarial.

A partir da teoria caracterizam-se os métodos e as técnicas, pois as dificuldades dos investigadores baseiam-se nas questões metodológicas quanto à explicação dos procedimentos utilizados para a realização da investigação (Silverman, 2008).

3.1 Questões de investigação

A presente investigação procura dar resposta às questões de investigação que se mencionam de seguida.

Questão de investigação 1: A satisfação no trabalho é influenciada pelas perceções de justiça organizacional relativas à avaliação de desempenho?

Para responder a esta questão de investigação foram formuladas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: As perceções de justiça distributiva na avaliação de desempenho influenciam positivamente a satisfação no trabalho.

Hipótese 2: As perceções de justiça procedimental na avaliação de desempenho influenciam positivamente a satisfação no trabalho.

Hipótese 3: As perceções de justiça interacional na avaliação de desempenho não influenciam a satisfação no trabalho.

Questão de investigação 2: A variável género afeta o modo como a satisfação no trabalho é influenciada pelas perceções de justiça organizacional relativas à avaliação de desempenho?

Para responder a esta questão de investigação foram formuladas as seguintes hipóteses:
Hipótese 4: A variável género afeta o modo como a satisfação no trabalho é influenciada pelas perceções de justiça distributiva na avaliação de desempenho.

Hipótese 5: A variável género afeta o modo como a satisfação no trabalho é influenciada pelas perceções de justiça procedimental na avaliação de desempenho.

Hipótese 6: A variável género não afeta o modo como a satisfação no trabalho é influenciada pelas perceções de justiça interacional na avaliação de desempenho.

A hipótese teórica orientadora deste trabalho foi a seguinte: existe uma relação de reciprocidade entre as perceções de justiça organizacional na avaliação de desempenho e a satisfação no trabalho, ou seja, existe uma relação mútua entre os dois constructos, cuja variação se faz no mesmo sentido, ou seja, positiva ou negativamente. Para testar as hipóteses formuladas utilizou-se como referência para aceitar ou rejeitar a hipótese nula um nível de significância (α) inferior ou igual a 5% ($\alpha \leq 0,05$). Para testar as hipóteses anteriormente referidas vai ser utilizado o modelo de regressão linear múltiplo. A análise estatística foi efetuada com recurso ao *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 26.

Uma das questões mais pertinentes no estudo da justiça organizacional prende-se com a dimensionalidade da sua construção, ou seja, as dimensões de justiça distributiva, procedimental e interacional de modo a influenciar positivamente a satisfação no trabalho. No presente estudo foi utilizada a tipologia amplamente aceite, ou seja, a visão tripartida da justiça organizacional, que inclui a justiça distributiva, a justiça procedimental e a justiça interacional (Folger & Cropanzano, 1998).

De salientar que a justiça interacional aparece unificada em componentes diferentes e autónomas, o que pode ser indicativo de que os respondentes das amostras consideradas distinguem estas facetas de justiça, pelo menos num contexto de avaliação de desempenho. De referir que há autores que afirmam que a justiça interacional não influencia a satisfação no trabalho, pois tem a ver com as relações interpessoais dentro do local de trabalho. Assim, vamos considerar que a dimensão de justiça interacional, usando os resultados da meta-análise do Cohen Charash e Spector (2001), não é influenciada pela variável género.

Desta forma, procedeu-se à operacionalização dos construtos: as perceções de justiça organizacional na avaliação de desempenho e a satisfação no trabalho. Assim, seguindo a mesma linha de raciocínio, abordamos estes constructos de forma independente. A este nível, a perceção de justiça no processo de avaliação é percebida como resposta avaliativa e quantitativa dos trabalhadores em relação ao trabalho e às tarefas que realizam e como estes percebem a sua avaliação, e a satisfação no trabalho é entendida como uma resposta avaliativa e subjetiva das condições de trabalho e dos seus resultados.

A elaboração do instrumento de medida da justiça organizacional no contexto da avaliação de desempenho iniciou-se com a pesquisa dos instrumentos de medida utilizados pelos diversos autores e evidenciados na revisão da literatura feita no capítulo dois, tendo sido dada prevalência aos estudos feitos no contexto da avaliação de desempenho. Os itens de justiça organizacional devem ser contextualizados, para que os respondentes enquadrem a sua resposta no domínio definido. Foi considerada, na íntegra, o instrumento de medida de justiça organizacional proposto por Colquitt (2001), ao qual foi acrescentado, em cada uma das dimensões de justiça, itens propostos por outros investigadores da área. Sucintamente, a fonte dos itens de justiça distributiva foi o trabalho de Leventhal (1976); para os itens de justiça procedimental, Colquitt (2001) auxiliou-se dos trabalhos de Thibaut e Walker (1975) e Leventhal (1980); e os itens da justiça interpessoal foram obtidos do estudo de Bies e Moag (1986).

Aires (2015, p. 20 e 21) refere que

[o] projeto de pesquisa descreve um conjunto flexível de linhas orientadoras que relaciona os paradigmas teóricos com as estratégias de pesquisa e os métodos de recolha do material empírico. Este projeto situa o investigador no mundo empírico e relaciona-se com contextos específicos, pessoas, grupos, instituições e materiais relevantes, nomeadamente documentos e arquivos.

Neste estudo a técnica utilizada foi o questionário. As técnicas de pesquisa podem basear-se na observação, em entrevistas, em questionários, análise de conteúdo, entre outras (Marconi & Lakatos, 2005). A investigação quantitativa constitui um processo sistemático de recolha de dados observáveis e quantificáveis e é baseada na observação de factos objetivos que existem independentemente do investigador (Freixo, 2009). Segundo Freixo (2009) o questionário traduz os objetivos de estudo com variáveis mensuráveis.

Além destes fatores, é uma técnica de fácil/rápida aplicação, o que tendo em conta o prazo definido para o término do trabalho, permitindo a realização do mesmo em tempo útil.

O questionário foi aplicado a um grupo de 115 pessoas, com indicação prévia que se tratava de um questionário anónimo, na qual as informações disponibilizadas eram confidenciais e seriam utilizadas, exclusivamente, para efetuar a investigação. O tempo estimado de preenchimento do inquérito é de quinze minutos. As questões têm como intuito saber como é que os colaboradores percebem a justiça organizacional num contexto de avaliação de desempenho, bem como saber qual o seu nível de satisfação no trabalho. O questionário foi construído com base no questionário utilizado por Sotomayor (2006), no qual foram considerados os itens propostos por Colquitt (2001), acrescidos das contribuições dadas por outros investigadores como Cropanzano, Prehar e Chen (2002), Folger e Konovsky (1989) e Moorman (1991).

A finalidade deste estudo é saber quais as suas percepções de justiça referentes ao processo de avaliação de desempenho da sua organização e qual o seu grau de satisfação no trabalho. O questionário é constituído por três grupos de questões fechadas. O primeiro grupo contém a caracterização da amostra, onde constam os dados de carácter geral (idade, género, antiguidade, departamento de trabalho, habilitações) e informações sobre o processo de avaliação da sua organização. No segundo grupo do inquérito consiste num conjunto de 21 afirmações para nos dar a conhecer quais as suas percepções de justiça sobre o processo de avaliação de desempenho da sua organização. O último grupo do inquérito é constituído por 20 afirmações que pretendem representar possíveis sentimentos que os diferentes indivíduos possuem relativamente ao trabalho que executam, de acordo com o seu grau de concordância ou discordância relativamente a cada uma das 20 afirmações. No questionário foi empregue a escala de Likert de concordância com cinco categorias: discordo totalmente (1), discordo (2), não concordo, nem discordo (3), concordo (4) e concordo totalmente (5).

No caso da medição da satisfação no trabalho foi utilizado o *Job Satisfaction Survey* (JSS) (Spector, 1985) na qual determina 5 facetas da satisfação com o trabalho, bem como uma satisfação global. Foi utilizada uma versão simplificada do JSS composta somente por cinco escalas com (quatro itens cada), num total de 20 questões. A escolha do modelo simplificado teve em conta que para este estudo algumas dessas escalas não estavam relacionadas com a variável em causa, ou seja, as percepções de justiça na avaliação de desempenho, pelo que poderiam desvirtuar a análise. As 5 facetas consideradas são o

pagamento, a promoção, a supervisão, a natureza do trabalho e a comunicação. A satisfação total é obtida através da combinação de todos os itens. Cada um dos itens é uma declaração sobre o grau de favorabilidade/desfavorabilidade acerca de cada aspeto do trabalho. Cada item é classificado numa escala de 5 pontos indo de 1 que representa discordo totalmente, até 5 que representa concordo totalmente.

Para análise estatística dos dados recorreu-se ao Excel e à versão 26 do *Statistical Package for the Social Science* (SPSS).

3.2 Instrumentos de medida da justiça organizacional

3.2.1 Instrumento de medida da justiça distributiva

A justiça distributiva analisa a justiça percebida dos resultados ou *outcomes* que um trabalhador recebe no seu local de trabalho. A teoria de Adams (1965) defendeu o uso de uma regra de equidade para determinar a justiça. No contexto da avaliação de desempenho, esta dimensão de justiça versa a justiça dos resultados da avaliação, mais concretamente, das classificações de desempenho.

Na medida de justiça distributiva (Apêndice 1) foram utilizados os itens sugeridos por Colquitt (2001), Cropanzano, Prehar e Chen (2002) e Sweeney e McFarlin (1997). Excetuando os itens propostos por Colquitt (2001), que foram concebidos de forma a serem adaptados a qualquer contexto organizacional, os restantes foram retidos de estudos versando o tema da avaliação de desempenho, para nos dar a conhecer quais as suas perceções de justiça sobre o processo de avaliação de desempenho da sua organização.

3.2.2 Instrumento de medida da justiça procedimental

A justiça processual consiste na equidade dos procedimentos utilizados para determinar os resultados justos que os trabalhadores obtêm durante a sua prestação de serviço. A justiça processual diz respeito a perceções de justiça dos métodos e processos que são usados para tomar decisões como pagamento, recompensa, promoção, avaliação, ações disciplinares etc. na organização dos empregados. As organizações devem dedicar mais recursos para melhorar os aspetos estruturais de procedimentos ou a nível de necessidades da organização como a formação.

Segundo Leventhal (1980), a justiça processual existe seis regras para delimitar o que deve reunir determinado processo para ser percebido como justo, a consistência, livre de

preconceitos, representação, exatidão, correto/honestidade, ética e precisão. As questões formuladas foram retiradas do questionário proposto por Colquitt (2001) e contemplam estas seis regras procedimentais. A estas questões foram acrescentadas outras resultantes das contribuições dadas por outros investigadores, designadamente Cropanzano, Prehar e Chen (2002), Folger e Konovsky (1989) e Moorman (1991).

3.2.3 Instrumento de medida da justiça interacional

Segundo Bies e Moag (1986) a justiça interacional consiste na importância da qualidade do tratamento interpessoal que os indivíduos recebem, quando os procedimentos são implementados. A justiça interacional tem em conta o respeito, dignidade, a veracidade, a justificação, de modo a analisar os méritos dos indivíduos. À semelhança do que sucedeu para as medidas de justiça distributiva e justiça procedimental, também para a justiça interacional foram considerados os itens propostos por Colquitt (2001), acrescentados das contribuições dadas por outros investigadores: Cropanzano, Prehar e Chen (2002), Folger e Konovsky (1989) e Moorman (1991).

3.3 Instrumento de medida da satisfação no trabalho

Dentro das várias definições de satisfação no trabalho apresentadas pelos cientistas destaca-se a de Locke, como apresenta Ferreira e Assmar (2004), que a caracterizam como um estado emocional positivo resultante da avaliação do próprio trabalho. Robbins (2005) define a satisfação no trabalho como um conjunto de sentimentos que uma pessoa tem em relação com o seu trabalho. O nível de satisfação e os fatores de satisfação mais valorizados pelos trabalhadores tornam-se pertinentes, uma vez que para alcançar os objetivos da empresa assim como os objetivos pessoais, as empresas necessitam que os colaboradores estejam satisfeitos com a sua função e estejam motivados para a desempenhar. Há vários instrumentos de medida da satisfação no trabalho. Na presente investigação foi utilizado *Job Satisfaction Survey* (JSS), desenvolvido por Spector (1985). Tal como referido anteriormente, foram utilizadas 20 questões para a satisfação no trabalho, representando 5 das 9 facetas do JSS. Cada uma destas facetas é composta por 4 itens, medidos através de uma escala de *Likert* de cinco pontos indo de 1 que representa discordo totalmente, até 5 que representa concordo totalmente.

CAPÍTULO IV – Apresentação dos resultados

No presente capítulo serão apresentados os resultados do estudo empírico referente às perceções de justiça organizacional na avaliação de desempenho e à satisfação no trabalho.

Foram distribuídos 281 questionários, tendo-se obtido 115 respostas, pelo que a taxa de resposta foi de 40,9%. Importa referir que em alguns questionários regista-se uma ausência de resposta a algumas questões. Analisando as respostas no que se refere ao género, 57,4% são mulheres e 42,6% são homens.

Depois de aplicados e recolhidos os questionários, foi utilizado o programa estatístico SPSS para a análise dos dados obtidos, tendo-se procedido a uma análise estatística das dimensões de justiça organizacional e satisfação no trabalho.

4.1 Caracterização da amostra

Nesta secção analisamos um conjunto de informações que caracterizam a população inquirida, do ponto de vista sociodemográfico e profissional. A amostra total do estudo é composta por 115 respondentes. Podemos verificar que a população em estudo é maioritariamente composta por respondentes do sexo feminino, havendo 66 mulheres (57,49%) e 49 homens (42,6%) (Gráfico 4.1).

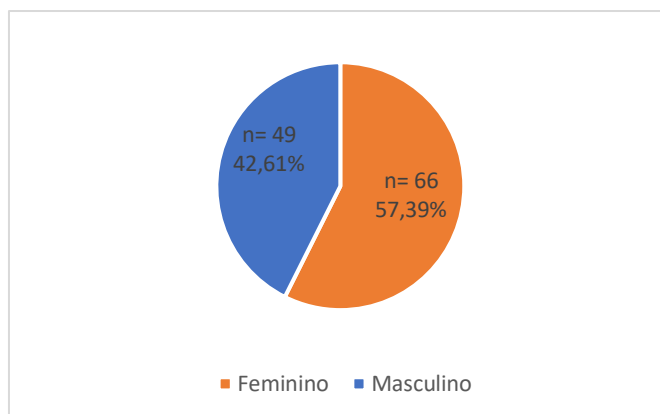


Gráfico 4.1 - Repartição da amostra quanto ao género

Fonte: Elaboração própria

Em relação às categorias profissionais, a amostra possui uma panóplia variada de departamentos na organização, sendo que 15% dos inquiridos pertencem à área de atuação dominante situada no departamento administrativo e comercial/marketing (Gráfico 4.2).

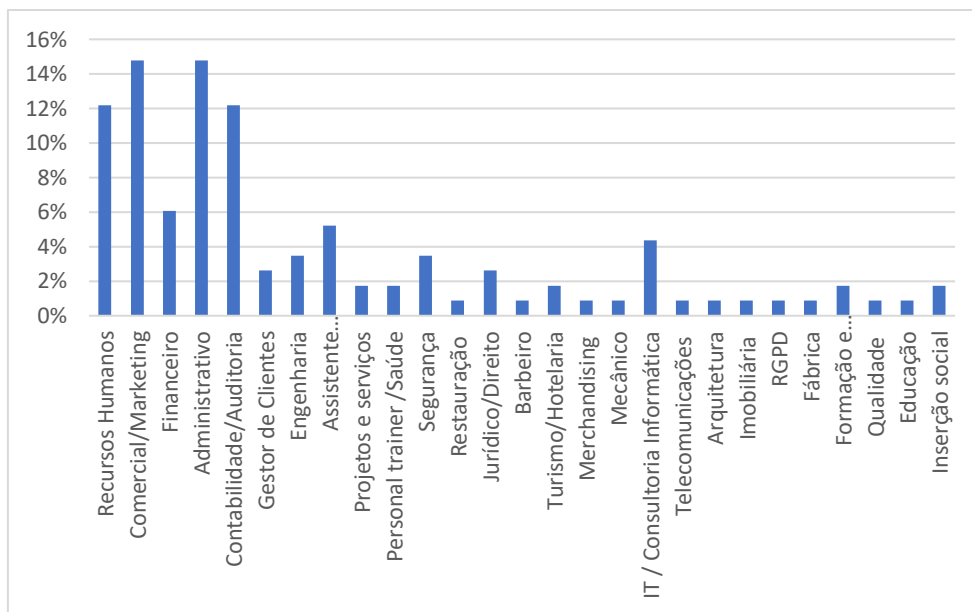


Gráfico 4.2 - Repartição da amostra por departamento onde trabalha

Fonte: Elaboração própria

No Gráfico 4.3 está representada a distribuição etária dos inquiridos, sendo possível constatar uma maior concentração de trabalhadores na faixa etária entre os 25 e os 30 anos, na qual se insere 52 pessoas (45%), e na população com idade inferior a 25 anos (32%). Portanto, a média etária é de 25 a 30 anos. No entanto, pode-se verificar que as faixas etárias entre os 40 e 45 anos, e maior que 45 anos apenas constituem uma pequena parcela dos inquiridos (9%).

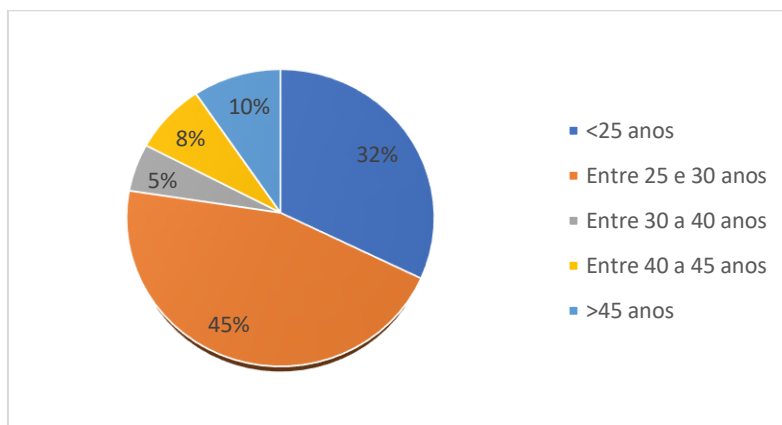


Gráfico 4.3 - Repartição da amostra por idade

Fonte: Elaboração própria

Analisando a repartição etária dos respondentes por género observa-se que os respondentes do sexo feminino são mais jovens que o sexo masculino: 41,74% têm idade

inferior a 30 anos, contra 35,65% do sexo masculino para o mesmo grupo etário. Contudo, nesta amostra, o grupo etário de respondentes entre os 40 a 45 anos e com mais de 45 anos, as mulheres estão representadas de forma significativa, em termos percentuais, comparativamente aos homens (Gráfico 4.4).

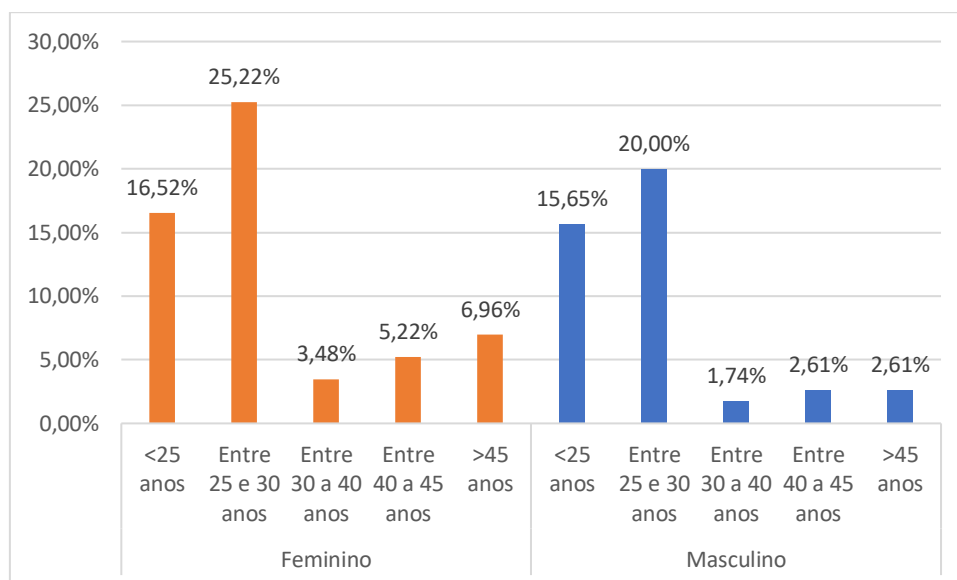


Gráfico 4.4 - Género *versus* idade (em percentagem)

Fonte: Elaboração própria

No que se refere à antiguidade, relativamente ao género feminino verifica-se que os respondentes colaboram numa entidade patronal há menos de 1 ano (18,26%), de 1 a 3 anos (23,48%), de 11 a 15 anos (1,74%), de 16 a 20 anos (4,35%), de 21 a 25 anos (3,48%). Desta forma, podemos observar que no género feminino há maior percentagem de respondentes que está na organização de 1 a 3 anos (23,48%). Há uma porção muito reduzida de respondentes que se encontra há muito tempo na organização, designadamente há mais de 25 anos. A análise da antiguidade por género permite concluir que os respondentes do sexo feminino se encontram há menos tempo na organização, comparativamente aos do sexo masculino. Em termos comparativos, os respondentes do género masculino têm um maior tempo de serviço: a antiguidade, em média, para os respondentes do género masculino é de 4 a 10 anos (8,7%), contra os do sexo feminino que é de 1 a 3 anos (23,48%) (Gráfico 4.5).

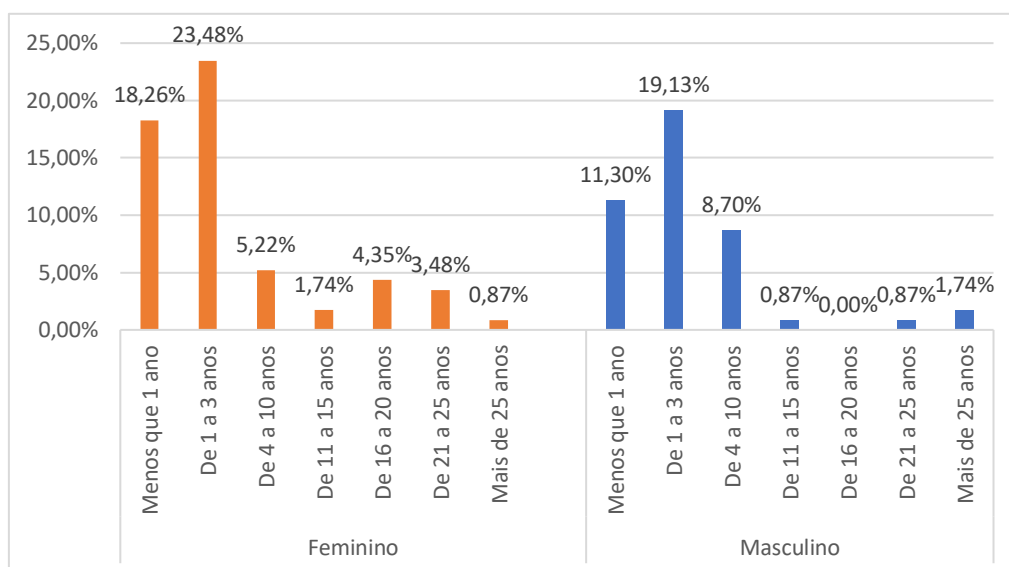


Gráfico 4.5 - Género *versus* Antiguidade (em percentagem)

Fonte: Elaboração própria

No que concerne às habilitações académicas evidenciou-se uma predominância dos respondentes com habilitações literárias de nível superior, nomeadamente, em média, a licenciatura. Quanto à repartição dos respondentes por género e níveis de habilitações observa-se que os respondentes do género feminino exibem níveis de habilitações mais elevadas do que os respondentes do género masculino. Deste modo, podemos verificar que no grau de ensino superior a nível da licenciatura os respondentes do género feminino são predominantes representando 32,17% dos inquiridos (Gráfico 4.6); segue-se o Bacharelato (3,48%), mestrado (2,61%) e pós-graduação (2,61%). Já para os respondentes do género masculino, a repartição é a seguinte: licenciatura (23,48%), Bacharelato (1,74%), pós-graduação (2,61%) e mestrado (1,74%) (Gráficos 4.6 e 4.7). No caso do ensino secundário, há predomínio no género feminino, 17 pessoas (14,78%), contra 13 pessoas (11,3%) do sexo masculino (Gráfico 4.6 e 4.7). Contudo, também podemos constatar que para os outros níveis de ensino relativamente às pessoas inquiridas detentoras do grau de ensino básico, existem 2 pessoas (1,74%) do sexo feminino e 2 pessoas (1,74%) do sexo masculino (Gráfico 4.6 e 4.7). Podemos concluir que mais de metade dos respondentes tem habilitações de ensino superior, sendo que os respondentes do género feminino que têm licenciatura, pós graduação, bacharelato e mestrado representam cerca de 40,87% dos inquiridos, ao passo que para os do género masculino para o mesmo grau de habilitações o valor é de 29,57%.

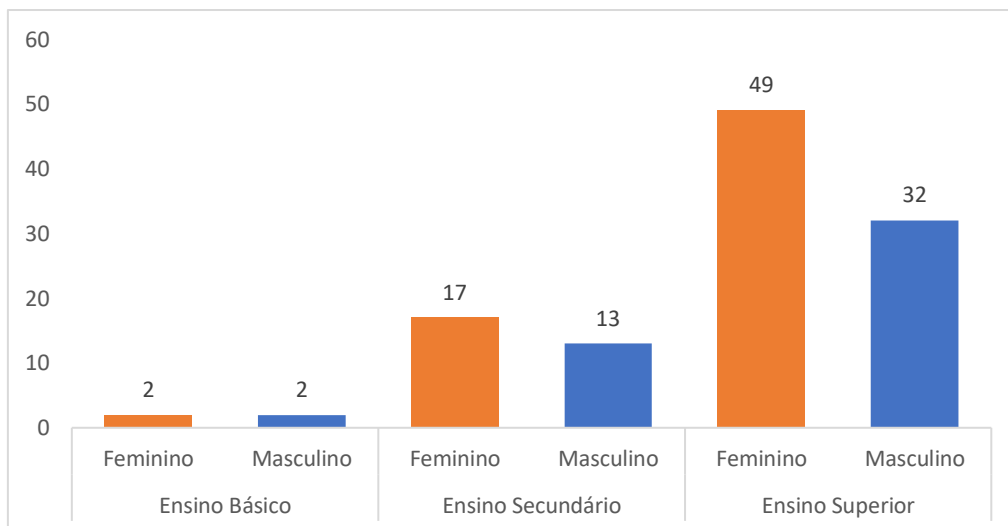


Gráfico 4.6 - População inquirida segundo o género e habilitações literárias

Fonte: Elaboração própria

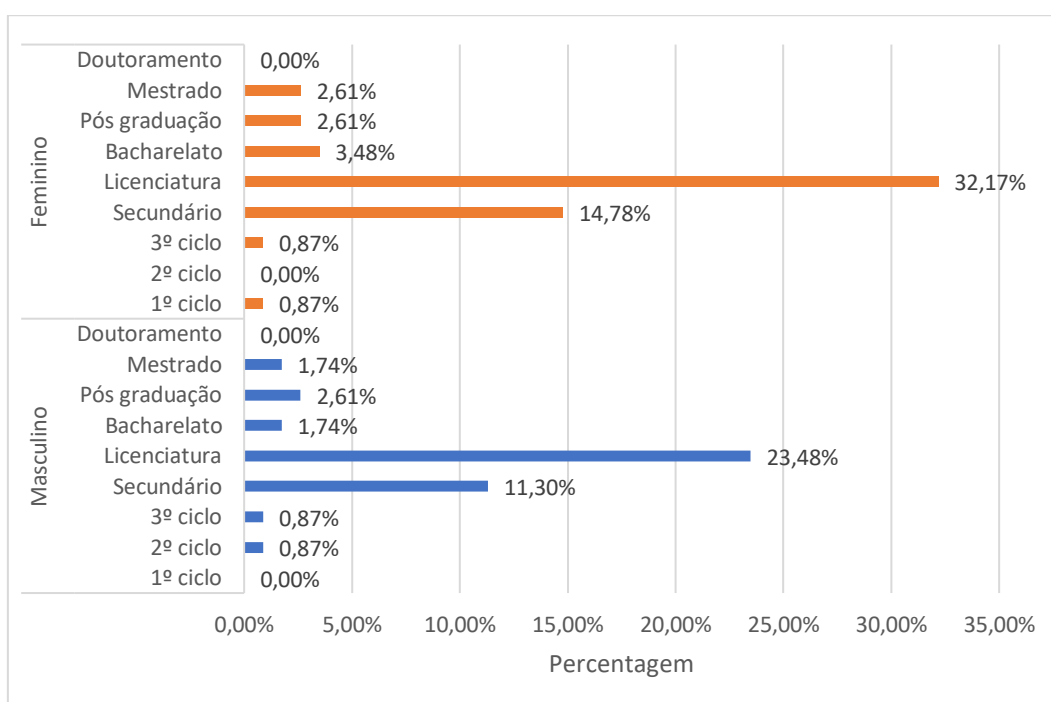


Gráfico 4.7 - Género versus habilitações literárias (em percentagem)

Fonte: Elaboração própria

No que se refere à avaliação de desempenho pode-se verificar que a maioria dos respondentes são avaliados pelo superior hierárquico tanto os homens (33,91%) como as mulheres (41,74%). Contudo, no género feminino constata-se que existe uma igual

percentagem na avaliação de desempenho por parte dos superior do superior hierárquico e pelos colegas de equipa/departamento (7,83%) (Gráfico 4.8).

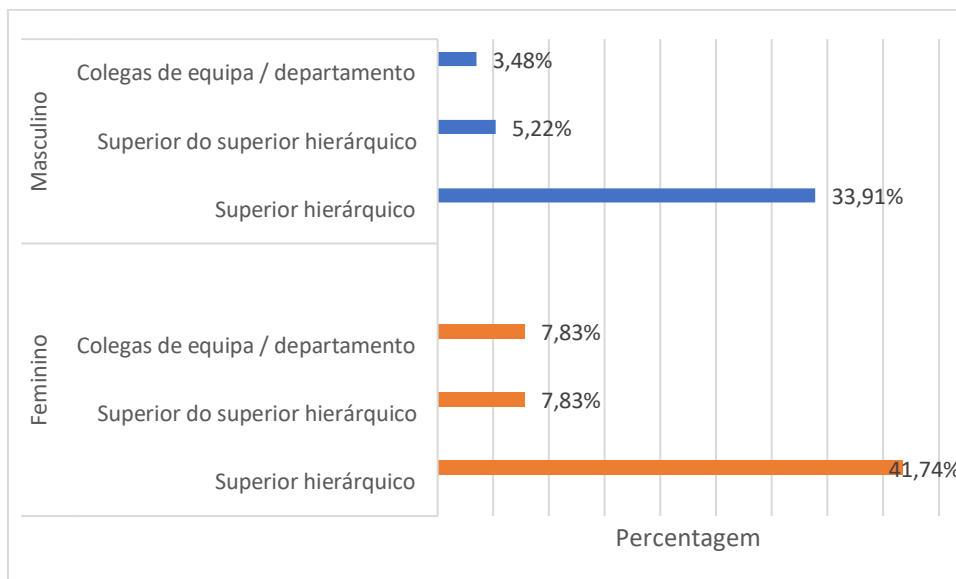


Gráfico 4.8 - Género *versus* avaliador no contexto de avaliação de desempenho (em percentagem)

Fonte: Elaboração própria

No que se refere ao período que está sob chefia do seu atual superior hierárquico, os respondentes do género feminino encontram-se, regra geral, há menos de um ano com a atual chefia (27,83%), ao passo que no caso do género masculino esse valor é de 20,87% (Gráfico 4.9).

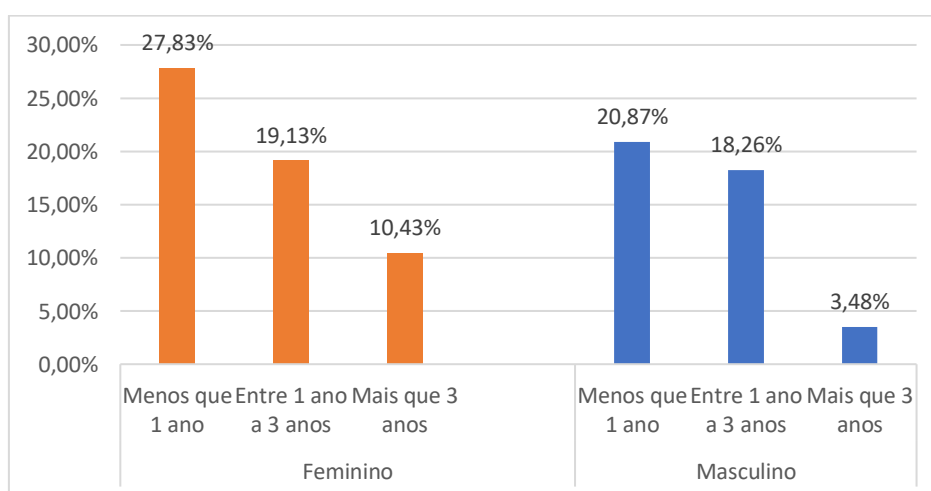


Gráfico 4.9 - Género *versus* período que está sobre a chefia atual (em percentagem)

Fonte: Elaboração própria

As avaliações de desempenho são na sua grande maioria feitas anualmente (66,96%) (Gráfico 4.10), sendo que à maior parte dos respondentes é pedido que faça a sua autoavaliação (58,26%) (Gráfico 4.11).

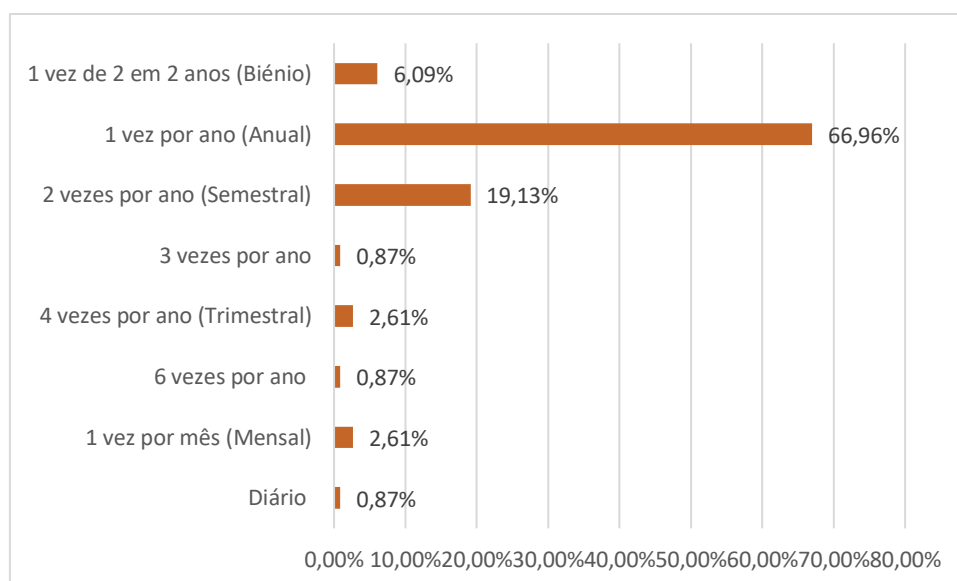


Gráfico 4.10 - Frequência das avaliações de desempenho

Fonte: Elaboração própria

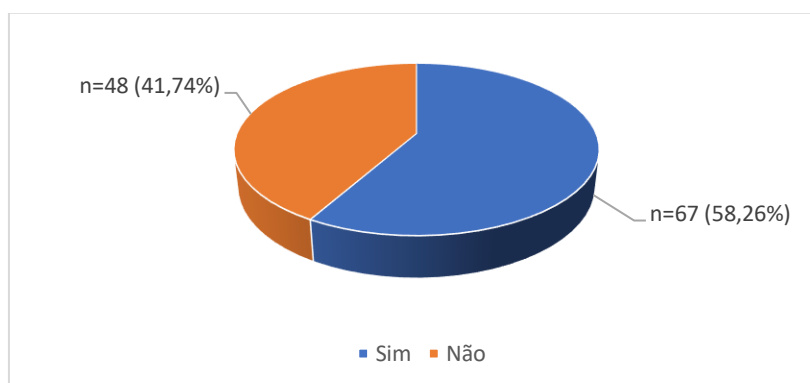


Gráfico 4.11 - Existência de autoavaliação

Fonte: Elaboração própria

Todavia, nas entrevistas de avaliação, na maioria dos casos não são fixados objetivos para o próximo período (51,3%). Nos casos em que são fixados objetivos para o próximo período 51,79% dos respondentes refere são definidos e fixados de comum acordo entre si e o seu superior hierárquico e 37,5% refere que são definidos e fixados só pelo seu

superior hierárquico, e muito raramente (5,36) definidos só por si e o seu superior aceitam sem discussão (Gráfico 4.12).

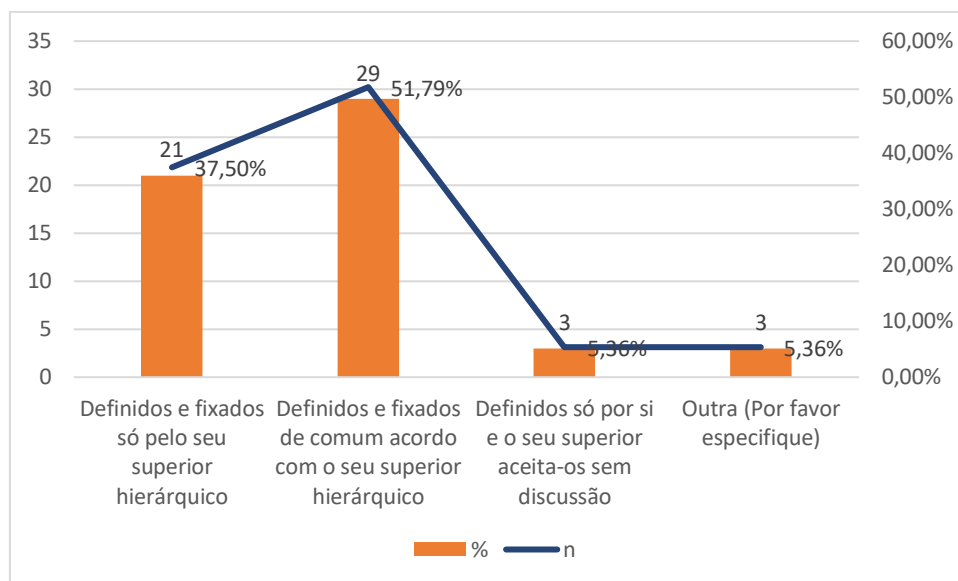


Gráfico 4.12 - Definição de objetivos na entrevista de avaliação

Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta as questões de carácter geral, e com recurso à análise fatorial, confirmamos estar perante um modelo válido, onde o KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) apresenta um valor de 0,635 (considerado razoável), com um teste de esfericidade de Bartlett's de 195,603, para um nível de significância de 0,000 (Tabela 2). Os resultados da análise fatorial de componentes principais, com rotação *varimax*, revelam a existência de três componentes, correspondentes às três dimensões de justiça organizacional, onde as mesmas explicam 61,778 da variância total.

O modelo KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) consiste em identificar se um modelo de análise fatorial que avalia a adequação ajustada aos dados, testando a consistência geral dos dados. Este método verifica se a matriz de correlação inversa é próxima da matriz diagonal, consistindo em comparar os valores dos coeficientes de correlação linear observados com os valores dos coeficientes de correlação parcial.

No caso do teste de esfericidade de Bartlett testa a hipótese de que as variáveis não sejam correlacionadas na população. A hipótese básica diz que a matriz de correlação da população é uma matriz identidade a qual indica que o modelo fatorial é inapropriado.

Tabela 2 - Teste de KMO e Bartlett de Componentes de Caráter Geral

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		,635
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	195,603
	gl	45
	Significância	,000

Fonte: Elaboração própria

4.2 Análise das percepções de justiça organizacional

Como foi referido anteriormente o segundo grupo de questões do inquérito está direcionado para as percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho. Para a medida de justiça organizacional foram considerados 21 itens, avaliados numa escala de Likert de concordância com 5 pontos, indo de discordo totalmente, a concordo totalmente, de modo a saber qual o grau de concordância ou discordância dos respondentes face às questões propostas, tendo como ponto de referência a sua última avaliação de desempenho.

Analisando os resultados verifica-se que o KMO em relação à justiça organizacional apresenta um valor de 0,921 (considerado ótimo), assim como o teste de esfericidade de Bartlett's se apresenta significativo, com um valor de 2293,062, para um nível de significância de 0,000 (Tabela 3).

Tabela 3 - Teste de KMO e Bartlett de justiça organizacional

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		,921
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	2293,062
	gl	210
	Significância	,000

Fonte: Elaboração própria

Os resultados da análise fatorial de componentes principais de justiça organizacional, com rotação *varimax*, revelam a existência de uma solução a três componentes (a justiça distributiva, a justiça procedimental e a justiça interpessoal), onde as mesmas explicam 65,640% da variância total (Tabela 4).

Tabela 4 - Variação total explicada

Componente	Variância total explicada								
	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	11,425	54,406	54,406	11,425	54,406	54,406	7,508	35,753	35,753
2	2,359	11,234	65,640	2,359	11,234	65,640	6,276	29,887	65,640
3	,999	4,758	70,398						
4	,970	4,621	75,019						
5	,792	3,773	78,793						
6	,587	2,797	81,590						
7	,556	2,648	84,238						
8	,538	2,562	86,800						
9	,522	2,488	89,287						
10	,381	1,815	91,103						
11	,332	1,582	92,685						
12	,295	1,404	94,088						
13	,259	1,233	95,321						
14	,203	,966	96,288						
15	,187	,891	97,178						
16	,140	,668	97,846						
17	,135	,643	98,489						
18	,115	,549	99,038						
19	,091	,432	99,470						
20	,064	,307	99,777						
21	,047	,223	100,000						

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Fonte: Elaboração própria

O valor assumido pelo coeficiente alfa de Cronbach das três dimensões de justiça organizacional é de 0,955 (Tabela 5), pelo que se observa uma consistência interna excelente (Hill & Hill, 2000, p. 149) ou muito boa (Pestana & Gageiro, 2003, p. 543). Segundo a análise das 21 questões de justiça organizacional consta-se uma média de 76,42 e um desvio padrão de 18,653 (Tabela 6).

Tabela 5 - Coeficiente Alfa de Cronbach – Justiça organizacional

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,955	,956	21

Fonte: Elaboração própria

Tabela 6 - Média, Desvio-Padrão e Variância da Justiça organizacional

Estatísticas de escala			
Média	Variância	Erro Desvio	N de itens
76,42	347,947	18,653	21

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 7 são apresentadas para cada questão referente à justiça distributiva a percentagem dos respondentes que se incluem em cada um dos níveis da escala de Likert, bem são apresentados os valores para a média e o desvio-padrão. Na questão nº9, no que diz respeito à classificação no processo de avaliação de desempenho para o alcance dos objetivos da organização, a maioria dos respondentes cerca de 81 pessoas (70,44%) concorda que na sua organização o seu desempenho contribui para atingir os objetivos estabelecidos e melhoria da organização fazendo com que ele experimente sentimentos de orgulho pela pertença à mesma organização, aumentando o seu envolvimento. No entanto, apenas 14 pessoas (12,18%) discordam que a classificação obtida não reflete o seu contributo para a obtenção dos objetivos definidos pela organização. Na questão nº19, em relação às outras questões de percepção de justiça distributiva há 31 respondentes (26,96%) que discordam (total ou parcialmente) que a sua classificação traduz o verdadeiro desempenho; 25 inquiridos (21,74%) não concordam nem discordam com esta afirmação; e 59 dos respondentes concordam com esta afirmação (51,3%). Na questão nº20, podemos observar que 55 inquiridos (47,82%) concordam que o esforço da sua prestação é recompensado justamente. Contudo, este item reflete que substancialmente uma parte dos respondentes demonstram-se insatisfeitos na avaliação de desempenho cerca de 34 pessoas (29,56%), e que 26 pessoas (22,61%) que nem sempre concordam ou discordam que o seu desempenho é notado na classificação da avaliação de desempenho por parte do superior hierárquico.

Tabela 7 - Percepção de justiça distributiva no processo de avaliação de desempenho

Nº de itens	Escala de concordância					M	DP
	1	2	3	4	5		
7.A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho reflete o esforço	n=10 (8,70%)	n=6 (5,22%)	n=23 (20%)	n=44 (38,26 %)	n=32 (27,83%)	3,7 1	1,18 3

que colocou no desempenho do seu trabalho.							
8.A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho traduz a qualidade do trabalho que executou.	n=13 (11,3%)	n=5 (4,35%)	n=21 (18,26%)	n=45 (39,13%)	n=31 (26,96%)	3,6 6	1,24 2
9.A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho reflete a sua contribuição para a prossecução dos objetivos da organização.	n=7 (6,09%)	n=7 (6,09%)	n=20 (17,39%)	n=52 (45,22%)	n=29 (25,22%)	3,7 7	1,08 5
10. Dado o seu desempenho, a classificação obtida na sua última avaliação de desempenho é adequada.	n=11 (9,57%)	n=10 (8,7%)	n=16 (13,91%)	n=53 (46,09%)	n=25 (21,74%)	3,6 2	1,19 6
15.O(A) seu superior(a) hierárquico(a) oferece justificações adequadas para as decisões relativas à sua avaliação.	n=10 (8,7%)	n=10 (8,7%)	n=20 (17,39%)	n=44 (38,26%)	n=31 (26,96%)	1,2 13	3,66
19.Na sua organização, as pessoas recebem classificações de desempenho que traduzem o seu verdadeiro desempenho.	n=20 (17,39%)	n=11 (9,57%)	n=25 (21,74%)	n=41 (35,65%)	n=18 (15,65%)	3,2 3	1,31 8

20. Tendo em conta o seu esforço, é recompensado justamente.	n=17 (14,78%)	n=17 (14,78%)	n=26 (22,61%)	n=38 (33,04%)	n=17 (14,78%)	3,18	1,281
--	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------	-------

Legenda: 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3- Não concordo, nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo Totalmente; M – Média; DP – Desvio-Padrão.

Fonte: Elaboração própria

Aqui foi feita uma análise mais detalhada dos coeficientes de consistência interna das medidas de justiça organizacional. Através das respostas dos inquiridos, verifica-se que a média dos itens da justiça distributiva tem uma média de (3,548) e uma variância de 1,486 (Tabela 9). As perceções de justiça distributiva dos respondentes é vista como razoável, pois a maioria não concorda nem discorda com classificação obtida no contexto de avaliação de desempenho.

A dimensão de justiça distributiva é composta por sete itens. O coeficiente de fiabilidade interna assume um valor de 0,955, o que representa uma consistência interna excelente, quase perto do um (Pestana & Gageiro, 2003, p. 543) (Tabela 8).

Tabela 8 - Coeficiente Alfa de Cronbach – Justiça distributiva

Estatísticas de fiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,955	7

Fonte: Elaboração própria

Tabela 9 - Estatísticas de item de resumo (média/variância) – justiça distributiva.

Estatísticas de item de resumo							
	Média	Mínimo	Máximo	Intervalo	Máximo / Mínimo	Variância	N de itens
Médias de item	3,548	3,183	3,774	,591	1,186	,058	7
Variâncias de item	1,486	1,177	1,738	,561	1,477	,033	7

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 10 são apresentadas para cada questão referente à justiça procedimental a percentagem dos respondentes que se incluem em cada um dos níveis da escala de Likert, bem são apresentados os valores para a média e o desvio-padrão.

Na questão nº3, referente aos procedimentos utilizados para a classificação de desempenho não influenciados por aspectos políticos e pessoais, é a questão que demonstra que a maioria dos respondentes cerca de 72 pessoas (62,61%) tem uma classificação baseada no próprio desempenho e apenas 19 pessoas (16,53%) discordam com esta afirmação.

Os procedimentos formais de avaliação de desempenho, isentos de enviesamento, aplicados de igual forma a todos os trabalhadores, que permitam a participação dos empregados (por exemplo, via autoavaliações), que incorporam medidas para refutar/contestar a classificação obtida, que obrigam a que a classificação seja dada com base em informações exatas sobre o desempenho do trabalhador. Na questão nº6 quanto aos procedimentos respeitarem as normas éticas e morais apresenta também um elevado número de respondentes que concordam cerca de 82 pessoas (71,3%) e apenas 12 pessoas (10,44%) discordam quanto à afirmação. Por fim, na questão nº2 no que diz respeito à percepção de justiça procedimental seguirem os padrões pré-definidos na avaliação de desempenho aplicados a todos os empregados de igual forma, demonstra que um pouco mais de metade, cerca de 65 pessoas (56,51%) concordam que são tratados do mesmo modo, que 29 pessoas (25,22%) não concordam nem discordam, e 21 pessoas (18,26%), discordam dos processos utilizados para todos os empregados.

Tabela 10 - Percepção de justiça procedimental no processo de avaliação de desempenho

Nº de itens	Escala de concordância					M	DP
	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.	n=14 (12,17%)	n=7 (6,09%)	n=29 (25,22%)	n=34 (29,55%)	n=31 (26,96%)	2,5 3	1,28 6
3.Os procedimentos utilizados para obter a sua última	n=11 (9,57%)	n=8 (6,96%)	n=24 (20,87%)	n=30 (26,09%)	n=42 (36,52%)	3,7 3	1,28 6

classificação de desempenho não foram influenciados por aspetos políticos, pessoais ou outros, baseando-se somente no seu próprio desempenho.							
4.A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho foi baseada em informações exatas sobre o seu trabalho.	n=10 (8,7%)	n=8 (6,96%)	n=29 (25,22%)	n=33 (28,7%)	n=35 (30,43%)	3,6 5	1,22 9
5.Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho permitem que conteste a classificação obtida, se assim o desejar.	n=8 (6,96%)	n=8 (6,96%)	n=25 (21,74%)	n=39 (33,91%)	n=35 (30,43%)	3,7 4	1,17 0
6.Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho respeitam os padrões morais e éticos aceites na nossa sociedade.	n=7 (6,09%)	n=5 (4,35%)	n=21 (18,26%)	n=43 (37,39%)	n=39 (33,91%)	3,8 9	1,11 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.	n=9 (7,83%)	n=9 (7,83%)	n=17 (14,78%)	n=49 (42,61%)	n=31 (26,96%)	3,7 3	1,17 2
18. Na sua organização, qualquer trabalhador pode pedir esclarecimentos ou informações adicionais sobre a classificação de desempenho obtida.	n=8 (6,96%)	n=4 (3,48%)	n=21 (18,26%)	n=44 (38,26%)	n=38 (33,04%)	3,8 7	1,12 8

Legenda: 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3- Não concordo, nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo Totalmente; M – Média; DP – Desvio-Padrão

Fonte: Elaboração própria

A dimensão de justiça procedimental integra seis itens. Esta componente apresenta uma consistência interna muito boa (Pestana & Gameiro, 2003, p. 543), atendendo ao valor assumido pelo coeficiente alfa de Cronbach (0,836) (Tabela 11).

Tabela 11 - Coeficiente de Alfa de Cronbach– justiça procedimental

Estatísticas de fiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,836	6

Fonte: Elaboração própria.

Através das respostas dos inquiridos pode-se observar que os respondentes estão satisfeitos com os procedimentos utilizados durante o processo de avaliação de desempenho, respeitando os padrões morais e éticos, baseando-se apenas no trabalho desempenhado por cada indivíduo. A média dos itens referentes à dimensão de justiça procedimental é de 3,735, com uma variância de 1,450 (Tabela 12).

Tabela 12 - Estatísticas de item de resumo (média/variância) – justiça procedimental

Estatísticas de item de resumo							
	Média	Mínimo	Máximo	Intervalo	Máximo / Mínimo	Variância	N de itens
Médias de item	3,735	3,530	3,887	,357	1,101	,018	6
Variâncias de item	1,450	1,241	1,655	,413	1,333	,034	6

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 13 são apresentadas para cada questão referente à justiça interacional a percentagem dos respondentes que se incluem em cada um dos níveis da escala de Likert, bem são apresentados os valores para a média e o desvio-padrão. Na questão nº1 referente ao facto de discutir com o superior hierárquico durante o processo de avaliação de desempenho demonstra que mais de metade dos respondentes concordam, cerca de 59 pessoas (51,29%) discutiu sobre o modo como foi avaliado a sua prestação de trabalho e o modo como esta interação foi feita. No entanto, apenas 36 pessoas (31,31%) discordam com a relação negativa que tem com o seu superior hierárquico e o modo como foram avaliados. Quanto à questão nº12, quase a totalidade dos respondentes cerca de 90 pessoas (78,26%) concordam que são tratados com respeito e consideração quanto à prestação realizada por parte destes, na qual é refletida no processo de avaliação de desempenho, e apenas 10 pessoas (8,7%) não concordam que são tratados com dignidade na sua organização. Os superiores hierárquicos devem preocupar-se em lidar com os seus colaboradores de forma respeitosa e digna, informando-os dos aspetos do seu desempenho que são objeto de avaliação, discutindo objetivos a alcançar no período em apreciação e justificando de forma adequada as classificações atribuídas. O mesmo acontece na questão nº14 quanto ao modo como o superior hierárquico explica os procedimentos envolvidos para a obtenção da classificação, o que reflete que nas organizações dos respondentes cerca de 80 pessoas (69,57%) concordam que são comunicados todos os procedimentos, de modo que o trabalhador vê valor que a organização lhe reconhece, e apenas 18 pessoas (15,66%) discordam com esta afirmação na sua organização.

Tabela 13 - Percepção de justiça interacional no processo de avaliação de desempenho.

Nº de itens	Escala de concordância					M	DP
	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.	n=25 (21,74%)	n=11 (9,57%)	n=20 (17,39%)	n=34 (29,55%)	n=25 (21,74%)	3,2	1,452
11. Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) trata-o(a) de forma atenciosa.	n=5 (4,35%)	n=8 (6,96%)	N=23 (20%)	n=36 (31,3%)	n=43 (37,39%)	3,9	1,116
12. Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) trata-o(a) com respeito e consideração.	n=6 (5,22%)	n=4 (3,48%)	n=15 (13,04%)	n=41 (35,65%)	n=49 (42,61%)	4,07	1,082
13. Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) evita fazer observações ou comentários impróprios.	n=8 (6,96%)	n=14 (12,17%)	n=18 (15,65%)	n=36 (31,3%)	n=39 (33,91%)	3,73	1,245

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.	n=9 (7,83%)	n=9 (7,83%)	n=17 (14,78%)	n=49 (42,61%)	n=31 (26,96%)	3,73	1,172
16. O(A) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) comunicou-lhe, atempadamente, os aspetos do seu desempenho que iam ser objeto de avaliação.	n=16 (13,91%)	n=11 (9,57%)	n=22 (19,13%)	n=33 (28,7%)	n=33 (28,7%)	3,49	1,366
17. Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) discutiu consigo planos ou objetivos para melhorar o seu desempenho.	n=12 (10,43%)	n=11 (9,57%)	n=20 (17,39%)	n=42 (36,52%)	n=30 (26,09%)	3,58	1,263
21. Está satisfeito(a) com o resultado final do processo de avaliação de desempenho.	n=14 (12,17%)	n=9 (7,83%)	n=25 (21,74%)	n=43 (37,39%)	n=24 (20,87%)	3,47	1,252

Legenda: 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3- Não concordo, nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo Totalmente; M – Média; DP – Desvio- Padrão.

Fonte: Elaboração própria

A dimensão de justiça interacional é composta por seis itens. O coeficiente alfa de Cronbach desta escala assume o valor de 0,894, o que significa que a mesma apresenta uma consistência interna muito boa (Pestana & Gageiro, 2003, p. 543) (Tabela 14).

Tabela 14 - Coeficiente Alfa de Cronbach – justiça interacional

Estatísticas de fiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,894	8

Fonte: Elaboração própria

Observa-se que as percepções de justiça interacional dos respondentes apresentam uma média de 3,647, com uma variância 1,560 (Tabela 15). Pode-se ver que os respondentes que durante o processo de avaliação são tratados com respeito e consideração, têm tendência a estar alinhados com superior hierárquico e com a organização.

Tabela 15 - Média e Variância de itens – justiça interacional

Estatísticas de item de resumo							
	Média	Mínimo	Máximo	Intervalo	Máximo / Mínimo	Variância	N de itens
Médias de item	3,647	3,200	4,070	,870	1,272	,074	8
Variâncias de item	1,560	1,171	2,109	,938	1,802	,097	8

Fonte: Elaboração própria

Em síntese e atendendo à comparação dos resultados podemos concluir que os coeficientes de consistência interna das três componentes apresentam valores elevados. Todos os coeficientes são superiores a 0,7, como o recomendado por Nunnally (1978), sendo que as dimensões de justiça distributiva, procedimental e interacional apresentam valores considerados excelentes ou muito bons (Pestana & Gageiro, 2003, p. 543).

Assim, a dimensão de justiça distributiva é composta por sete itens, apresentando um coeficiente de fiabilidade interna de 0,942. Observa-se que esta componente se identifica sete itens, que são, na sua maioria, os propostos por Colquitt (2001).

A dimensão de justiça procedimental integra seis itens, e correspondente a um coeficiente alfa de Cronbach de 0,836. De salientar que nesta dimensão de justiça, a grande maioria dos itens são os propostos por Colquitt (2001), Cropanzano, Prehar e Chen (2002) e Moorman (1991).

A dimensão de justiça interacional engloba oito itens, na qual corresponde a um coeficiente de alfa de Cronbach de 0,876. De referir que os itens que integram esta dimensão de justiça foram propostos por Colquitt (2001), Cropanzano, Prehar e Chen (2002), Folger e Konovsky (1989) e Moorman (1991).

4.3 Análise da satisfação no trabalho

Com base no JSS simplificado de Spector (1985), começa-se a análise e tratamento dos dados através de uma estatística descritiva, separando essa mesma análise pelas respetivas questões das cinco subescalas de satisfação com trabalho (Apêndice 2), bem como uma satisfação global, verificando o resultado que cada uma delas representa para os respondentes

O alfa de Cronbach para a satisfação no trabalho é baixo assumindo o valor de 0,545, devido a serem apenas consideradas cinco das nove facetas da satisfação no trabalho, o que pode ter diminuído a fiabilidade do instrumento. Quanto maior o número de questões que colocamos maior é a fiabilidade do nosso instrumento de medida. Se o JSS tivesse integrado as nove facetas com as 36 questões respetivas, o alfa de Cronbach seria muito maior.

A primeira subescala é o pagamento, que tem como objetivo medir a satisfação de acordo com o pagamento e com os aumentos salariais (Tabela 16). A segunda subescala é a promoção, que consiste na satisfação dos inquiridos com as oportunidades de promoção e no reconhecimento profissional (Tabela 18). A terceira subescala é a supervisão, na qual se analisa a satisfação dos inquiridos face ao relacionamento com o superior hierárquico (Tabela 20). A quarta subescala é a natureza do trabalho, que pretende aferir a satisfação no tipo de tarefa desempenhada pelo inquirido (Tabela 22). Por fim, a quinta subescala é a comunicação, que permite perceber como é que a comunicação dentro da organização é satisfatória e perceptível (Tabela 24).

Numa análise breve, na Tabela 16 verifica-se que nos itens a maior parte das respostas dos inquiridos é positiva, pois os trabalhadores encontram-se satisfeitos com a realização do seu próprio trabalho, sendo o item referente à satisfação com a frequência com que os aumentos salariais ocorrem o que apresenta a média mais elevada (média 3,56). Também, é de realçar que no item 1, relativamente à remuneração justa pelo trabalho

desempenhado, a percentagem de inquiridos que concordam (total e parcialmente) com a afirmação é muito semelhante à dos respondem que discordam (total ou parcialmente) com a mesma. A média deste item reflete esta situação assumindo o valor de 2,98 (Tabela 17). No entanto, os valores médios são relativamente baixos, situando-se abaixo do valor 3, o que significa que em termos médios a satisfação dos inquiridos com o pagamento não é elevada.

Tabela 16 - Satisfação no trabalho – Subescala do pagamento

Nº de itens	Escala de concordância					Total
	1	2	3	4	5	
1.Eu sinto que recebo uma remuneração justa pelo trabalho que realizo.	n=15 (13,04%)	n=25 (21,74%)	n=34 (29,55%)	n=29 (25,22%)	n=12 (10,43%)	n=115 (100%)
6.Os aumentos são raros e muito distanciados no tempo.	n=7 (6,09%)	n=16 (13,91%)	n=30 (26,09%)	n=30 (26,09%)	n=32 (27,83%)	n=115 (100%)
11.Eu sinto que não sou apreciado pela organização, quando penso sobre o que eles me pagam.	n=20 (17,39%)	n=19 (16,52%)	n=35 (30,43%)	n=31 (26,96%)	n=10 (8,70%)	n=115 (100%)
16.Eu estou satisfeito com as oportunidades de aumentos salariais que me são concedidas.	n=22 (19,13%)	n=26 (22,61%)	n=28 (24,35%)	n=27 (23,48%)	n=12 (10,43%)	n=115 (100%)

Legenda: 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3- Não concordo, nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo Totalmente.

Fonte: Elaboração própria

Tabela 17 - Média, Desvio-Padrão e Variância – Subescala de pagamento

Nº de itens	Média	Desvio-padrão	Variância
1.Eu sinto que recebo uma remuneração justa pelo trabalho que realizo.	2,98	1,192	1,421
6.Os aumentos são raros e muito distanciados no tempo.	3,56	1,208	1,459
11.Eu sinto que não sou apreciado pela organização, quando penso sobre o que eles me pagam.	2,93	1,219	1,486
16.Eu estou satisfeito com as oportunidades de aumentos salariais que me são concedidas.	2,83	1,277	1,630

Fonte: Elaboração própria

No que se refere à subescala da promoção constata-se que o item 2 tem uma média de 3,25 (Tabela 19), sendo que quase metade dos respondentes (48,7%) concorda que na sua organização não existem muitas oportunidades de promoção (Tabela 18). Muito embora uma percentagem significativa de respondentes (43,48%) (Tabela 18) concordem que o bom trabalho desempenhado gera maiores hipóteses de promoção (a respetiva média é de 3,19) (Tabela 19), quando questionados sobre a sua satisfação com as promoções revelam que estão pouco satisfeitos (40,87%) e também entendem que na sua organização as pessoas não são promovidas tão rapidamente como nas outras organizações (42,61%) (Tabela 18). Os valores da média para estes itens é inferior a 3, sendo de, respetivamente, 2,93 e 2,66 (Tabela 19).

Tabela 18 - Satisfação no trabalho – Subescala da promoção

Nº de itens	Escala de concordância					Total
	1	2	3	4	5	
2.Há poucas hipóteses de promoção no meu trabalho.	n=11 (9,57%)	n=25 (21,74%)	n=23 (20%)	n=36 (31,30%)	n=20 (17,39%)	n=115 (100%)

7.Os que desempenham um bom trabalho, têm hipóteses de ser promovidos.	n=16 (13,91%)	n=16 (13,91%)	n=33 (28,70%)	n=30 (26,09%)	n=20 (17,39%)	n=115 (100%)
12.As pessoas são promovidas na organização tão rapidamente como o são em outras organizações.	n=20 (17,39%)	n=29 (25,22%)	n=41 (35,65%)	n=20 (17,39%)	n=5 (4,35%)	n=115 (100%)
17.Eu estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção.	n=20 (17,39%)	n=27 (23,48%)	n=25 (21,74%)	n=27 (23,48%)	n=16 (13,91%)	n=115 (100%)

Legenda: 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3- Não concordo, nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo Totalmente.

Fonte: Elaboração própria

Tabela 19 - Média, Desvio-Padrão e Variância – Subescala de promoção

Nº de itens	Média	Desvio-Padrão	Variância
2.Há poucas hipóteses de promoção no meu trabalho.	3,25	1,248	1,559
7.Os que desempenham um bom trabalho, têm hipóteses de ser promovidos.	3,19	1,277	1,630
12.As pessoas são promovidas na organização tão rapidamente como o são em outras organizações.	2,66	1,091	1,191
17.Eu estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção.	2,93	1,316	1,732

Fonte: Elaboração própria

Nas Tabelas 20 e 21 referentes à subescala da supervisão, para o item 3 importa referir que a maioria dos respondentes (67%) consideram que os seus superiores hierárquicos são competentes e aptos na realização do seu trabalho (média de 3,7), de modo que se sentem satisfeitos com o trabalho desempenhado pela chefia direta. Com efeito 40,87% dos inquiridos que concordam com a afirmação e 26,09% que concordam totalmente. Por outro lado, no item 8 cerca de 68% dos inquiridos discorda (total e parcialmente) com o facto de se afirmar que a chefia é injusta com o trabalhador (Tabela 20).

Tabela 20 - Satisfação no trabalho – Subescala da supervisão

Nº de itens	Escala de concordância					Total
	1	2	3	4	5	
3.O meu supervisor é bastante competente no seu trabalho.	n=10 (8,7%)	n=7 (6,09%)	n=21 (18,26%)	n=47 (40,87%)	n=30 (26,09%)	n=115 (100%)
8.O meu supervisor é injusto comigo.	n=49 (42,61%)	n=29 (25,22%)	n=19 (16,52%)	n=14 (12,17%)	n=4 (3,48%)	n=115 (100%)
13.O meu supervisor demonstra pouco interesse nos sentimentos dos seus subordinados.	n=31 (26,96%)	n=21 (18,26%)	n=27 (23,48%)	n=26 (22,61%)	n=10 (8,7%)	n=115 (100%)
18.Eu gosto do meu supervisor.	n=31 (26,96%)	n=5 (4,35%)	n=27 (23,48%)	n=49 (42,61%)	n=27 (23,48%)	n=115 (100%)

Legenda: 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3- Não concordo, nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo Totalmente.

Fonte: Elaboração própria

Para este item o valor da média é de 2,09 (Tabela 21), valor que parece contradizer a os resultados anteriores. Contudo, não esquecer que esta questão tem uma codificação inversa, pelo que uma média baixa é preferível a uma média elevada. No item 13, relativo ao pouco interesse evidenciado pelo superior hierárquico acerca dos sentimentos dos seus subordinados, a média é de 2,68 (Tabela 21), o que revela que uma parte significativa dos inquiridos considera que a sua chefia se preocupa com eles (esta questão tem uma

codificação inversa). Com efeito cerca de 45% dos inquiridos discorda (total ou parcialmente) com a afirmação (Tabela 20). Por fim, no item 18 evidencia-se que relação os inquiridos maioritariamente gostam do seu superior hierárquico (66%) e este item apresenta a média mais elevada dos itens desta subescala, assumindo o valor de 3,75 (Tabela 21).

Tabela 21 - Média, Desvio-Padrão e Variância – Subescala de supervisão

Nº de itens	Média	Desvio-Padrão	Variância
3.O meu supervisor é bastante competente no seu trabalho.	3,70	1,179	1,389
8.O meu supervisor é injusto comigo.	2,09	1,277	1,396
13.O meu supervisor demonstra pouco interesse nos sentimentos dos seus subordinados.	2,68	1,322	1,746
18.Eu gosto do meu supervisor.	3,75	1,025	1,050

Fonte: Elaboração própria

Uma vez que se pretende perceber o grau de satisfação de acordo com as condições de trabalho, no item 4 (Tabela 22), cerca de 54% respondentes discorda (total ou parcialmente) com a afirmação. A média deste item é baixa (2,52) o que se justifica porque é uma questão com codificação inversa (Tabela 23). No item 9 pode verificar-se que apenas 4,35% dos inquiridos consideram que não gostam das tarefas que realizam no seu trabalho, ao contrário de 79% dos inquiridos que concordam (total ou parcialmente) com a afirmação em causa. No item 14, 68,7% dos respondentes consideram que sentem orgulho no trabalho desempenhado e somente 7,83% dos inquiridos discordam (total e parcialmente) desta afirmação (Tabela 22). A média deste item é elevada apresentado o valor de 4,01 (Tabela 23). No caso do item 19, a maior parte dos respondentes afirma que o trabalho desempenhado é agradável, e somente cerca de 6% dos inquiridos manifesta discordância (total e parcial) nesta questão, o que se reflete numa média de 3,86 (Tabela 23). Assim sendo, verificou-se que mais de metade dos trabalhadores compreende sempre o trabalho que realiza. Relativamente a esta dimensão, a maior parte dos trabalhadores encontra-se satisfeita em todos os indicadores.

Tabela 22 - Satisfação no trabalho – Subescala da natureza do trabalho

Nº de itens	Escala de concordância					Total
	1	2	3	4	5	
4.Eu sinto, por vezes, que o meu trabalho não tem sentido.	n=33 (28,7%)	n=29 (25,22%)	n=26 (22,61%)	n=14 (12,17%)	n=13 (11,3%)	n=115 (100%)
9.Eu gosto de fazer as tarefas que realizo no meu trabalho.	n=0 (0%)	n=5 (4,35%)	n=19 (16,52%)	n=61 (53,04%)	n=30 (26,09%)	n=115 (100%)
14.Eu sinto-me orgulhoso (eu tenho um sentimento de orgulho) no trabalho que desempenho.	n=3 (2,61%)	n=7 (5,22%)	n=26 (22,61%)	n=46 (40%)	n=33 (28,7%)	n=115 (100%)
19.O meu trabalho é agradável.	n=2 (1,74%)	n=5 (4,35%)	n=31 (26,96%)	n=46 (40%)	n=31 (26,96%)	n=115 (100%)

Legenda: 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3- Não concordo, nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo Totalmente.

Fonte: Elaboração própria

Tabela 23 - Média, Desvio-Padrão e Variância – Subescala de natureza do trabalho

Nº de itens	Média	Desvio-Padrão	Variância
4.Eu sinto, por vezes, que o meu trabalho não tem sentido.	2,52	1,327	1,760
9.Eu gosto de fazer as tarefas que realizo no meu trabalho.	4,01	0,778	0,605
14.Eu sinto-me orgulhoso (eu tenho um sentimento de orgulho) no trabalho que desempenho.	3,86	0,990	0,980
19.O meu trabalho é agradável.	3,86	0,926	0,858

Fonte: Elaboração própria

Por fim, na última dimensão analisada da satisfação no trabalho, a comunicação interna, somente 19,14% dos inquiridos discorda (total ou parcialmente) com o facto de as comunicações na sua organização serem boas (Tabela 24), sendo o único item desta subescala que apresenta uma média superior a 3 (Tabela 25).

Tabela 24 - Satisfação no trabalho – Faceta da comunicação

Nº de itens	Escala de concordância					Total
	1	2	3	4	5	
5.As comunicações na minha organização parecem ser boas.	n=11 (9,57%)	n=11 (9,57%)	n=32 (27,83%)	n=39 (33,91%)	n=22 (19,13%)	n=115 (100%)
10.Os objetivos da minha organização não são claros para mim.	n=34 (29,55%)	n=33 (28,7%)	n=25 (21,74%)	n=19 (16,52%)	n=4 (3,48%)	n=115 (100%)
15.Eu sinto muitas vezes que ignoro o que se passa na organização.	n=19 (16,52%)	n=36 (31,3%)	n=29 (25,22%)	n=20 (17,39%)	n=11 (9,57%)	n=115 (100%)
20.As minhas obrigações no trabalho (tarefas do trabalho) não são totalmente explicadas.	n=28 (24,35%)	n=31 (26,96%)	n=36 (31,3%)	n=17 (14,78%)	n=3 (2,61%)	n=115 (100%)

Legenda: 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3- Não concordo, nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo Totalmente.

Fonte: Elaboração própria

No item 10, falta de clareza dos objetivos, assim como no item 15, referente ao facto do respondente ignorar o que se passa na organização, e também, no item 20 (que refere que as obrigações dos colaboradores não são totalmente explicadas) cerca de metade dos

respondentes (mais concretamente 58,25%, 47,82% e 51,31%, respetivamente) discordam (total ou parcialmente) com as questões, o que é um resultado favorável uma vez que as mesmas são questões de codificação inversa. Deste modo, é expectável que as médias apresentadas nestes itens sejam inferiores a 3, tal como se pode constatar da leitura da Tabela 25.

Tabela 25 - Média, Desvio-Padrão e Variância – Subescala de comunicação

Nº de itens	Média	Desvio-Padrão	Variância
5.As comunicações na minha organização parecem ser boas.	3,43	1,186	1,406
10.Os objetivos da minha organização não são claros para mim.	2,36	1,171	1,372
15.Eu sinto muitas vezes que ignoro o que se passa na organização.	2,72	1,211	1,466
20.As minhas obrigações no trabalho (tarefas do trabalho) não são totalmente explicadas.	2,44	1,094	1,196

Fonte: Elaboração própria

CAPÍTULO V – Análise dos Resultados

5.1 Introdução

No presente capítulo irão ser analisados os resultados obtidos no capítulo anterior, de modo a testar as hipóteses e responder às questões de investigação formuladas no capítulo três. Também, irá ser feito um comentário crítico as temáticas referidas no capítulo três, nomeadamente, saber se as variáveis como género, idade, habilitações literárias, antiguidade na organização antiguidade face ao superior hierárquico afetam o modo como as perceções de justiça influenciam a satisfação no trabalho. Os resultados são interpretados de acordo com a revisão da literatura desenvolvida no capítulo dois, levando em consideração as descobertas feitas em estudos anteriores, ou, caso em que tal não aconteça, justificando os valores obtidos nos diferentes sistemas de avaliação, tendo em conta as teorias existentes.

5.2 Questões de investigação

O problema de investigação subjacente ao estudo pretende analisar o modo como as diferentes perceções de justiça organizacional dos trabalhadores, relativas ao processo de avaliação de desempenho, influenciam a satisfação no trabalho. No contexto da avaliação de desempenho, os autores têm estudado o impacto das perceções de justiça na satisfação com o trabalho, sendo que esta última variável tem merecido uma maior atenção por parte dos investigadores, embora seja entendida como uma reação de curto prazo.

A primeira questão de investigação pretende saber se a satisfação no trabalho é influenciada pelas perceções de justiça organizacional relativas à avaliação de desempenho. Por forma a responder à primeira questão de investigação foram analisados os contributos dos investigadores nesta área. A justificação para os resultados obtidos é definida nos fundamentos teóricos que suportam o modelo do valor grupal, o modelo dos dois fatores e o modelo agente-sistema. Assim e de acordo com o modelo do valor grupal de Lind e Tyler (Lind & Tyler, 1988; e Tyler, 1989), os indivíduos valorizam as suas relações com a organização, dado que essas interações são um veículo para satisfazer os seus desejos de identidade e autoestima.

Assim, seguindo o modelo dos dois fatores (Greenberg, 1990a; e Lind & Tyler, 1988) e o modelo agente-sistema de Bies e Moag (1986), as percepções de justiça distributiva tendem a influenciar os *outcomes* pessoais como a satisfação no trabalho, as percepções de justiça procedimental são mais influentes nas avaliações que os indivíduos fazem da organização e a justiça interacional afeta, sobretudo, os *outcomes* referentes ao decisor. Ou seja, as percepções de justiça distributiva e procedimental na avaliação de desempenho influenciam positivamente a satisfação no trabalho. No que se refere à dimensão de justiça interacional, a maioria dos autores considera que não afeta a satisfação no trabalho (por exemplo, Cropanzano *et al.*, 2002; Kernan & Hanges, 2002; Masterson *et al.*, 2000; e Masterson, 2001). Segundo Spector (1985), o índice de satisfação é a média dos vários itens das subescalas de satisfação.

A segunda questão de investigação pretende aferir se existem diferenças entre géneros na forma como a satisfação no trabalho é influenciada pelas três dimensões de justiça organizacional num contexto de avaliação de desempenho. Para esta questão de investigação não foram encontrados muitos estudos que pudessem suportar as conclusões da presente investigação, muito embora a meta análise de Cohen Charash e Spector (2001) refira que a variável género pode afetar as percepções de justiça organizacional.

5.3 Correlações entre as dimensões de justiça organizacional na avaliação de desempenho e a satisfação no trabalho

No que se refere às correlações entre as variáveis, observa-se que as correlações entre a variável género e as variáveis idade, antiguidade e habilitações literárias são negativas, mas não são significativas.

As dimensões de justiça distributiva e de justiça procedimental apresentam correlações significativas e negativas com as variáveis idade e antiguidade. Já a dimensão de justiça interacional só apresenta correlações significativas (e também negativas) com a variável idade (Tabela 26).

Por fim, as correlações entre a variável habilitações literárias e as três dimensões de justiça organizacional não são significativas (Tabela 26).

Outra conclusão importante a reter da leitura da Tabela 26, é que as três dimensões de justiça organizacional apresentam-se correlacionadas entre si. A correlação considera-se aceitável, pois apresentam um nível de significância de 0,000.

Tabela 26 - Correlações entre as variáveis do estudo

		Correlações						
		Sexo	Idade	Ant.	HL	JD	JP	JI
Gênero	Correlação de Pearson	1						
	Sig. (2 extremidades)							
Idade	Correlação de Pearson	-,146	1					
	Sig. (2 extremidades)	,119						
Ant.	Correlação de Pearson	-,071	,649**	1				
	Sig. (2 extremidades)	,449	,000					
HL	Correlação de Pearson	-,004	-,048	-,016	1			
	Sig. (2 extremidades)	,963	,610	,865				
JD	Correlação de Pearson	,075	-,433**	-,381**	-,038	1		
	Sig. (2 extremidades)	,423	,000	,000	,684			
JP	Correlação de Pearson	,086	-,308**	-,245**	,011	,817**	1	
	Sig. (2 extremidades)	,363	,001*	,008	,904	,000		
JI	Correlação de Pearson	-,014	-,248**	-,173	-,075	,640**	,799**	1
	Sig. (2 extremidades)	,884	,008	,065	,428	,000	,000	

* p<0,01; ** p<0,05; *** p<0,10

Legenda: Ant - Antiguidade; HL – Habilitações literárias; JD – Justiça distributiva; JP – Justiça procedimental; JI – Justiça interacional.

Dimensão da amostra = 115

Fonte: Elaboração própria

Foi analisada a normalidade dos resíduos, referentes à idade, antiguidade na empresa, período de tempo sob chefia atual, habilitações literárias, verificando-se se as variáveis tinham uma distribuição normal, socorrendo-se do teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk (Tabela 27). Nas Tabelas 28, 29 e 30 revelam que os resíduos cumprem o pressuposto da normalidade da distribuição, condição exigida para a aplicação da análise de regressão múltipla.

Tabela 27 - Teste de Normalidade

	Testes de Normalidade					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Antiguidade na empresa	,264	46	,000	,780	46	,000
Período de tempo em que está sob a chefia do(a) seu (sua) atual superior(a) hierárquico(a)	,312	46	,000	,758	46	,000
Habilitações literárias	,245	46	,000	,876	46	,000
Idade	,304	46	,000	,834	46	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Fonte: Elaboração própria

Foi analisada a normalidade dos resíduos, referentes aos itens da justiça distributiva, através dos testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk. Observa-se que a variável explicativa (justiça distributiva) tem um nível de significância 0,000, pelo que é aceitável, para um nível de significância inferior a 5% (Tabela 28).

Tabela 28 - Teste de Normalidade – Justiça Distributiva

	Testes de Normalidade					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
7.A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho reflete o esforço que colocou no desempenho do seu trabalho.	,257	115	,000	,843	115	,000
8.A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho traduz a qualidade do trabalho que executou.	,268	115	,000	,832	115	,000
9.A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho reflete a sua contribuição para a prossecução dos objetivos da organização.	,287	115	,000	,836	115	,000

10.Dado o seu desempenho, a classificação obtida na sua última avaliação de desempenho é adequada.	,304	115	,000	,833	115	,000
15.O(A) seu superior(a) hierárquico(a) oferece justificações adequadas para as decisões relativas à sua avaliação.	,262	115	,000	,852	115	,000
19.Na sua organização, as pessoas recebem classificações de desempenho que traduzem o seu verdadeiro desempenho.	,234	115	,000	,872	115	,000
20.Tendo em conta o seu esforço, é recompensado justamente.	,216	115	,000	,893	115	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 29 verifica-se que o nível de significância é inferior a 0,05, nos itens da variável explicativa de justiça procedimental.

De seguida, observou-se a normalidade dos erros ou resíduos, referentes aos itens da variável explicativa de justiça procedimental, através dos testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk.

Tabela 29 - Teste de Normalidade – Justiça Procedimental

Testes de Normalidade						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
2.Os procedimentos utilizados na avaliação de desempenho seguem padrões/regras pré-definidos, que são aplicados de igual modo a todos os empregados.	,208	115	,000	,864	115	,000
3.Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho não foram influenciados por aspetos políticos, pessoais ou outros, baseando-se somente no seu próprio desempenho.	,209	115	,000	,839	115	,000
4.A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho foi baseada em informações exatas sobre o seu trabalho.	,203	115	,000	,863	115	,000

5.Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho permitem que conteste a classificação obtida, se assim o desejar.	,232	115	,000	,856	115	,000
6.Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho respeitam os padrões morais e éticos aceitos na nossa sociedade.	,253	115	,000	,826	115	,000
18.Na sua organização, qualquer trabalhador pode pedir esclarecimentos ou informações adicionais sobre a classificação de desempenho obtida.	,259	115	,000	,821	115	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Fonte: Elaboração própria

Verificou-se a normalidade dos resíduos, referentes aos itens da variável explicativa de justiça interacional, através dos testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk.

A justiça interacional é uma variável explicativa, pois demonstra ter um psélio acima de 0,05, como pode-se observar no item 21 (0,000). Deste modo, esta variável é suportada, o que não influencia positivamente a satisfação no trabalho (Tabela 30).

Tabela 30 - Teste de Normalidade – Justiça Interacional

Testes de Normalidade						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
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.	,222	115	,000	,860	115	,000
11.Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) trata-o(a) de forma atenciosa.	,221	115	,000	,838	115	,000

12.Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) trata-o(a) com respeito e consideração.	,257	115	,000	,780	115	,000
13.Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) evita fazer observações ou comentários impróprios.	,238	115	,000	,848	115	,000
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.	,287	115	,000	,835	115	,000
16.O(A) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) comunicou-lhe, atempadamente, os aspetos do seu desempenho que iam ser objeto de avaliação.	,220	115	,000	,860	115	,000
17.Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) discutiu consigo planos ou objetivos para melhorar o seu desempenho.	,256	115	,000	,857	115	,000
21.Está satisfeito(a) com o resultado final do processo de avaliação de desempenho.	,247	115	,000	,865	115	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Fonte: Elaboração própria

5.4 Análise de regressão múltipla

Antes de se proceder às análises de regressão múltipla, em que as variáveis explicativas são as três dimensões de justiça organizacional e a variável dependente é a satisfação no trabalho, foram analisados alguns dos pressupostos para a sua aplicação. De referir que as análises de regressão têm como objetivo testar as hipóteses formuladas no capítulo três. Para efetuar o teste de hipóteses houve a necessidade de separar e construir um índice de justiça distributiva repartido por géneros e fazer-se as respetivas análises de regressão, como é exposto no presente capítulo.

Importa referir que as hipóteses são suportadas ou parcialmente suportadas no caso do nível de significância ser igual ou superior a 5%. Contudo poderá haver casos em que se pode aceitar níveis de significância iguais ou superiores a 10%.

Depois de ajustar um modelo linear usando análise de regressão, precisa de se determinar quão bem o modelo se ajusta aos dados. Em resumo, um modelo ajusta-se bem os dados se as diferenças entre os valores observados e os valores previstos do modelo forem pequenos e não enviesados.

O R-quadrado é uma medida estatística de quão próximos os dados estão da linha de regressão ajustada. Também é conhecido como o coeficiente de determinação ou o coeficiente de determinação múltipla para a regressão múltipla. Ou seja, é a percentagem da variação da variável resposta que é explicada por um modelo linear. O R-quadrado ajustado compara o poder explicativo dos modelos de regressão que contêm diferentes números de preditores. Quanto mais variância for explicada pelo modelo de regressão, mais próximos os pontos de dados estarão em relação à linha de regressão ajustada.

5.4.1.1 Análise de regressão entre as três dimensões de justiça organizacional e a variável género

Um dos testes mais conhecidos para verificação de auto correlação temporal é a estatística de Durbin-Watson (DW), que envolve o cálculo de um teste estatístico baseado nos resíduos do método de regressão de mínimos quadrados. Os valores do teste de DW permitem “avaliar a covariância, ou seja, a auto correlação dos resíduos” (Pestana & Gageiro, 2003, p. 593).

Verifica-se que a estatística de DW está na faixa entre 0 e 4, sendo que um valor próximo de 2 indica que não há auto correlação. Através de várias aproximações é possível mostrar que $DW = 2(1 - \rho^*)$. Assim, quando não há auto correlação ($\rho = 0$), a estatística de DW será próxima de 2. Uma auto correlação positiva está associada com valores de DW abaixo de 2, e uma auto correlação negativa, com valores de DW acima de 2.

Observando a Tabela 31 constata-se que os valores obtidos para o teste de DW se situam próximos de dois (1,850), pelo que se pode concluir que não existe auto correlação dos resíduos, ou seja, a covariância entre os resíduos é nula, uma das condições para se aplicar uma análise de regressão múltipla.

Tabela 31 - Modelo de regressão da variável género

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
	,161 ^a	,026	,000	,497	1,850

a. Preditores: Constante, JD, JP, JI

b. Variável dependente: Género

Fonte: Elaboração própria

A análise de regressão mostra que a variável dependente género em relação às dimensões de justiça distributiva, procedimental e interacional apresenta valores do R quadrado (0,026) e R quadrado ajustado (0,00) muito baixos, o que era expectável, indicando que a variância explicada pelas medidas de justiça organizacional não é elevada (Tabela 31). Em relação aos coeficientes não padronizados e coeficientes padronizados, observa-se que a variável género não é influenciada por nenhuma das três dimensões de justiça, uma vez que o nível de significância é superior a 10% que é o valor máximo que se pode aceitar (o ideal seria considerar um nível de significância inferior a 5%). A maioria dos autores afirma que nenhuma das dimensões de justiça afeta a variável género, muito embora alguns autores dizem que apenas a justiça distributiva pode ter algum poder preditivo (Tabela 32).

Tabela 32 - Coeficientes da variável género

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
	B	Erro	Beta	t	Sig.
(Constante)	1,311	,205		6,400	,000
JD	,003	,074	,007	,044	,965
JP	,145	,116	,261	1,257	,211
JI	-,120	,082	-,227	-1,457	,148

a. Variável dependente: Género

Fonte: Elaboração própria

5.4.1.2 Análise de regressão entre as três dimensões de justiça organizacional e a variável satisfação no trabalho

A análise de regressão relativamente à variável dependente satisfação no trabalho a nível global e as três dimensões de justiça organizacional, apresenta valores do R quadrado que continuam a pautar-se por cifras modestas, nomeadamente, 0,1. De referir que para todas as regressões múltiplas apresentadas foram calculados os valores do teste de DW que se apresentaram próximos de 2, significando que covariância entre os resíduos é nula (Tabela 33).

Tabela 33 - Modelo de regressão da variável satisfação no trabalho

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
	,316 ^a	,100	,076	,36186	1,669

- a. Preditores: Constante, JD, JP, JI
- b. Variável dependente: Satisfação no trabalho

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 34 podemos constatar que todas as dimensões de justiça organizacional são preditores da satisfação de trabalho, desde que se considere um nível de significância de 10% (que foi considerado como o valor máximo aceitável). Somente a dimensão da justiça distributiva apresenta um nível de significância superior a 5%. De salientar que a dimensão de justiça procedimental tem um coeficiente negativo, o que significa que afeta inversamente a satisfação no trabalho.

Tabela 34 - Coeficientes da variável satisfação no trabalho

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
	B	Erro	Beta	t	Sig.
(Constante)	2,901	,149		19,431	,000
JD	,142	,054	,411	2,627	,010
JP	-,213	,084	-,505	-2,524	,013
JI	,131	,060	,328	2,187	,031

- a. Variável dependente: Satisfação no trabalho

Fonte: Elaboração própria

5.4.1.3 Análise de regressão entre as três dimensões de justiça organizacional e a variável satisfação no trabalho relativamente à variável género

Vai-se proceder a uma análise semelhante à anterior, só que considerando como variável dependente a satisfação no trabalho consoante o género feminino em relação às três dimensões de justiça organizacional. Podemos verificar que quer o R quadrado quer o R quadrado ajustado se cifram por montantes muito reduzidos (Tabela 35), ou seja, a variância explicada é reduzida, o que compromete a qualidade do ajustamento. Quanto ao teste de DW os valores obtidos encontram-se próximos de dois, permitindo concluir que não há uma auto correlação dos resíduos, ou seja, a covariância entre os resíduos é nula, uma das condições para se aplicar uma análise de regressão múltipla (Tabela 35).

Tabela 35 - Modelo de regressão da variável satisfação no trabalho no género feminino.

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
	,279 ^a	,078	,033	,37147	1,776

a. Preditores: Constante, JDF, JPF, JIF

b. Variável dependente: Satisfação no trabalho no género feminino

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 36 o modelo de regressão a observação dos valores patentes permite concluir que, o sexo feminino dos respondentes, as perceções de justiça distributiva e de justiça procedimental continuam a ser as principais variáveis explicativas em relação à satisfação no trabalho. Já a justiça interacional não afeta a satisfação no trabalho dos respondentes do género feminino, pois o seu nível de significância é superior a 10% (Tabela 36).

Também importa realçar que neste caso a justiça procedimental afeta inversamente a satisfação no trabalho das mulheres (o coeficiente beta assume um valor negativo), tal como acontecia com a variável satisfação no trabalho (a nível geral) (Tabela 36).

Tabela 36 - Coeficientes da variável satisfação no trabalho no género feminino

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
	B	Erro Erro	Beta	t	Sig.
(Constante)	2,991	,193		15,516	,000
JDF	,141	,069	,434	2,040	,046
JPF	-,203	,112	-,501	-1,809	,075
JIF	,083	,082	,217	1,014	,315

a. Variável dependente: Satisfação no trabalho no género feminino

Fonte: Elaboração própria

Fazendo uma análise similar, mas agora para os respondentes do gênero masculino constata-se que neste caso as três dimensões de justiça organizacional afetam a satisfação no trabalho. Contudo, os resultados obtidos nas regressões múltiplas nem sempre respeitam a tendência geral. Neste caso, as percepções de justiça distributiva, procedimental e interacional têm poder explicativo na satisfação no trabalho. No modelo de regressão foram assinaladas divergências entre os respondentes do sexo feminino e do sexo masculino. Assim sendo, o R quadrado quanto à satisfação no trabalho no gênero masculino apresenta valores mais elevados (0,209) em relação ao gênero feminino, apesar de ainda serem baixos. Foram calculados para todas as regressões múltiplas apresentadas os valores do teste de DW que se apresentaram um valor superior a dois, significando que covariância entre os resíduos é uma hipótese nula, pois é uma auto correlação negativa, com valores acima de dois (Tabela 37).

Tabela 37 - Modelo de regressão da variável satisfação no trabalho no gênero masculino

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
	,457 ^a	,209	,156	,33734	2,058

a. Preditores: Constante, JDM, JPM, JIM

b. Variável dependente: Satisfação no trabalho no gênero masculino

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito ao modelo de regressão a observação dos valores patentes permite concluir que no caso dos respondentes do gênero masculino, as percepções de justiça distributiva, procedimental e interacional tem um poder explicativo na satisfação no trabalho, pois as três dimensões de justiça organizacional apresentam um nível de significância inferior a 5% (Tabela 38).

Neste caso todas as dimensões de justiça organizacional são explicativas da satisfação no trabalho, ao contrário do que acontecia com os respondentes do gênero feminino em que a dimensão de justiça interacional não influenciava a satisfação no trabalho. Tal como acontecia no caso anterior a dimensão de justiça procedimental afeta inversamente a satisfação no trabalho (Tabela 38).

Tabela 38 - Coeficientes da variável satisfação no trabalho no género masculino

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
	B	Erro	Beta	t	Sig.
(Constante)	2,713	,235		11,520	,000
JDM	,182	,087	,484	2,100	,041
JPM	-,271	,124	-,621	-2,190	,034
JIM	,223	,079	,538	2,812	,007

a. Variável dependente: Satisfação no trabalho no género masculino

Fonte: Elaboração própria

5.5 Teste de hipóteses

Após terem sido estimados os coeficientes dos modelos de regressão é possível fazer o teste de hipóteses. Para efetuar o teste de hipóteses houve a necessidade de separar e construir um índice de justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional repartido por géneros e fazer-se as respetivas análises de regressão, em que a variáveis independentes são as três dimensões de justiça organizacional e a variável dependente é a satisfação no trabalho, considerada no seu todo ou repartida por género. O teste de hipóteses estabelece a relação entre as dimensões de justiça organizacional num contexto de avaliação de desempenho, tendo em conta as diferenças de perceções de justiça organizacional entre o género feminino e o género masculino, de forma a analisar como a satisfação no trabalho é influenciada pelas diferentes dimensões de justiça organizacional.

A questão de investigação 1 pretende analisar se a satisfação no trabalho é influenciada pelas perceções de justiça organizacional relativas à avaliação de desempenho. Para responder a esta questão de investigação foram formuladas três hipóteses.

Desta forma, para testar as hipóteses formuladas utilizou-se o modelo de regressão linear múltiplo, efetuado com recurso ao SPSS, no qual se utilizou como referência para aceitar ou rejeitar a hipótese nula, um nível de significância (α) inferior ou igual a 5% ($\alpha \leq 0,05$). Contudo, poderá haver casos em que se podem aceitar níveis de significância iguais ou superiores a 10% ($\alpha \leq 0,10$).

As perceções de justiça distributiva e procedimental na avaliação de desempenho influenciam positivamente a satisfação no trabalho (hipóteses 1 e 2). No entanto, no que se refere à justiça interacional a maioria dos autores considera que não afetam a satisfação

no trabalho (por exemplo, Cropanzano *et al.*, 2002; Kernan & Hanges, 2002; Masterson *et al.*, 2000; e Masterson, 2001).

A hipótese 1 refere que as percepções de justiça distributiva na avaliação de desempenho influenciam positivamente a satisfação no trabalho. Na regressão múltipla, o coeficiente associado à justiça distributiva apresenta um nível de significância igual a 10%, sendo o valor máximo aceitável, na qual apresenta também um valor Beta positivo de 0,411 (Tabela 34). Esta hipótese é suportada, sendo um preditor da satisfação no trabalho.

A hipótese 2 defende que as percepções de justiça procedimental na avaliação de desempenho influenciam positivamente a satisfação no trabalho. Os resultados obtidos permitem ver que o coeficiente relativo à justiça procedimental tem um nível de significância aceitável, pois apresenta valores inferiores a 5% (Tabela 34). De salientar que a justiça procedimental tem um coeficiente Beta negativo, nomeadamente -0,505, o que significa que afeta inversamente a satisfação no trabalho. Deste modo, a hipótese 2 é parcialmente suportada.

A hipótese 3 estabelece que as percepções de justiça interacional na avaliação de desempenho não influenciam a satisfação no trabalho, muito embora esta influência não seja consensual entre alguns autores (como, por exemplo, Cropanzano *et al.*, 2002; Kernan & Hanges, 2002; Masterson *et al.*, 2000; e Masterson, 2001). Os resultados mostram que o coeficiente da análise de regressão múltipla para esta dimensão de justiça organizacional apresenta um nível de significância de 0,031, e um Beta positivo de 0,0328 (Tabela 34), o que significa que esta hipótese não é suportada, pois esta dimensão de justiça organizacional influencia a satisfação no trabalho. Este resultado vai de encontro aos resultados de alguns investigadores, tais como os referidos anteriormente.

A questão de investigação 2 pretende aferir se a variável género afeta o modo como a satisfação no trabalho é influenciada pelas percepções de justiça organizacional relativas à avaliação de desempenho.

Para responder a esta questão de investigação foram formuladas três hipóteses, relativas a cada uma das dimensões de justiça organizacional. A hipótese 4 refere que a variável género afeta o modo como a satisfação no trabalho é influenciada pelas percepções de justiça distributiva na avaliação de desempenho. Pela análise das Tabelas 36 e 38 observa-se que quer para as mulheres (Tabela 36), quer para os homens (Tabela 38) as percepções de justiça distributiva na avaliação de desempenho são um preditor da satisfação no trabalho para níveis de significância inferiores a 5%. Logo, a hipótese 4 é suportada.

A hipótese 5 estabelece que a variável gênero afeta o modo como a satisfação no trabalho é influenciada pelas percepções de justiça procedimental na avaliação de desempenho. Pela análise da Tabela 36 observa-se que para as mulheres se considerarmos um nível de significância de 5% a dimensão de justiça procedimental não influencia a satisfação no trabalho. Esta dimensão de justiça organizacional somente é um preditor da satisfação no trabalho para o gênero feminino para níveis de significância inferiores a 10%. No que se refere aos homens (Tabela 38) as percepções de justiça procedimental na avaliação de desempenho são um preditor da satisfação no trabalho para níveis de significância inferiores a 5%. Logo, podemos considerar que a hipótese 5 é parcialmente suportada.

A hipótese 6 refere que a variável gênero não afeta o modo como a satisfação no trabalho é influenciada pelas percepções de justiça interacional na avaliação de desempenho. Pela análise da Tabela 36 observa-se que para as mulheres esta dimensão de justiça organizacional não é um preditor da satisfação no trabalho para o gênero feminino. No que se refere aos homens (Tabela 38) as percepções de justiça interacional na avaliação de desempenho são um preditor da satisfação no trabalho para níveis de significância inferiores a 5%. Logo, podemos considerar que a hipótese 6 é parcialmente suportada.

CAPÍTULO VI – Conclusões finais

6.1 Introdução

A avaliação de desempenho e a influencia na satisfação no trabalho continua e continuará a ser objeto de estudo, dada a influência e relevância nos ambientes organizacionais.

Segundo Spector (citado por Ferreira, Neves & Caetano, 2011, p. 342) “[...] não será tanto um salário elevado que contribui para satisfação no trabalho, mas antes a justiça percebida relativamente à sua distribuição pelos colaboradores”.

Após a exposição da metodologia utilizada (capítulo três) e a apresentação e interpretação dos resultados obtidos (capítulos quatro e cinco), no presente capítulo vão ser referidos os principais contributos da investigação, nomeadamente as suas implicações teóricas para as temáticas da justiça organizacional, da avaliação de desempenho e de satisfação no trabalho, bem como as conclusões que se podem tirar dos resultados para a prática de gestão de recursos humanos.

6.2 Principais contributos do estudo

A presente investigação contribui para reforçar as conclusões tecidas por teóricos nas áreas da justiça organizacional, avaliação de desempenho e satisfação no trabalho.

O conteúdo dos itens que integram as escalas de justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional menciona de forma explícita que os mesmos devem ser entendidos num contexto de avaliação de desempenho.

As recomendações de alguns autores como Colquitt (2001), Gilliland e Chan (2001), Greenberg (1990a, 1993a) e Konovsky (2000) que criticaram os instrumentos de medida usados por alguns investigadores, referindo que os mesmos eram desprovidos de contexto, podendo gerar um enviesamento dos resultados obtidos. Deste modo, na elaboração do questionário há a preocupação de utilizar as sugestões dadas por Colquitt (2001) e Greenberg (1990a), e utilizar os itens propostos por Colquitt (2001), Cropanzano, Prehar e Chen (2002), Folger e Konovsky (1989), McFarlin e Sweeney, (1992) e Moorman (1991).

Os resultados obtidos mostram que a satisfação no trabalho é influenciada pelas dimensões de justiça distributiva e procedimental, reforçando descobertas feitas por investigadores anteriores (Aryee *et al.*, 2002; Folger & Konovsky, 1989; Hendrix *et al.*, 1999; Masterson, 2000; McFarlin & Sweeney, 1992; Sweeney & McFarlin, 1993; e Tang & Sarsfield-Baldwin, 1996), mas também pode ser influenciado pela dimensão de justiça interacional.

6.3 Contributos para a prática de gestão de recursos humanos

A presente investigação evidenciou que os trabalhadores são sensíveis às várias dimensões de justiça organizacional num contexto de avaliação de desempenho e que as mesmas afetam a sua satisfação no trabalho.

Os resultados fornecem evidências para se recomendar que os gestores devem dar particular atenção ao modo como conduzem as avaliações de desempenho, de modo que importante que os colaboradores participem em entrevistas de avaliação, sendo conduzidas de forma interacionalmente justa, sendo feitas autoavaliações e definição de objetivos fixados pelo departamento, em conjunto pelo superior hierárquico e pelo subordinado. Esses devem justificar de forma adequada as decisões tomadas, com especial incidência nas situações em que ocorre uma divergência de opiniões entre as duas partes sobre a classificação de desempenho atribuída ao empregado.

Deste modo, é importante que os trabalhadores participem neste processo através de autoavaliações, porque a expressão das suas opiniões é um veículo fundamental para a obtenção de perceções mais positivas de justiça (Cropanzano *et al.*, 2002; Folger & Cropanzano, 1998; Folger & Lewis, 1993; Korsgaard & Roberson, 1995; e Taylor *et al.*, 1995). Nas classificações de avaliação de desempenho percecionadas como justas, o colaborador pode manifestar os seus pontos de vista relativos ao seu desempenho no período em avaliação e pontos fracos, sugerir áreas onde necessita de formação e receber explicações claras e *feedback* honestos.

Contudo, alguns investigadores como Folger e Skarlicki (1998) sugeriram que os gestores podem tentar distanciar-se dos seus avaliados, minimizando as interações que estabelecem com eles, pois receiam que numa situação em que têm de lhes comunicar um *outcome* negativo, como por exemplo, uma classificação baixa, ou um aumento salarial

diminuto os colaboradores reajam de forma negativa. Caso contrário, comportamentos injustos no processo de avaliação desempenho mostram que há uma falta de consideração pela autoavaliação, entrevistas de avaliação rápidas e com falta de *feedback* sobre o trabalho desempenhado, o que provoca a desmotivação no local de trabalho.

Os resultados da presente investigação sugerem, igualmente, que a adoção de práticas que promovam o tratamento justo dos empregados vai possibilitar o desenvolvimento de níveis mais elevados de satisfação no trabalho (Chang *et al.*, 2003).

Cada vez mais o capital humano é visto como um ponto fulcral dentro de uma organização.

6.4 Limitações do estudo

Os resultados obtidos na presente investigação devem ser entendidos com alguma cautela e atenção, pois foram obtidos através de uma amostra de conveniência. Uma das limitações desta investigação é que os resultados não podem ser generalizados, ou seja, restringem-se à amostra investigada. Para além disso, a taxa de resposta foi cerca de 40,9%, sendo que em 281 inquéritos, obtive 115 respostas, bem como o facto de ter inquéritos com questões não respondidas. Por outro lado, a metodologia utilizada para obter a amostra pode, de certa forma, influenciar os resultados: os inquéritos foram aplicados a variado número de pessoas, de vários departamentos e organizações diferentes e com processos de avaliação de desempenho também diferentes. Com efeito, as organizações estão, ainda, pouco sensibilizadas para a importância de colaborarem com os investigadores, como ficou comprovado pelo número de rejeições de realização do inquérito por parte das organizações, pelo que se teve de socorrer a uma amostra de conveniência.

Outra limitação tem a ver com o facto da relação causa efeito não poder ser explicada de forma clara e exata, pois muitos estudos de diferentes investigadores chegaram a conclusões similares às obtidas nesta investigação, embora ainda haja alguns autores que manifestam opiniões diferentes (por exemplo, Aryee *et al.*, 2002; Greenberg, 1994; Hendrix *et al.*, 1999; Lowe & Vodanovich, 1995; Masterson, 2001; Staley *et al.*, 2003; e Viswesvaran & Ones, 2002).

6.5 Sugestões para investigação futura

Algumas propostas para futuras investigações surgem da constatação das limitações inerentes à presente investigação. Em primeiro lugar, sugere-se que em investigações futuras se consiga obter uma maior participação da população em estudo, recorrendo a ferramentas informáticas em que todos os colaboradores tenham de responder. É recomendado que seja feita uma explicação sobre o motivo da investigação e questões do inquérito, onde as pessoas possam perceber e esclarecer os objetivos do mesmo.

Uma outra pista para futuras investigações é que a utilização de outros instrumentos de recolha de informação, como a entrevista, para além do questionário, de forma a reforçar as conclusões obtidas.

Outra sugestão para investigação futura será a utilização de outro tipo de amostras, obtidas por organizações, que possuam sistemas de avaliação de desempenho menos formalizados, ou uma seleção mais rigorosa de amostras.

Chung (2001) afirmou que os avaliadores dos dois géneros, demonstravam um enviesamento nas classificações no processo de avaliação de desempenho atribuídas aos subordinados do sexo feminino que tinham um bom desempenho, mas caso os subordinados fossem homens, esse enviesamento não sucedia. Por outras palavras, as avaliações eram muito mais rigorosas quando o avaliado era do sexo feminino, com níveis elevados de desempenho, ao contrário do sexo masculino, mesmo que estivesse no mesmo padrão de desempenho. Esta seria outra pista para futura investigação.

6.6 Conclusão final

O presente estudo pretende mostrar que as perceções de justiça organizacional afetam a satisfação dos trabalhadores face à organização, de modo a demonstrar a importância assumida pelas perceções de justiça organizacional num contexto de avaliação de desempenho e apresentam quais as dimensões que são determinantes.

Os investigadores de justiça organizacional procuraram demonstrar que as perceções de justiça organizacional nas avaliações de desempenho condicionam atitudes e comportamentos dos trabalhadores no local de trabalho na qual podem influenciar o seu desempenho na realização das suas funções.

Quando as classificações de desempenho obtidas são justas, os procedimentos inerentes ao processo de avaliação permitem a participação do trabalhador, não há enviesamentos na informação sobre o desempenho, o colaborador é tratado com respeito e consideração com os seus direitos como colaborador da organização e são-lhe fornecidas explicações plausíveis e atempadas sobre a classificação atribuída o colaborador tende a perceber o processo de avaliação de desempenho como justo e manifesta níveis de satisfação mais elevados.

Deste modo, as práticas de gestão de recursos humanos, no contexto de avaliação de desempenho devem ser implementadas de acordo com a justiça organizacional, de modo a ser percebidas como justas pelos agentes intervenientes no processo.

A relevância de se terem processos de avaliação com estes requisitos é ainda mais evidente se se atenderem aos resultados obtidos no presente estudo: o modo como os colaboradores percebem a justiça das avaliações de desempenho condiciona a satisfação no trabalho.

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.

Adams, J. S. (1963). Toward and understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67 (5), 422-436.

Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (3), 267-285.

Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. (2002). *Organizational justice: a critical review of the literature*. *Psicol. Reflex. Crit.* 2005, vol.18, n.3, pp.443-453.

Assmar, P.S., & Sparrow, P. R. (2002). An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices. *Human Resource Management Review*, Vol.12, 377-403.

Beuren, Santos, Marquês & Resendes (2017). Relação entre percepção de justiça organizacional e satisfação no trabalho. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, Vol. 11 (Edição Especial), 69-86.

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* (pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.

Bilhim, J. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: ISCSP – UTL.

Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2003). A four-component model of procedural justice: Defining the meaning of a "fair" process. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 747-758.

Caetano, A., & Vala. J. (1999). Efeitos da justiça organizacional percebida sobre a satisfação no trabalho e as opções comportamentais. *Psicologia*, Vol. XIII (1-2), 75-84.

Camara, P. B. (2000). *Os sistemas de recompensa e a gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda.

- Camara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J. (1999). *Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 3ª Edição. Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J. (2001). *Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 4ª Edição. Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2003). *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 5ª ed., Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Chang, E. (2002). Distributive justice and organizational commitment revisited: Moderation by layoff in the case of Korean employees. *Human Resource Management*, 41 (2), 261-270.
- Cheng, B.-S., Jiang, D.-Y., e Riley, J. H. (2003). Organizational commitment, supervisory commitment, and employee outcomes in chinese context: Proximal hypothesis or global hypothesis?. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (3), 313-334.
- Choi, S. (2011). Organizational justice and employee work attitudes: The federal case. *The American Review of Public Administration*, 41(2), pp. 185-204.
- Chung, J. (2001). The effects of rater sex and ratee sex on managerial performance evaluation. *Australian Journal of Management*, 26 (2), 147-161.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278–321.
- 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. (2012). *On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure*. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386.
- Colquitt, J. A. (2012). *Organizational justice*. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of organizational psychology*, Vol. 1 (pp. 526–547). Oxford University Press.
- 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.

Cropanzano, R., & Folger, R. (1991). Procedural justice and worker motivation. In R. M. Steers e L. W. Porter (Eds.), *Motivation and Work Behavior* (5ª ed.) (pp. 131-143), New York: McGraw-Hill.

Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunnelling through the maze. In C. L. Cooper e I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 317-372). New York: John Wiley & Sons.

Cropanzano, R., e Ambrose, M. L. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Advances Organizational Justice* (pp.119-151)

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

Cunha M., Rego, A.; Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª Edição. Lisboa: Edições Silabo.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.

Cunha, R. C. (1992). A avaliação de desempenho. A gestão de recursos humanos na estratégia da empresa. In T. T. Lopo e V. Clemente (Org.), *Recursos Humanos – Coletânea de Textos* (pp. 287-295). Lisboa: CIDEC.

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

Fernandes, A., & Caetano, A. (2002). A avaliação do desempenho. In A. Caetano e J. Vala (Org.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.

Ferreira, J. B. (2018). Motivação no ambiente de trabalho: Visão dos discentes do curso de administração. *Revista Científica do ITPAC*, 11(1), 84.

Ferreira, M. C., & Assmar, E. M. L. (2004). Cultura, satisfação e saúde nas organizações. In A. Tamayo (Org.), *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 102-126). Porto Alegre, RS: Artmed.

- Fogaça, N. & Junior, F. A (2015). C. *The assumption “happy, productive worker”*: what the federal civil servants think. Universidade de Brasília / Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Departamento de administração. Brasília – DF, Brasil.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32 (1), 115-130.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Thousand Oaks: Sage.
- Folger, R., & Skarlicki, D. P. (1998). Tough times make tough bosses: Managerial distancing as a function of layoff blame. *Academy of Management Journal*, 41 (1), 79-87.
- Folger, R., & Skarlicki, D. P. (1999). Unfairness and resistance to change: Hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, 12 (1), 35-50.
- Freixo, M.J.V. (2009). *Metodologia Científica – Fundamentos Métodos e Técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget
- Gilliland, S. W., & Chan, D. (2001). Justice in organizations: Theory, methods, and applications. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil e C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology Vol. 2* (pp. 143-165). London: Sage Publications.
- Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Cunha, R. C. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo
- Greenberg, J (2001). The seven loose can(n)ons of organizational justice. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Orgs.), *Advances in organizational justice* (pp. 245-271). Stanford University Press.
- Greenberg, J. & Cropanzano, R. (Eds.), *Advances in Organizational Justice*, Lexington, MA: New Lexington Press, p. 119-151.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71 (2), 340-342.
- Greenberg, J. (1990a). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2), 399-432.

Greenberg, J. (1993a). The intellectual adolescence of organizational justice: You've come a long way, maybe. *Social Justice Research*, 6 (1), 135-148.

Greenberg, J. (1993a). The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice. In: Cropanzano, R. (Org.). *Justice in the workplace: approaching fairness in human resource management*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.

Greenberg, J. (1993b). Justice and organizational citizenship: A commentary on the state of the science. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. Vol. 6 (3), pp. 249–256.

Greenberg, J. (1994). Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban. *Journal of Applied Psychology*, 79 (2), 288-297.

Hendrix, W. H., Robbins, T., Miller, J., & Summers, T. P. (1999). Effects of procedural and distributive justice on factors predictive of turnover. *Journal of Social Behavior and Personality*, 13 (4), 611-632.

Hill, M. M., & Hill, A. (2000). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

Kernan, M. C., & Hanges, P. J. (2002). Survivor reactions to reorganization: Antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice. *Journal of Applied Psychology*, 87 (5), 916-928.

Kickul, J. (2001). When organizations break their promises: Employee reactions to unfair processes and treatment. *Journal of Business Ethics*, 29 (4), 289-307.

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

Korsgaard, M. A., & Roberson, L. (1995). Procedural justice in performance evaluations: The role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions. *Journal of Management*, 21 (4), 657-669.

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.

Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and Social Interaction* (pp. 167-218). New York: Springer-Verlag.

Lima, C. R. N. A (2018). Gênero, trabalho e cidadania: função igual, tratamento salarial desigual. *Revista Estudos Feministas*, vol.26, Florianópolis.

Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum.

Loiola, E. S. C., Alves, H. M. C. A., & Sequeira, M. M. M. (2016). Relação entre percepção de justiça e bem-estar no trabalho em profissionais brasileiros. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 18(1), 85-99.

Lowe, R. H., & Vodanovich, S. J. (1995). A field study of distributive and procedural justice as predictors of satisfaction and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, 10 (1), 99-114.

Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2005). *Técnicas de pesquisa* (6ª. ed.). São Paulo, SP: Editora Atlas.

Marinho, M. S. C. (1988). Abordagens Teóricas à Satisfação do Trabalho: um Balanço Crítico. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 28 (4), pp. 41-48.

Martin, C. L., & Bennett, N. (1996). The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Group & Organization Management*, 21(1), pp. 84-104.

Masterson, S. S. (2001). A trickle-down model of organizational justice: Relating employees' and costumers' perceptions of and reactions to fairness. *Journal of Applied Psychology*, 86 (4), 594-604.

Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43 (4), 738-748.

McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35 (3), 626-637.

- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviours: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845-855.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory* (2ª ed.). New York: McGraw Hill.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de Dados para as Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS*. 3ª ed., Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A. (2000). *Comportamentos de Cidadania Organizacional: Uma abordagem empírica a alguns dos seus antecedentes e consequências* (Tese de doutoramento). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, Portugal.
- Rego, A. (2002). *Comportamentos de Cidadania nas Organizações*. Lisboa: McGrawHill.
- Rego, A.; & Pina e Cunha, M. (2009). Organisational Justice and Citizenship Behavios: A study in the Portuguese Cultural Context. *Applied Psychology: An International Review*, 59 (3) 404-430.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications* (8ª ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall International, Inc.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional* (11ª ed.). São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall.
- Rueda, F. J. M., Baptista, M. N., Souza, M. S., Degenhardt, I., & Nicoletti, I. G. (2010). Escala de Suporte Laboral (ESUL) e escala de satisfação no trabalho: evidencias de validade. *Avaliação Psicológica*, 9(3), 479-488.
- Santos, Susana C., Costa, Filipa A., Passos, A., Ramalho, N. & Caetano, A (2009). *A importância das características centrais do trabalho na satisfação com as recompensas*. *Sociologia Problemas e Práticas* n.º 61, pp. 85-99.
- Silverman, D. (2008). *Métodos de Pesquisa – Interpretação de Dados Qualitativos - Métodos para Análise de Entrevistas, Textos e Interações*. São Paulo: Artmed Editora.
- Simons, T., & Roberson, Q. (2003). Author information: School of Hotel Administration, Cornell University, Ithaca, New York 14853-6902, USA.

- Sotomayor, A. M. S. B. (2007). Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: A perspectiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*, 3(3), 87-100.
- Souto, S., & Rego, A. (2003). O modelo tetradimensional da justiça organizacional: uma versão brasileira. *Revista de Administração FACES Journal*, 2(2), 9-23.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.
- Spector, P. E. (1996). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. New York: John Wiley & Sons.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Spector, P. E. (2006). *Psicologia nas organizações*. São Paulo, SP: Editora Saraiva.
- Staley, A. B., Dastoor, B., Magner, N. R., & Stolp, C. (2003). The contribution of organizational justice in budget decision-making to federal managers' organizational commitment. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 15 (4), 505-524.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1991). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Suehiro, A. C. B., Santos, A. A. A. D., Hatamoto, C. T., & Cardoso, M. M. (2008). Vulnerabilidade ao estresse e satisfação no trabalho em profissionais do programa de saúde da família. *Boletim de Psicologia*, 58(129), 205-218.
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1993). Workers' evaluations of the "ends" and "means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55 (1), 23-40.
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1997). Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18 (1), 83-98.
- Tang, L.-P., & Sarsfield-Baldwin, L. J. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *SAM Advanced Management Journal*, 61 (3), 25-31.

Taylor, M. S., Tracy, K. B., Renard, M. K., Harrison, J. K., & Carroll, S. J. (1995). Due process in performance appraisal: A quasi-experiment in procedural justice. *Administrative Science Quarterly*, 40 (3), 495-523.

Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Thibaut, J., & Walker, L. (1978). A theory of procedure. *California Law Review*, 66, 541-566.

Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2002). Examining the construct of organizational justice: A meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviours. *Journal of Business Ethics*, 38 (3), 193-203.

APÊNDICE 1 – INQUÉRITO DO ESTUDO FINAL

Lisboa, setembro de 2020

Exmo(a). Senhor(a)

Gostaria de pedir a sua colaboração no preenchimento do questionário em anexo. Este faz parte de um projeto no âmbito de uma dissertação para obtenção do grau de mestre em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras realizada no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.

A finalidade deste estudo é saber quais as suas perceções de justiça referentes ao processo de avaliação de desempenho da sua organização e qual o seu grau de satisfação no trabalho.

O questionário é constituído por 3 grupos de questões fechadas. O 1º grupo contém dados de carácter geral e informações sobre o processo de avaliação da sua organização. No 2º grupo as questões referem-se às suas perceções de justiça sobre a avaliação de desempenho. O 3º grupo contém questões referentes à sua satisfação no trabalho.

As informações disponibilizadas são confidenciais e serão utilizadas, exclusivamente, para fins de investigação. O tempo estimado de preenchimento do inquérito é de 15 minutos.

A sua colaboração é preciosa, pois sem ela a investigação não poderá ser realizada.

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!

1. DADOS DE BASE

1. Sexo M F

2. Idade

<25 anos Entre 25 a 30 anos Entre 30 a 40 anos

Entre 40 a 45 anos >45 anos

3. Antiguidade na empresa

Menos que 1 ano De 1 a 3 anos De 4 a 10 anos

De 11 a 15 anos De 16 a 20 anos De 21 a 25 anos

Mais de 25 anos

4. Período de tempo em que está sob a chefia do(a) seu (sua) atual superior(a) hierárquico(a)

Menos que 1 ano Entre 1 a 3 anos Mais que 3 anos

5. Departamento onde trabalha

Crédito Recursos Humanos Comercial/Marketing

Financeiro Administrativo Contabilidade/Auditoria

Outro Qual? _____

6. Habilitações literárias

1º ciclo (antigo ensino primário) 2º ciclo (antigo ciclo preparatório)

3º ciclo (antigo 5º ano do liceu) Secundário (antigo 7º ano do liceu)

Bacharelato Licenciatura Pós graduação

Mestrado Doutoramento

7. A sua avaliação de desempenho é feita por (pode assinalar mais do que uma resposta):

Superior hierárquico Superior do superior hierárquico

Colegas de equipa / departamento

Outro Quem? _____

8. É-lhe pedido que faça uma autoavaliação? Sim Não

9. Qual a frequência das avaliações de desempenho?

Uma vez por ano Duas vezes por ano (semestralmente)

Outra Qual? _____

10. São realizadas entrevistas de avaliação de desempenho?

Sim Não

(Se respondeu Não a esta pergunta passe, por favor, para o Ponto 2 – Perceções de justiça).

11. Nessas entrevistas são fixados os seus objetivos para o próximo período?

Sim Não

12. Esses objetivos são:

Definidos e fixados só pelo seu superior hierárquico

Definidos só por si e o seu superior aceita-os sem discussão

Definidos e fixados de comum acordo com o seu superior hierárquico

Outra maneira Qual? _____

2. PERCEPÇÕES DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Esta segunda parte do inquérito consiste num conjunto de afirmações para nos dar a conhecer quais as suas perceções de justiça sobre o processo de avaliação de desempenho da sua organização. Gostaríamos de saber qual o seu grau de concordância ou discordância face às mesmas, tendo como ponto de referência a sua última avaliação de desempenho. A escala utilizada tem 5 categorias, indo de discordo totalmente, a concordo totalmente. Assinale com uma cruz a opção que melhor traduz a sua opinião, tendo em atenção a sua última avaliação de desempenho.

As categorias da escala são as seguintes:

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

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.	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.	① ② ③ ④ ⑤
3. Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho não foram influenciados por aspetos políticos, pessoais ou outros, baseando-se somente no seu próprio desempenho.	① ② ③ ④ ⑤
4. A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho foi baseada em informações exatas sobre o seu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
5. Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho permitem que conteste a classificação obtida, se assim o desejar.	① ② ③ ④ ⑤
6. Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho respeitam os padrões morais e éticos aceites na nossa sociedade.	① ② ③ ④ ⑤
7. A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho reflete o esforço que colocou no desempenho do seu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
8. A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho traduz a qualidade do trabalho que executou.	① ② ③ ④ ⑤
9. A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho reflete a sua contribuição para a prossecução dos objetivos da organização.	① ② ③ ④ ⑤
10. Dado o seu desempenho, a classificação obtida na sua última avaliação de desempenho é adequada.	① ② ③ ④ ⑤

11. Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) trata-o(a) de forma atenciosa.	① ② ③ ④ ⑤
12. Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) trata-o(a) com respeito e consideração.	① ② ③ ④ ⑤
13. Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) evita fazer observações ou comentários impróprios.	① ② ③ ④ ⑤
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.	① ② ③ ④ ⑤
15.O(A) seu superior(a) hierárquico(a) oferece justificações adequadas para as decisões relativas à sua avaliação.	① ② ③ ④ ⑤
16.O(A) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) comunicou-lhe, atempadamente, os aspetos do seu desempenho que iam ser objeto de avaliação.	① ② ③ ④ ⑤
17. Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) discutiu consigo planos ou objetivos para melhorar o seu desempenho.	① ② ③ ④ ⑤
18. Na sua organização, qualquer trabalhador pode pedir esclarecimentos ou informações adicionais sobre a classificação de desempenho obtida.	① ② ③ ④ ⑤
19. Na sua organização, as pessoas recebem classificações de desempenho que traduzem o seu verdadeiro desempenho.	① ② ③ ④ ⑤
20. Tendo em conta o seu esforço, é recompensado justamente.	① ② ③ ④ ⑤
21. Está satisfeito(a) com o resultado final do processo de avaliação de desempenho.	① ② ③ ④ ⑤

3. SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Este último grupo do inquérito é constituído por 20 afirmações que pretendem representar possíveis sentimentos que os diferentes indivíduos possuem relativamente ao trabalho que executam. Deste modo, indique por favor, o seu grau de concordância ou discordância relativamente a cada uma das 20 afirmações que se seguem, assinalando com um círculo uma das cinco alternativas possíveis de resposta, tendo em conta a organização onde trabalha.

As categorias da escala são as seguintes:

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

1. Eu sinto que recebo uma remuneração justa pelo trabalho que realizo.	① ② ③ ④ ⑤
2. Há poucas hipóteses de promoção no meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
3. O meu supervisor é bastante competente no seu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
4. Eu sinto, por vezes, que o meu trabalho não tem sentido.	① ② ③ ④ ⑤
5. As comunicações na minha organização parecem ser boas.	① ② ③ ④ ⑤
6. Os aumentos são raros e muito distanciados no tempo.	① ② ③ ④ ⑤
7. Os que desempenham um bom trabalho, têm hipóteses de ser promovidos.	① ② ③ ④ ⑤
8. O meu supervisor é injusto comigo.	① ② ③ ④ ⑤
9. Eu gosto de fazer as tarefas que realizo no meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
10. Os objetivos da minha organização não são claros para mim.	① ② ③ ④ ⑤
11. Eu sinto que não sou apreciado pela organização, quando penso sobre o que eles me pagam.	① ② ③ ④ ⑤

12. As pessoas são promovidas na organização tão rapidamente como o são em outras organizações.	① ② ③ ④ ⑤
13. O meu supervisor demonstra pouco interesse nos sentimentos dos seus subordinados.	① ② ③ ④ ⑤
14. Eu sinto-me orgulhoso (eu tenho um sentimento de orgulho) no trabalho que desempenho.	① ② ③ ④ ⑤
15. Eu sinto muitas vezes que ignoro o que se passa na organização.	① ② ③ ④ ⑤
16. Eu estou satisfeito com as oportunidades de aumentos salariais que me são concedidas.	① ② ③ ④ ⑤
17. Eu estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção.	① ② ③ ④ ⑤
18. Eu gosto do meu supervisor.	① ② ③ ④ ⑤
19. O meu trabalho é agradável.	① ② ③ ④ ⑤
20. As minhas obrigações no trabalho (tarefas do trabalho) não são totalmente explicadas.	① ② ③ ④ ⑤

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!

APÊNDICE 2 – QUESTÕES DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Estas questões são baseadas no inquérito elaborado, segundo os autores mencionados na tese de Doutorado de Ana Maria Sotomayor (2016).

JUSTIÇA DISTRIBUTIVA

7. A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho reflete o esforço que colocou no desempenho do seu trabalho. COLQUITT (2001)
8. A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho traduz a qualidade do trabalho que executou. COLQUITT (2001)
9. A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho reflete a sua contribuição para a prossecução dos objetivos da organização. COLQUITT (2001)
10. Dado o seu desempenho, a classificação obtida na sua última avaliação de desempenho é adequada. COLQUITT (2001)
19. Na sua organização, as pessoas recebem classificações de desempenho que traduzem o seu verdadeiro desempenho. CROPANZANO, PREHAR E CHEN (2002)
20. Tendo em conta o seu esforço, é recompensado justamente. COLQUITT (2001)
21. Está satisfeito(a) com o resultado final do processo de avaliação de desempenho.

JUSTIÇA PROCEDIMENTAL

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 não foram influenciados por aspetos políticos, pessoais ou outros, baseando-se somente no seu próprio desempenho. COLQUITT (2001)
4. A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho foi baseada em informações exatas sobre o seu trabalho. 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)
6. Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho respeitam os padrões morais e éticos aceites na nossa sociedade. COLQUITT (2001)
18. Na sua organização, qualquer trabalhador pode pedir esclarecimentos ou informações adicionais sobre a classificação de desempenho obtida. 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 E KONOVSKY (1989)
11. Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) trata-o(a) de forma atenciosa. COLQUITT (2001)
12. Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) trata-o(a) com respeito e consideração. COLQUITT (2001)
13. Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) evita fazer observações ou comentários impróprios. 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)
15. O(A) seu superior(a) hierárquico(a) oferece justificações adequadas para as decisões relativas à sua avaliação. COLQUITT (2001)
16. O(A) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) comunicou-lhe, atempadamente, os aspetos do seu desempenho que iam ser objeto de avaliação. COLQUITT (2001)
17. Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) discutiu consigo planos ou objetivos para melhorar o seu desempenho. FOLGER E KONOVSKY (1989)