

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



ISCAL

A INFLUÊNCIA DA PANDEMIA NAS PERCEÇÕES DE  
JUSTIÇA ORGANIZACIONAL NA AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO: ESTUDO COMPARATIVO DE DUAS  
INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS

---

Bárbara Maria Caldeira Fernandes

Lisboa, maio de 2022



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

A INFLUÊNCIA DA PANDEMIA NAS PERCEÇÕES DE  
JUSTIÇA ORGANIZACIONAL NA AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO: ESTUDO COMPARATIVO DE DUAS  
INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS

---

Bárbara Maria Caldeira Fernandes

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

Constituição do Júri:

Presidente – Doutor Jorge José Martins Rodrigues

Arguente – Doutor Raúl Daniel Navas

Vogal – Doutor Ana Maria Barbosa de Sotomayor

Lisboa, maio de 2022

## **Dedicatória**

*Aos meus avós*

## **Agradecimentos**

Quero começar por agradecer a todas as pessoas que estiveram envolvidas e me ajudaram a concluir este projeto de investigação, sem elas não seria possível.

À Prof.<sup>a</sup> Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor, pela orientação, disponibilidade e dedicação ao longo deste tempo.

Aos meus pais, por nunca terem desistido de me apoiar ao longo deste percurso e pela motivação dada.

Aos meus amigos, por me incentivarem sempre, mesmo nos momentos mais difíceis.

A todos os respondentes dos bancos Alfa e Beta pela disponibilidade e colaboração.

Muito obrigada a todos!

## Resumo

As instituições bancárias em Portugal apresentam, nos dias de hoje, vários desafios. Atuando perante uma situação de pandemia a nível mundial e num mercado altamente competitivo, em que a inovação tecnológica está a dar origem a uma nova economia e a novas formas de fazer negócio, o relacionamento e a confiança com os colaboradores são bastante importantes, uma vez que são um dos principais pilares das organizações. Deste modo, percebermos como o seu desempenho, comportamento e modo como percecionam a sua avaliação de desempenho são aspetos fundamentais e refletem-se nos resultados.

Assim, no presente estudo é efetuada uma revisão de literatura sobre as temáticas da justiça organizacional e as suas dimensões (justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional), da avaliação de desempenho e da COVID-19. Tem como objetivo perceber a influência da pandemia COVID-19 nas perceções de justiça organizacional na avaliação de desempenho.

A metodologia utilizada foi o inquérito por questionário aplicado a colaboradores de duas instituições bancárias, tendo-se obtido 100 respostas. A análise e tratamento dos dados foi efetuada com recurso ao *Excel* versão 2016.

Chega-se à conclusão em ambos os bancos, Alfa e Beta, que as perceções de justiça interacional foram, de entre as três dimensões da justiça organizacional, as que apresentaram valores mais elevados, independentemente de se estar ou não em situação pandémica. Relativamente ao impacto da mesma nas perceções de justiça na avaliação de desempenho, qualquer que seja a dimensão foi registada uma ligeira diminuição.

**Palavras-chave:** Avaliação do desempenho, COVID-19, instituições bancárias, justiça organizacional.

## **Abstract**

Financial institutions in Portugal present, nowadays, several challenges. Acting in the face of a worldwide pandemic situation and in a highly competitive market, where technological innovation is giving rise to a new economy and new ways of doing business, the relationship and trust with employees are very important, since which are one of the main pillars of organizations, in addition to customers and shareholders. In this way, we understand how their performance, behavior, and the way they perceive their performance evaluation are fundamental aspects and are reflected in the results.

Thus, the present study is based on a literature review and analysis of certain variables on organizational justice and its dimensions (distributive justice, procedural justice, and interactional justice), performance evaluation and COVID-19. It aims to understand its influence, COVID-19, on perceptions of organizational fairness in performance evaluation. The methodology used was the questionnaire survey applied to employees of two banking institutions, with 100 responses being obtained. The analysis and processing of data was carried out using Excel version 2016, which considered the three dimensions of justice.

It is concluded in both banks, Alfa and Beta, that the perceptions of interactional justice were, among the three dimensions of organizational justice, the ones that presented the highest values, regardless of being in a pandemic situation or not. Regarding its impact on perceptions of fairness in performance evaluation, whatever the size, a slight decrease was registered.

**Keywords:** Performance appraisal, COVID-19, banking institutions, organizational justice.

## Índice

Índice de Quadros .....	x
Índice de Figuras .....	xi
Índice de Gráficos .....	xii
Capítulo I – Introdução.....	1
1.1. Relevância do tema .....	1
1.2. Objetivos da investigação .....	3
1.3. Metodologia utilizada .....	3
1.5. Estrutura da dissertação.....	4
Capítulo II- Revisão de literatura.....	5
2.1. Introdução.....	5
2.2. Avaliação de desempenho .....	5
2.2.1. Conceito.....	5
2.2.2. Objetivos da avaliação de desempenho .....	7
2.2.3. Fontes de avaliação do desempenho.....	11
2.2.4. Entrevista de avaliação de desempenho .....	13
2.2.5. Métodos de avaliação de desempenho.....	15
2.2.6. Problemas que podem ocorrer no processo de avaliação de desempenho .....	16
2.3. Justiça organizacional.....	19
2.3.1. Justiça distributiva .....	20
2.3.2. Justiça processual ou procedimental .....	22
2.3.3. Justiça interacional .....	23
2.4. Relação entre as percepções de justiça organizacional e a avaliação do desempenho .....	25
2.5. Evolução da COVID-19 .....	26
2.5.1. Impacto nas empresas .....	28
2.5.2. Impacto nos colaboradores .....	31
Capítulo III - Metodologia de investigação.....	33
3.1. Questão de investigação .....	33
3.2. Procedimento de recolha .....	34
3.3. Instrumentos de medida.....	34

Capítulo IV - Análise e discussão de dados.....	37
4.1.Caraterização das organizações .....	37
4.2.Caracterização da amostra .....	38
4.2.1.Banco Alfa.....	38
4.2.2.Banco Beta.....	42
4.3.Análise das perceções de justiça organizacional na avaliação de desempenho antes e durante o período da pandemia Covid-19.....	45
4.3.1. Banco Alfa.....	45
4.3.2. Banco Beta.....	49
4.4. Comparação das perceções de justiça organizacional na avaliação de desempenho entre os bancos Alfa e Beta .....	55
Capitulo V- Conclusão.....	58
5.1. Contributos do estudo.....	58
5.2. Limitações do estudo.....	58
5.3. Sugestões para investigações futuras .....	59
5.4. Conclusão final .....	59
Referências Bibliográficas.....	61
Apêndice.....	66

## Índice de Quadros

Quadro 1– Vantagens do modelo de avaliação de desempenho.....	8
Quadro 2 - Taxa de desemprego registada em abril 2020.....	32
Quadro 3 – Questões do inquérito repartidas pelas dimensões da justiça organizacional.....	35
Quadro 4 - Distribuição da amostra tendo em conta as variáveis sociodemográficas do banco Alfa.....	39
Quadro 5 - Distribuição da amostra tendo em conta as variáveis sociodemográficas do banco Beta.....	42
Quadro 6 – <i>Ranking</i> geral das perceções de justiça organizacional antes da pandemia COVID-19 - Banco Alfa .....	46
Quadro 7 – <i>Ranking</i> geral das perceções de justiça organizacional com a pandemia COVID-19 - Banco Alfa .....	49
Quadro 8 – <i>Ranking</i> geral das perceções de justiça organizacional antes da pandemia COVID-19 - Banco Beta .....	52
Quadro 9 – <i>Ranking</i> geral das perceções de justiça organizacional com a pandemia COVID-19 - Banco Beta .....	54
Quadro 10– Comparação por dimensão de justiça antes da pandemia COVID-19.....	57
Quadro 11– Comparação por dimensão de justiça com a pandemia COVID-19.....	57

## Índice de Figuras

Figura 2.1– O ciclo de desempenho.....	9
Figura 2.2- A satisfação no trabalho e as dimensões da justiça organizacional.....	26
Figura 2.3 - Evolução da Covid 19.....	27
Figura 2.4 – <i>Ranking</i> mundial de novos casos entre os países ou territórios com mais de 400 mil habitantes.....	28
Figura 2.5 - Evolução da percentagem de empresas encerradas temporariamente.....	29
Figura 2.6 – Percentagem de empresas com redução no volume de negócios.....	29
Figura 2.7- Expetativa das empresas quanto ao tempo de recuperação do volume de negócios.....	30
Figura 2.8 - Empresas em funcionamento e encerradas <i>versus</i> percentagem de empresas..	31

## Índice de Gráficos

Gráfico 4.1 - Distribuição da amostra por género - Banco Alfa .....	40
Gráfico 4.2 - Distribuição da amostra por habilitações literárias - Banco Alfa .....	40
Gráfico 4.3 - Distribuição da amostra por departamento onde trabalha - Banco Alfa .....	41
Gráfico 4.4 – Fonte de avaliação de desempenho - Banco Alfa .....	41
Gráfico 4.5 – Entrevistas de avaliação de desempenho - Banco Alfa .....	41
Gráfico 4.6 – Fixação de objetivos na entrevista de avaliação - Banco Alfa.....	42
Gráfico 4.7 - Distribuição da amostra por género - Banco Beta.....	43
Gráfico 4.8 - Distribuição da amostra por habilitações literárias - Banco Beta .....	43
Gráfico 4.9 - Distribuição da amostra por departamento onde trabalha - Banco Beta.....	44
Gráfico 4.10 – Fonte de avaliação de desempenho - Banco Beta.....	44
Gráfico 4.11 – Entrevistas de avaliação de desempenho - Banco Beta .....	44
Gráfico 4.12 – Fixação de objetivos na entrevista de avaliação - Banco Beta.....	45
Gráfico 4.13 – Layoff no banco Alfa <i>versus</i> banco Beta.....	57

# Capítulo I - Introdução

## 1.1. Relevância do tema

Atuando num mundo altamente competitivo, as organizações devem cada vez mais ter em consideração mecanismos e ferramentas que lhes permitam atrair e reter os melhores recursos humanos, uma vez que estes são não só a sua base e essência, como também a fonte para a obtenção de potenciais vantagens competitivas sustentadas (Barney, 2001). Contudo, e de modo a acompanhar o papel dos colaboradores, o processo de avaliação de desempenho surge como uma das abordagens mais importantes nas organizações, na medida em que as afeta diretamente. Tem impacto em questões como, por exemplo, aumentos salariais, atribuição de prémios de produtividade e promoções, bem como em atitudes e comportamentos organizacionais tais como a satisfação no trabalho, o compromisso organizacional, as intenções de *turnover*, o absentismo e a motivação.

A relevância deste estudo centra-se no crescente impacto que a pandemia COVID-19 tem vindo a exercer quer na vida social das pessoas, quer nas organizações. Desta forma, perceber como as instituições tentam gerir esta tendência com os seus colaboradores no que concerne ao modo como os mesmos percecionam a justiça organizacional relativa ao processo de avaliação do desempenho e o impacto destas perceções na satisfação do trabalho é fundamental. Os colaboradores pretendem ser recompensados de forma justa, isto é, o trabalho que despendem na organização deve estar em consonância com a recompensa auferida, quer seja extrínseca ou intrínseca.

Desta forma, o papel das perceções de justiça organizacional do colaborador, bem como a influência das mesmas no desempenho coletivo da organização é uma abordagem que tem sido cada vez mais aprofundada por vários investigadores. A justiça organizacional pode assumir várias dimensões, sendo a visão tripartida a mais utilizada, composta pelas dimensões de justiça distributiva, justiça processual ou procedimental e justiça interacional. A justiça distributiva, associada a questões de equidade, diz respeito à forma como o colaborador perceciona o trabalho despendido *versus* os resultados obtidos. A justiça processual ou procedimental diz respeito à perceção do colaborador em relação a critérios ou procedimentos que a instituição implementa. Por fim, a justiça interacional está direcionada para a forma como os colaboradores percecionam o tratamento interpessoal que recebem por parte das suas chefias diretas (Greenberg, 1990).

Segundo Karanges, E. R. (2014) a forma como os colaboradores percebem que são tratados pela chefia, isto é, de forma equilibrada, tendem a aceitar as suas decisões mais facilmente, e ter um comportamento positivo com a organização. Assim, demonstram uma maior satisfação a nível pessoal e profissional, qualidade no trabalho e aumento do compromisso com a organização.

Uma avaliação que seja percebida como justa faz com que o colaborador manifeste uma maior satisfação no trabalho, o que por sua vez aumenta a produtividade do mesmo, levando a melhores desempenhos da organização. Ou seja, segundo Sora *et al.* (2010) com maiores níveis de justiça organizacional, maior será o índice de satisfação no trabalho dos colaboradores, com influência no envolvimento e desempenho organizacional.

No setor bancário, como em qualquer setor de atividade onde o negócio tem por base a prestação de serviços, deve existir uma preocupação com a criação de mecanismos de avaliação que permitam alcançar melhores resultados para a organização. Para tal, é imprescindível compreender e alinhar as competências, habilidades e planos de desenvolvimento individual dos colaboradores.

Assim, o problema de investigação baseia-se na complexidade que a economia tem vindo a sofrer devido à crise pandémica e à importância das funções desempenhadas pelos colaboradores. Sendo estes um dos principais recursos das organizações, como meio para a criação de valor para o cliente, é essencial percebermos como potenciar as suas competências e de que modo a avaliação do seu desempenho pode ser encarada, face a esta realidade.

Os colaboradores são dos *stakeholders* mais importantes em qualquer empresa, ou seja, segundo Caiado e Caiado (2018, p. 222) "são a razão de ser de qualquer empresa". Logo, é necessário que os objetivos dos colaboradores estejam alinhados com os objetivos da organização de modo a alcançar melhores resultados e uma maior fidelização ao cliente.

No setor bancário, "a satisfação do cliente é considerada a essência do sucesso" (Borges, 2019, p. 24) e "clientes mais satisfeitos estarão mais propensos a permanecer e a recomendar" (Borges, 2019, p. 25).

## **1.2. Objetivos da investigação**

As organizações têm cada vez mais em consideração o papel dos colaboradores, pois sendo estes a chave do negócio é essencial acompanharem o seu percurso.

O objetivo geral da presente investigação consiste em compreender de que maneira as práticas de atuação durante a pandemia COVID-19, influenciaram os resultados dos colaboradores, ou seja, compreender em que medida a situação de pandemia influenciou as perceções de justiça organizacional relativas aos processos de avaliação de desempenho. Por outro lado, pretende-se também identificar quais as estratégias que as organizações tiveram de adaptar para os seus recursos humanos e perceber em que medida os resultados obtidos com essa alteração são percecionados como justos pelos colaboradores.

Em relação aos objetivos específicos são os seguintes:

- a. Enquadramento teórico da avaliação de desempenho, justiça organizacional e suas dimensões, e COVID-19;
- b. Caracterização da amostra bem como do sistema de avaliação das instituições em análise;
- c. Analisar o impacto da pandemia nas perceções de justiça organizacional na avaliação de desempenho.

## **1.3. Metodologia utilizada**

A metodologia adotada ao longo deste trabalho tem por base a consulta de teses de doutoramento, dissertações de mestrado, *sites* na *internet*, artigos científicos e livros.

De seguida, e em relação à parte empírica, será feita uma análise de duas entidades bancárias portuguesas, através da aplicação de um inquérito por questionário ao mesmo número de colaboradores de ambas as instituições bancárias e comparar os resultados de modo a obter conclusões que respondam à questão de investigação.

O tratamento dos dados será feito com o recurso ao *software* Excel, versão 2016.

## **1.4. Questão de investigação**

Face ao exposto foi definida a seguinte questão de investigação.

Questão de investigação – De que forma a pandemia COVID-19 condicionou as perceções de justiça organizacional na avaliação de desempenho?

Atendendo a que não são conhecidos muitos estudos sobre esta temática, esta questão de investigação tem um carácter exploratório, pelo que não foram formuladas hipóteses para responder à mesma.

## **1.5. Estrutura da dissertação**

A presente investigação é composta por seis capítulos.

No segundo capítulo será feita a revisão da literatura sobre as temáticas em estudo, designadamente: avaliação do desempenho, de modo a perceber o seu conceito e os vários modelos que podem ser aplicados pelas organizações; justiça organizacional e as várias dimensões que estão subjacentes à mesma; e no último subponto deste capítulo será feita a contextualização da situação pandémica que o país e o mundo têm estado a atravessar e os impactos que esta pode ter sobre o modo como as perceções de justiça organizacional na avaliação de desempenho influenciam a satisfação no trabalho.

No terceiro capítulo é explanada a metodologia de investigação, sendo apresentada a questão de investigação, bem como o método utilizado para a recolha de dados, o inquérito por questionário.

No quarto capítulo será feita uma análise dos dados referentes aos dois bancos que são alvo de estudo. Os dados serão analisados com o recurso ao *software* Excel, versão 2016.

Por fim, no quinto capítulo serão explicadas as principais conclusões e implicações do presente estudo, as principais limitações, bem como são enunciadas algumas sugestões para futuras investigações.

## Capítulo II- Revisão de literatura

### 2.1. Introdução

Segundo Serra, L. (2017) os recursos humanos são considerados opções estratégicas, que participam na construção e desenvolvimento da estratégia global das empresas. São considerados um recurso, um investimento que é preciso potencializar, nomeadamente no domínio da execução do trabalho e da formação.

Os recursos humanos numa organização, qualquer que seja o setor de atividade, são um elemento base e essencial para o seu normal funcionamento, pelo que o objetivo de cada organização deverá passar pela satisfação dos seus colaboradores, uma vez que essa tendência contribui para a diferenciação dos negócios, conferindo à organização uma vantagem competitiva sustentada (Barney, 2001). Com o objetivo de potenciar a constante motivação e a evolução profissional dos seus recursos humanos, cada instituição deve procurar acompanhar o percurso de cada um, assegurando que tem o conhecimento e as ferramentas necessárias para ajudarem no seu desenvolvimento.

Deste modo, surge o conceito de avaliação de desempenho, como um instrumento auxiliar no acompanhamento e gestão das equipas e no fornecimento de *feedback*, bem como um instrumento potenciador das capacidades, ou seja, esta avaliação pode ser conduzida pelo superior hierárquico ou por outro elemento da organização, em que o objetivo é corrigir as falhas e potenciar os pontos fortes do desempenho de cada trabalhador. De acordo com Sousa *et al.* (2006) a implementação de um sistema de avaliação e gestão do desempenho pode ser desastroso, se não estiver em conformidade com a estratégia global da organização.

Deste modo, face à situação que a pandemia tem vindo a impactar na sociedade, as estratégias e a vida das pessoas e organizações tiveram de se adaptar a esta realidade.

### 2.2. Avaliação de desempenho

#### 2.2.1. Conceito

O conceito de avaliação de desempenho pode assumir múltiplas definições, sendo, no entanto, todas orientadas no mesmo sentido, isto é, o colaborador. É uma ferramenta auxiliar para a organização e orientada para o futuro, uma vez que o principal objetivo é corrigir os

erros presentes ou possíveis fracassos e potencializar os pontos fortes do desempenho do colaborador. Um sistema de avaliação de desempenho no seio das organizações tem como objetivo acompanhar e avaliar como cada um exerce as tarefas (individuais e coletivas) que lhe são propostas de acordo com a sua função, num determinado período de tempo, e se as competências e o cumprimento dos objetivos estão de acordo com essa mesma função. Ou seja, pressupõe a definição de objetivos e o *feedback* aos colaboradores acerca do seu trabalho, de modo que estes atingiam mais facilmente um bom desempenho.

Sendo este um instrumento essencial na gestão de recursos humanos, permite melhorar as competências e a forma como esses recursos humanos são geridos, através da implementação de incentivos para os mesmos, de progressão de carreira, aumentos salariais ou de outras medidas entendidas como as mais adequadas pela organização. Estas medidas podem permitir que a empresa atinja os seus objetivos mais facilmente. Todavia, tem como foco minimizar os pontos fracos de cada um, através de planos de formação, inclusão de programas de desenvolvimento, entre outros, bem como potencializar os seus pontos fortes. É desta maneira, um plano mais orientado para o futuro, na medida em que pretende mitigar os erros ocorridos no passado.

De acordo com Caetano (2008, p. 28)

administrativamente a avaliação de desempenho consiste na apreciação formal e sistémica, relativa a um determinado período, do desempenho das pessoas nas funções ou atividades específicas pelas quais são responsáveis. Conceptualmente a avaliação de desempenho consiste num processo em que se procura identificar, observar, medir e desenvolver o desempenho dos indivíduos, tendo como propósito torná-lo congruente com os objetivos da organização.

Assim, a avaliação do desempenho deve responder às seguintes questões:

- i. O que avaliar?
- ii. Como avaliar?
- iii. Quem avaliar?
- iv. Quando avaliar?

A questão de “O que avaliar” diz respeito à *performance* individual do colaborador como membro de uma equipa. A questão sobre “Como avaliar” refere-se ao método de avaliação escolhido, que varia de acordo com os objetivos da organização. A questão sobre “Quem avaliar” tem a ver com as fontes de avaliação, que podem ser o superior hierárquico, o

próprio avaliado ou outro membro da organização, sendo a chefia direta a fonte mais frequentemente usada. Por fim, a pergunta sobre “Quando avaliar” diz respeito à periodicidade da avaliação, pois é necessário um *feedback* eficaz de modo a corrigir o desempenho do colaborador. Esta periodicidade pode ser, por exemplo, anual (mais utilizada), semestral, ou trimestral, dependendo dos objetivos da avaliação e do perfil do avaliado.

É fundamental olhar para o colaborador como uma chave essencial e não meramente como um recurso humano, pelo que o objetivo deverá passar por impulsionar a sua *performance*. O conceito de avaliação de desempenho pode ser muitas vezes confundido com o conceito de gestão de desempenho. Apesar de ambos terem como objetivo aumentar a eficácia da organização, a avaliação é um instrumento de medida que prioriza o aumento do desempenho do colaborador.

Segundo Armstrong (2009) a gestão de desempenho é uma ferramenta que permite sintonizar os objetivos individuais do colaborador com os da organização, e cria oportunidades para as pessoas identificarem as suas próprias metas desenvolvendo assim as suas capacidades e competências.

Desta forma, enquanto a gestão de desempenho procura identificar e medir aspetos (objetivos e competências) que conduzam ao desenvolvimento de pessoas ou capital humano, a avaliação de desempenho foca-se na autoavaliação, nas competências, avaliação pelo chefe ou outro membro organizacional e na entrevista, sendo desta forma ambas fundamentais no seio da organização.

### **2.2.2. Objetivos da avaliação de desempenho**

A avaliação visa potenciar o desenvolvimento dos colaboradores através do seu contributo individual. Desta forma, esta ferramenta de gestão pode ser assumida em função dos objetivos ou das competências e pode ser encarada como um instrumento auxiliar de crescimento e progresso na carreira dos colaboradores e ser vista como um instrumento de acompanhamento e posterior promoção ou punição de comportamentos (Sabeen & Mehboob, 2008). Em relação aos objetivos, tem como finalidade alinhar os objetivos da organização com os do colaborador e promover um espírito orientado para os resultados. Por

seu turno, em relação às competências está direcionado para o conjunto das capacidades e conhecimentos, observáveis, com impacto no desempenho.

Este processo apresenta vantagens a diferentes níveis, designadamente para os colaboradores, as chefias, a gestão de recursos humanos e a organização (Quadro 1).

Quadro 1– Vantagens do modelo de avaliação de desempenho

<p><b>PARA O COLABORADOR</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alinhar o desempenho individual com o desempenho da organização;</li> <li>- Ter presente, de uma forma clara e precisa, o que se espera de cada um;</li> <li>- Identificar os seus pontos fortes e aspetos a desenvolver;</li> <li>- Maximizar o seu desempenho;</li> <li>- Definir o seu plano de desenvolvimento.</li> </ul>
<p><b>PARA A CHEFIA DIRETA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alinhar o desempenho da sua equipa com o desempenho da organização;</li> <li>- Promover o diálogo com os elementos da sua equipa;</li> <li>- Clarificar expectativas e fornecer aos colaboradores uma ideia clara e precisa do que se espera deles, informando-os de como está a ser o seu desempenho e de como podem desenvolver as suas competências em determinadas áreas de atuação, nas quais não tenham atingido o desempenho esperado.</li> </ul>
<p><b>PARA OS RECURSOS HUMANOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recompensar e distinguir os bons desempenhos, promovendo uma boa cultura organizacional;</li> <li>- Reforçar uma cultura de <i>feedback</i> e de desenvolvimento;</li> <li>- Promover a adequação pessoa/função e a identificação de oportunidades de melhoria;</li> <li>- Alinhar carreira e mobilidade interna com os resultados de desempenho e a tipologia de perfis identificados;</li> <li>- Identificar, desenvolver e gerir o talento.</li> </ul>
<p><b>PARA A ORGANIZAÇÃO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover a partilha dos objetivos estratégicos e o alinhamento com os objetivos individuais;</li> <li>- Promover uma cultura de excelência em linha com os valores organizacionais.</li> <li>- Desenvolver os colaboradores e identificar futuros líderes;</li> <li>- Incentivar a produtividade, a qualidade e o desenvolvimento de um clima organizacional onde todos se sintam responsáveis pelos resultados da sua atividade e capazes de fazer a diferença;</li> <li>- Fornecer meios para reconhecer, desenvolver e gerir o talento existente face aos atuais e futuros desafios.</li> </ul>

Fonte: Adaptado da NOS

Assim, as instituições têm cada vez mais em consideração estes modelos uma vez que o seu sucesso ou fracasso depende da qualidade e profissionalismo dos seus colaboradores. De acordo com Neely (2002, p. 229)

[a]s organizações de todo o mundo estão a rever e a melhorar os seus sistemas de avaliação, porque os gestores querem dispor de melhores métodos para definir a posição da empresa, supervisionar progressos, motivar e recompensar os empregados, tomar decisões, compreender as necessidades dos clientes e responder aos desafios colocados pelas acções da concorrência.

O ciclo de desempenho compreende a definição dos objetivos a alcançar (que devem ser definidos segundo a técnica SMART, ou seja, devem ser específicos, mensuráveis, adequados, relevantes e calendarizados), bem como os meios para os atingir. Deve ainda ser feito um acompanhamento e *feedback* contínuos de modo que seja possível fazer uma avaliação de desempenho justa (Figura 2.1).

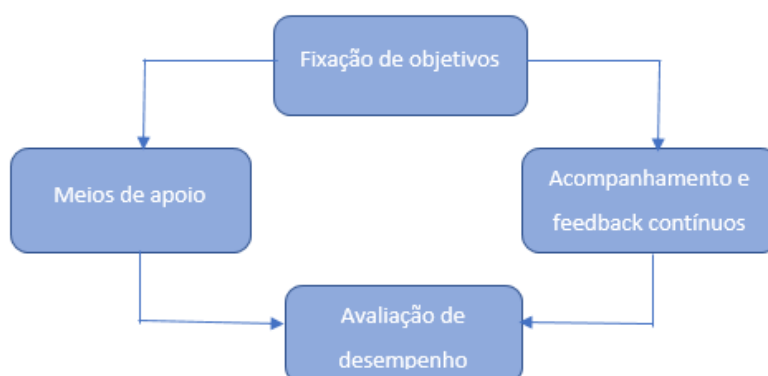


Figura 2.1 – O ciclo de desempenho

Fonte: Adaptado de Camara (2015)

Deste modo, numa primeira fase é realizada uma entrevista em que se estabelece os planos para o colaborador, isto é, os objetivos, as tarefas e metas a alcançar, o método de avaliação de desempenho, plano de desenvolvimento, bem como outros indicadores que possam ser considerados essenciais no seu percurso.

Assim e ao longo do período de avaliação cabe ao responsável verificar o desempenho do colaborador, bem como garantir de que o mesmo dispõe de todos os meios e apoios necessários. Por outro lado, pode ser essencial fazer ajustes nas responsabilidades definidas

e mitigar possíveis erros que possam comprometer a organização. Posto isto, ocorre o momento de analisar se o que foi projetado corresponde ao que foi efetuado, isto é, proceder à avaliação de desempenho, que pode contemplar também um processo de autoavaliação.

Os principais elementos que integram um sistema de avaliação de desempenho são a autoavaliação, a avaliação que engloba as competências (alinhadas de acordo com a função e passíveis de serem observadas) e o contributo individual (de acordo com os objetivos da organização) de cada colaborador.

Para a avaliação importam tanto os resultados que o colaborador atinge, como a forma como os atinge, o que significa que a avaliação individual tem uma componente de objetivos individuais e de competências.

Segundo Silva (2019) as competências dizem respeito ao conjunto das capacidades e competências observáveis e que se refletem no desempenho do colaborador. Podem ser divididas em duas categorias: comportamentais (transversais e específicas) e técnicas.

As competências comportamentais transversais dizem respeito às atitudes e ao comportamento do colaborador, à criação de valor para o cliente, ao compromisso com a mudança e ao espírito do trabalho em equipa. As competências comportamentais específicas estão direcionadas para o sentido de liderança, visão, tomada de decisão, flexibilidade e planeamento. Por fim, as competências técnicas referem-se ao conjunto de conhecimentos, técnicas e habilidades que permitem uma especialização necessária para responder aos desafios técnicos de uma função e aplicam-se a todos os colaboradores.

Por outro lado, de acordo com Silva (2019), a definição dos objetivos individuais de cada colaborador é da responsabilidade da chefia, devendo esta ter em conta os seguintes princípios:

- i. Princípio da objetividade – Um indicador de medida deve captar a realidade de desempenho que se propõe medir;
- ii. Princípio da independência – Um indicador de desempenho deve ser independente de quem faz a avaliação;
- iii. Princípio da economia – A relação custo/benefício da aplicação de um indicador de medida de desempenho deve ser vantajosa;
- iv. Princípio da previsibilidade – O objetivo deve ser fixado de modo a ter em consideração as condições de desempenho iniciais previstas no período da sua realização;

- v. Princípio de controlo – O objetivo deve ser fixado de modo que o colaborador ou a equipa de trabalho controle, se não a totalidade, pelo menos a maior parte das condições que lhe permitem atingir o resultado esperado.

Assim, este sistema é essencial a todos os níveis hierárquicos, de modo a poderem criar melhores estratégias e, por sua vez, melhores resultados para a organização.

### **2.2.3. Fontes de avaliação do desempenho**

Segundo Caetano (2008) um sistema de avaliação de desempenho permite observar qual o comportamento dos colaboradores, colocá-los em conformidade com as expectativas e objetivos da organização, dar orientação e conselhos sobre quais as melhorias necessárias a inserir e o modo de as alcançar dentro do seio organizacional.

De acordo com Chiavenato (1991, p. 86) “[a] responsabilidade pelo processamento da verificação, medição e acompanhamento do desempenho humano é atribuída a diferentes órgãos da organização, de acordo com a política de recursos humanos desenvolvida”.

Segundo Almeida (1996) a avaliação de desempenho é delicada em relação ao envolvimento emocional, ou seja, avaliar as pessoas com quem se trabalha diretamente pode ter impactos pessoais e organizacionais, o que impossibilita uma avaliação justa.

Esta avaliação pode ser realizada por diferentes agentes, como o superior hierárquico, o superior do superior hierárquico, o próprio avaliado, os colegas (ou pares), os subordinados ou a avaliação feita por múltiplos agentes, denominada de avaliação de 360 graus. A escolha da(s) fonte(s) depende dos objetivos que se pretendem alcançar e, sobretudo, em função dos resultados que permitem obter a melhor relação entre os custos associados, os recursos afetos e o tempo despendido (Sousa *et al.*, 2006).

#### **a. Avaliação pelo superior hierárquico**

Neste tipo de avaliação, e na maior parte das instituições, cabe aos supervisores/superiores hierárquicos a responsabilidade de avaliar o colaborador/subordinado. Constitui uma vantagem, uma vez que a chefia direta tem, em princípio, mais informação sobre o desempenho dos seus subordinados, foi com a chefia direta que os objetivos foram definidos no início do processo de avaliação e é a esta que compete dar o *feedback* e aconselhamento para alcançar os objetivos. Contudo, esta fonte

de avaliação pode apresentar desvantagens, designadamente potenciar erros de avaliação tais como o erro da tendência central, o erro de complacência/severidade, o efeito halo/horn, entre outros que serão abordados mais à frente (Sotomayor, 2021).

b. Avaliação pelo superior do superior hierárquico

A avaliação pelo superior do superior hierárquico ocorre quando se pretendem fazer comparações entre colaboradores e identificar possíveis promoções, transferências ou despedimentos. Reduz a probabilidade de os avaliadores terem diferentes graus de exigência e permite maior comparabilidade entre colaboradores. Contudo, pode haver uma distorção da avaliação, uma vez que o avaliador não conhece os avaliados (Sotomayor, 2021).

c. Avaliação pelos pares

A avaliação pelos pares diz respeito à avaliação feita pelos colegas de trabalho. Deve ser utilizada quando o trabalho de equipa é decisivo, pois muitas vezes os colegas conhecem melhor o trabalho desenvolvido pelos seus pares do que os respetivos supervisores. Contudo, existe a possibilidade de o colaborador reagir negativamente ao facto de ser avaliado pelos seus colegas, para além de que pode haver uma certa distorção dependendo da relação existente entre o colaborador e o avaliador/colega de equipa. De acordo com Caetano e Vala (2002, p. 376) as “[...] desvantagens de a avaliação ser feita pelos colegas prende-se com a influência que as relações pessoais existentes podem ter nas avaliações”. Este tipo de avaliação pode gerar conflitos nas equipas, isto é, os colaboradores podem ser subavaliados ou prejudicados de acordo com a opinião dos colegas ou ocorrer o inverso, ou seja, uma sobreavaliação (Sotomayor, 2021).

d. Avaliação pelos subordinados

A avaliação pelos subordinados também conhecida por avaliação a 90 graus, apesar de ser pouco usual no seio das instituições, fornece informações que podem ser muito importantes, principalmente quando há preocupações com as perceções de justiça organizacional. Assim, o colaborador pode fornecer um *feedback* relevante sobre o modo como é feita a liderança da equipa. Contudo, pode dar-se o caso desta apreciação não ser honesta ou verdadeira, não só porque os subordinados podem ter receio de exprimir a sua opinião, principalmente quando é negativa, sobre a forma como a sua chefia direta coordena as equipas de trabalho, mas também porque podem usar esta avaliação para retaliar a sua chefia direta. Como referem Caetano e Vala (2002, p. 377) “[u]m dos

grandes problemas deste tipo de avaliação refere-se à possibilidade de os subordinados poderem distorcer a avaliação do chefe, por medo de receberem represálias da parte deste. Por outro lado, os subordinados, normalmente, não conhecem todas as tarefas que são desempenhadas pelo chefe, para poderem avaliar a amplitude da função do mesmo”.

e. Avaliação de 360 graus ou *feedback* de 360 graus

A avaliação de 360 graus permite a intervenção de diversos avaliadores, uma vez que é uma fonte global que permite reduzir as distorções causadas pela análise do desempenho do colaborador sob um determinado ângulo, ou seja, de uma forma mais justa demonstra como o desempenho é visto por toda a organização. Sendo assim, a sua principal vantagem é a objetividade. Neste tipo de avaliação o colaborador é avaliado por um círculo de pessoas que afetam e são afetados pelo seu desempenho na organização, tais como o superior hierárquico, o próprio avaliado, os colegas, os subordinados, os clientes e os fornecedores (Sousa *et al.*, 2006).

f. Autoavaliação

Tal como o próprio nome indica a avaliação é feita pelo próprio colaborador, o que permite o envolvimento do mesmo no seu processo de avaliação. É uma forma de demonstrar o seu autoconhecimento e profissionalismo, pois o avaliado faz uma avaliação do seu desempenho, que será analisada pelo superior hierárquico. Assim, aumenta o nível de envolvimento com a política da empresa, uma vez que o avaliado sente que é tratado com dignidade e respeito, e pode analisar os seus pontos fortes e fracos. Contudo, há o perigo do colaborador exagerar e valorizar em demasia o seu desempenho. Com efeito, as desvantagens desta fonte de avaliação estão associadas ao facto de muitos colaboradores não terem as conhecimentos e ferramentas suficientes para avaliarem se o seu desempenho está ou não de acordo com os requisitos previamente estabelecidos pelo sistema, desta forma uma avaliação feita pelo próprio pode ser distorcida (Sousa *et al.*, 2006).

#### **2.2.4. Entrevista de avaliação de desempenho**

Num processo de avaliação do desempenho um dos pontos mais importantes é a entrevista de avaliação, onde existe uma comunicação entre avaliador e avaliado, em que é feita uma análise sobre o desempenho do avaliado, e se fazem planos para corrigir erros e reforçar os

pontos fortes, ou seja, “o supervisor e o subordinado reveem a avaliação e fazem planos para corrigir as deficiências e reforçar os pontos fortes” (Dessler, 1997, p. 368). Segundo Carvalho e Nascimento (2000, p. 281), a entrevista “constitui uma série de técnicas e procedimentos destinados a dinamizar o diálogo entre o avaliado e o avaliador”. Por outro lado, Lisboa *et al.* (2011, p. 306) referem que “[o]s funcionários devem ser previamente informados dos critérios de avaliação e o sistema deve ser claro [...]. A avaliação de desempenho só cumpre os seus objetivos se for dado feedback aos avaliados”.

De acordo com Bilhim (2004), o segredo da entrevista deve eliminar a atitude superior que existe entre o avaliador e avaliado, isto é, eliminar as barreiras entre eles, de forma a criar uma ligação. Por outro lado, o *feedback* funciona como um instrumento de apoio ou desmotivação, que terá efeitos no colaborador.

Para que a entrevista seja eficaz existem linhas condutoras que devem ser seguidas tais como dar ênfase aos aspetos positivos do trabalho desenvolvido pelo avaliado, dizer que o objetivo da entrevista é melhorar o desempenho dos colaboradores e não os punir, conduzir a entrevista em privado, fazer críticas específicas focalizando essas críticas no desempenho e não na personalidade, permanecer calmo e identificar ações específicas a realizar para melhorar o desempenho do colaborador (Sotomayor, 2021). Por outro lado, o avaliador deverá ter em consideração que cada colaborador tem direito a fazer a sua autoavaliação e a sua opinião deverá ser respeitada. Ou seja, “deverá permitir que no final o avaliado saia impregnado da determinação de desenvolver-se e ajustar o seu desempenho ao nível exigido por seu cargo e consciente dos aspetos positivos e negativos do seu desempenho” (Chiavenato, 2002, p. 355).

Concluída a etapa da entrevista, segundo Camara *et al.* (2003 p. 350), a avaliação de desempenho do colaborador pode assumir a seguinte escala, sendo esta feita normalmente uma vez ao ano:

- i. Excepcional, “quando o avaliado excedeu consistentemente todos os objetivos fixados, sendo um exemplo a seguir”;
- ii. Superior, “se o avaliado excedeu a maioria dos objetivos que lhe foram fixados, mas não a totalidade”;
- iii. Boa, “se o avaliado atingiu todos os objetivos acordados, tendo mesmo excedido alguns”;
- iv. A aperfeiçoar, “se o avaliado não conseguiu atingir alguns dos objetivos fixados”;

- v. Inaceitável, “se o avaliado não atingiu a totalidade ou a maioria dos objetivos fixados”;

Assim, sendo este um instrumento essencial no processo de avaliação de desempenho, os avaliadores deverão ter formação e ferramentas que lhes permitam conduzir melhor uma entrevista e, por sua vez, motivar os seus subordinados.

### **2.2.5. Métodos de avaliação de desempenho**

Consoante a cultura da organização o método de avaliação de desempenho varia, ou seja, os métodos diferem de organização para organização, uma vez que cada uma delas tende a construir o seu próprio método para avaliar o desempenho dos seus colaboradores.

Por outro lado, Caetano (1996) e Cunha *et al.* (2010) defendem que há quatro métodos de avaliação essenciais:

- i. O método centrado na personalidade, que diz respeito a um tipo de escala baseada na personalidade;
- ii. O método centrado nos comportamentos, baseado em comportamentos e não em incidentes críticos, tais como a escolha forçada, as escalas ancoradas em comportamentos, o padrão misto e a observação comportamental;
- iii. O método centrado na comparação com os outros, que se refere à comparação com indivíduos com a mesma função como, por exemplo, a ordenação simples e a comparação por pares;
- iv. O método centrado nos resultados, que diz respeito aos resultados obtidos de acordo com os objetivos e desempenho exigidos.

Segundo Cunha *et al.* (2014) este sistema de avaliação de desempenho permite medir traços de personalidade, medir traços de comportamento e resultados e efetuar uma avaliação qualitativa ou quantitativa.

Sendo o sistema de avaliação de desempenho essencial no seio da organização, são necessárias atualizações contantes, normalmente baseadas no método mais tradicional, tais como o método das escalas gráficas, o método da escolha forçada, a *checklist* comportamental, os incidentes críticos, as *Behaviorally Anchored Rating Scales* (BARS); os

*assessment centres*; a ordenação simples e as comparações emparelhadas. De acordo com Cunha *et al.* (2014) estes métodos de avaliação são orientados para o comportamento.

Por outro lado, este mesmo autor defende a utilização de métodos de avaliação orientados para os resultados, tais como a gestão por objetivos e o *Balanced Scorecard*.

O método das escalas gráficas consiste num formulário de dupla entrada com pontos de escala, na qual as linhas indicam os fatores de avaliação de desempenho e as colunas os graus de variação daqueles fatores. A principal vantagem é a sua facilidade de preenchimento, pois o avaliador apenas tem que assinalar qual o nível da escala que corresponde ao desempenho do avaliado.

O método da escolha forçada consiste em descrever o desempenho do trabalhador, positivo ou negativo, de acordo com uma escolha de frases que caracterizam o mesmo.

A *checklist* comportamental diz respeito a um conjunto de afirmações que devem ser pontuadas de acordo com o desempenho do colaborador. Essas pontuações são somadas e obtém-se a classificação final da avaliação de desempenho.

No método dos incidentes críticos o avaliador tem de observar e descrever comportamentos considerados positivos do colaborador, isto é, pontos fortes que devem ser evidenciados e, por outro lado, descrever pontos negativos, de modo que possam ser corrigidos.

Em relação à gestão por objetivos, esta consiste na comparação dos resultados de desempenho do colaborador com os objetivos fixados à priori.

Por fim, no *Balanced Scorecard* o instrumento de avaliação de desempenho baseia-se em três critérios, a saber: os clientes, isto é a prestação ao cliente baseada em tempo ou qualidade do serviço; os processos internos, ou seja, processos e competências com impacto na organização; e a aprendizagem e crescimento de novas soluções.

#### **2.2.6. Problemas que podem ocorrer no processo de avaliação de desempenho**

De acordo com vários autores como, por exemplo, Sousa *et al.* (2006), no processo de avaliação de desempenho podem ocorrer vários problemas, que podem comprometer todo o processo. De entre esses problemas encontram-se os denominados erros de avaliação, (Beach, 1991; Ivancevich, 2001; Mondy *et al.*, 2002; e Sotomayor, 2021). Segundo Caetano

(2002), Hampton (1992) e Sousa *et al.* (2006) os problemas mais referenciados prendem-se com os erros cometidos pelos avaliadores designadamente o erro de tendência central, o efeito halo/horn, o erro de severidade, o erro de recenticidade, erro da unilateralidade, o erro constante e os efeitos emocionais.

No erro de tendência central os avaliadores tendem a atribuir notas intermédias para não prejudicar os colaboradores mais fracos e para não levar ao excesso de confiança dos trabalhadores com desempenhos mais elevados. Neste caso, o colaborador é considerado como mediano.

No efeito de halo/horn os avaliadores tendem a atribuir a avaliação com base em fatores que chamam mais atenção e sejam positivos, generalizando o comportamento das pessoas em função de determinada característica que mais a marca. É o denominado efeito halo. Já o efeito horn é o oposto e consiste em atribuir uma classificação baixa a fatores que entendam como os mais relevantes e generalizar esta classificação para os restantes parâmetros do processo de avaliação.

No erro de severidade o avaliador não enfatiza os pontos fortes do colaborador atribuindo desta forma pontuações baixas. Ocorre em avaliadores demasiado exigentes que consideram que as suas equipas não se esforçam o suficiente.

No erro da recenticidade o avaliador tem tendência a privilegiar e a memorizar aquilo que se passou nos últimos tempos do período de avaliação, os que antecedem a avaliação, quer sejam aspetos bons ou maus, esquecendo-se de tudo o que está para trás, podendo, deste modo, prejudicar ou beneficiar indevidamente o colaborador.

No erro da unilateralidade os avaliadores têm tendência a valorizar os aspetos que para eles muitas vezes, de forma injustificada, consideram os mais importantes, avaliando o colaborador em função disso.

No erro constante o avaliador em função da sua personalidade e maneira de ser, avalia sempre ou de forma muito rigorosa ou de forma muito benévola, originando avaliações diferentes em função da personalidade dos vários avaliadores envolvidos.

Nos efeitos emocionais os avaliadores podem ter tendência em avaliar em função da simpatia ou desagrado que sentem relativamente a uma ou outra pessoa, fazendo prevalecer fatores emocionais e não racionais na avaliação de cada um.

Por outro lado, e de acordo com Sotomayor (2021), os problemas na avaliação do desempenho também passam, entre outros, pelos seguintes:

- i. Formalismo, ou seja, a implementação do sistema de avaliação de desempenho requer a prossecução de um conjunto de procedimentos muito formais que tornam a implementação do processo muito complicada e complexa;
- ii. Existência de avaliadores mal informados, ou seja, avaliadores que não tenham formação ou não estejam devidamente preparados para fazer avaliações de desempenho;
- iii. Para além dos avaliadores terem pouca formação sobre o processo de avaliação de desempenho, podemos ter igualmente avaliadores que, de forma deliberada, adulteram a avaliação dos seus subordinados com o objetivo de os beneficiar ou de os prejudicar;
- iv. Elevado montante de registos de dados envolvidos na avaliação de desempenho, isto é, demasiada informação que pode gerar confusão na fase da avaliação;
- v. O sistema de avaliação não abranger todos os trabalhadores, ou seja, nem todos estão envolvidos no processo de avaliação;
- vi. Inexistência de objetivos previamente definidos para os colaboradores, o que inviabiliza um processo de avaliação objetivo e justo;
- vii. Consideração do processo de avaliação de desempenho como algo que pode pôr em causa a relação chefia-subordinado.

Assim, e de modo a minimizar possíveis erros Sotomayor (2021) sugere ações que devem ser seguidas de modo a diminuir estes possíveis erros, nomeadamente:

- i. Informar os avaliadores quanto aos possíveis erros que podem ocorrer durante o processo de avaliação e sobre o instrumento de avaliação que eles irão utilizar;
- ii. Empenhamento visível da gestão de topo em todo o processo de avaliação;
- iii. Avaliação dos potenciais avaliadores quanto à sua capacidade para classificar o desempenho dos seus subordinados;
- iv. Obrigatoriedade de realização da reunião de revisão e *feedback*.

Desta forma, sendo este um ponto crítico na avaliação do desempenho e os impactos que pode ter no desempenho do colaborador, não basta ter um modelo que seja aplicado por uma empresa se este não estiver em sintonia com a cultura da organização, o avaliador e o avaliado.

### **2.3. Justiça organizacional**

Segundo Cunha *et al.* (2013) o conceito de justiça é normalmente conotado com palavras como retidão, equidade, imparcialidade ou probidade. No domínio da ciência organizacional considera-se que a justiça é socialmente construída.

O termo justiça organizacional, segundo Sotomayor (2007), surgiu por volta da década de 1960, no âmbito da psicologia social e tem sido cada vez mais aprofundado ao longo dos tempos, principalmente nas áreas da psicologia organizacional, de gestão de recursos humanos e do comportamento organizacional.

De acordo com Bretz, Mikovich e Read (1992) a questão mais importante para as organizações, no processo de avaliação de desempenho, é a percepção de justiça da classificação da *performance* do colaborador e do próprio sistema de avaliação.

Assim, como a justiça assume um papel de extrema importância na vida em sociedade de todos os indivíduos, enquanto membros de uma família, grupo social, cidadãos de um país, também o deve assumir no seio das organizações, pelo que estas não devem negligenciar as percepções de justiça das pessoas que as integram (Rego, 2000).

Sendo essencial na vida social, não surpreende que possa desempenhar um papel importante não só no funcionamento eficaz das organizações, mas também na satisfação dos indivíduos que nela trabalham (Cropanzano & Greenberg, 1997).

Deste modo, estudar o comportamento organizacional e o comportamento dos colaboradores e as suas relações com as percepções de justiça no local de trabalho podem ser fundamentais como potencial fonte de obtenção de vantagens competitivas sustentadas (Battistella, Schuster & Dias, 2012).

Esta temática começou a ganhar maior ênfase a partir do século XX com a teoria de Adams, que será abordada mais à frente.

Segundo Greenberg (1990) justiça organizacional é “o termo comumente utilizado pelos psicólogos organizacionais para se referirem ao modo justo e imparcial como as organizações tratam os seus colaboradores”.

Desta forma, o termo justiça organizacional tornou-se essencial para a compreensão de comportamentos dos colaboradores e “quer os que trabalham nas organizações, quer os que estudam as mesmas estão conscientes que o conceito de justiça é central para a compreensão

de uma vasta gama de comportamentos humanos em contexto organizacional” (Hartman *et al.*, 1999, p. 337).

Segundo Cunha *et al.* (2007) a justiça pode ser observada a partir de dois planos: a objetividade e subjetividade. A justiça objetiva está relacionada com implementação ou não com determinadas normas. A justiça subjetiva diz respeito à percepção que os trabalhadores têm dentro da organização sobre as decisões tomadas, sendo esta última o foco da presente investigação.

O conceito de justiça organizacional assume cada vez mais importância nos dias de hoje para as organizações, na medida em que perceber como os colaboradores formam as suas percepções de justiça é essencial. Esta tendência influencia diretamente o seu desempenho e avaliação.

De modo a perceber como as pessoas percebem a justiça no local de trabalho é importante analisar a dimensionalidade da justiça organizacional, ou seja, quais as facetas ou dimensões que a integram (Cunha *et al.*, 2014). Fulford (2005) considera que a justiça organizacional é composta, pelo menos, por duas grandes dimensões: a justiça distributiva e a justiça processual (ou procedimental). É a visão bidimensional da justiça organizacional. De acordo com DeConinck e Johnson (2009), a justiça organizacional é composta por três dimensões, designadamente a justiça distributiva, a justiça processual e a justiça interacional. É a visão tridimensional da justiça organizacional. Por fim, Colquitt (2001) propõe uma perspetiva quadripartida da justiça organizacional, composta pelas dimensões de justiça distributiva, justiça processual (ou procedimental), justiça interpessoal e justiça informacional.

Assim, a justiça organizacional pode ser definida como a psicologia da justiça aplicada a ambientes organizacionais, e focaliza-se na forma como a justiça existente nas relações entre trabalhadores e organizações é percebida pelos diversos intervenientes (Assmar, Ferreira & Souto, 2005).

### **2.3.1. Justiça distributiva**

O conceito de justiça distributiva é dos primeiros a ser abordado na dimensão da justiça organizacional. De acordo com Rego (2000) surge nos anos 60 com a teoria da troca social de Homans (1961) e diz respeito às percepções de justiça dos trabalhadores em relação à distribuição de recursos na organização, quer sejam positivos ou negativos, tais como

salários, avaliações de desempenho, promoções, sanções disciplinares, entre outras (Greenberg, 2009).

Adams (1965) aprofundou a investigação de Homans e criou a sua própria teoria que ficou conhecida como a teoria da equidade.

A teoria da equidade foi muito popular nas décadas de 60 e 70 do século passado (Adams, 1965; e Folger & Cropanzano, 1998), muito embora continue nos dias de hoje a ser a base para a determinação das perceções de justiça distributiva. Baseia-se na denominada regra da equidade.

A regra da equidade de Adams (1965) consiste na comparação do rácio entre *outcomes* (promoções, aumentos salariais, seguros de vida e plano de saúde) e *inputs* (trabalho e tempo despendido, as competências e qualificações) do indivíduo com o mesmo rácio de um alvo de comparação. Se os dois rácios são iguais ocorre equidade e os sentimentos a ela associados são de satisfação. De igual modo, quando os dois rácios são diferentes há iniquidade. Um sentimento de iniquidade pode ser gerado quando por exemplo um trabalhador com mais habilitações académicas acha que o salário que deve auferir deve ser superior e o empregador não ter isso em consideração, mas sim o trabalho em si. Há dois tipos de iniquidade: favorável ou positiva, quando o rácio *outcomes/inputs* do indivíduo é superior ao do alvo de comparação (o sentimento associado a esta situação é de culpa); e desfavorável ou negativa, quando o rácio *outcomes/inputs* do indivíduo é inferior ao do alvo de comparação (neste caso o sentimento associado é de frustração).

Por outro lado, Leventhal (1980) sugere outras sete regras distributivas, para além da regra da equidade, designadamente:

- i. Regra da igualdade;
- ii. Regra da necessidade;
- iii. Regra do autointeresse justificado;
- iv. Regra da adesão às promessas;
- v. Regra da legalidade;
- vi. Regra da propriedade;
- vii. Regra do *status*.

Contudo, tal como referido anteriormente, a regra mais utilizada pelos investigadores, pois é a que apresenta uma maior aderência à realidade, é a regra da equidade de Adams (Sotomayor, 2021).

### **2.3.2. Justiça processual ou procedimental**

A justiça distributiva por si só não foi suficiente para responder às questões de justiça organizacional dos colaboradores. Desta forma, em 1975 por Thibaut e Walker surge o conceito de justiça processual, em que os indivíduos se preocupam também com questões de processos e procedimentos que estão inerentes às tomadas de decisão.

A justiça processual ou procedimental refere-se à justiça percebida dos processos ou dos procedimentos utilizados para obter resultados organizacionais (Folger & Greenberg, 1985; e Lind & Tyler, 1988). Desta forma, em alguns casos os processos justos são importantes para decidir os resultados, podendo até ser um determinante ainda mais importante da justiça organizacional percebida (Lind & Tyler, 1988).

Segundo Sotomayor (2006) um processo justo em contexto organizacional é influenciado por dois fatores: controlo do processo, isto é, a possibilidade de dar os seus pontos de vista e poder argumentar durante o processo; e o controlo de decisão, bem como a oportunidade de influenciar o resultado.

Esta dimensão de justiça insere-se nas organizações através dos mecanismos presentes em recompensas, promoções, nos processos disciplinares ou até mesmo nos sistemas de avaliação de desempenho (Sotomayor, 2007), ou seja, processos de tomada de decisão. Muitos autores defendem que esta dimensão de justiça organizacional pode ser considerada mais importante para certos indivíduos, isto é, o processo utilizado tem mais importância do que os resultados obtidos. Por outro lado, Beuren e Santos (2012) defendem que, para os resultados da empresa assim como para a satisfação no trabalho, a perceção de justiça processual comparando com a justiça distributiva e a interacional, não é considerada a mais importante.

Leventhal (1980) enunciou seis regras processuais ou procedimentais, em que os critérios têm de ser respeitados, de modo a que um procedimento seja considerado justo, designadamente:

- i) Regra da consistência: os procedimentos aplicam-se de igual modo a todos os trabalhadores ao longo do tempo;
- ii) Regra do não enviesamento: deve existir imparcialidade, não existir conflitos de interesse e não haver grupos de trabalhadores que são beneficiados/prejudicados em detrimento de outros;

- iii) Regra da exatidão da informação: a informação deve ser precisa e não com erros, pois é essencial na tomada de decisão;
- iv) Regra da correção: devem existir meios que permitam mitigar e corrigir os erros que os decisores podem incorrer;
- v) Regra da representatividade: todos têm direito a ter uma opinião e esta deve ser respeitada;
- vi) Regra da eticalidade: os procedimentos a implementar na organização devem ser baseados na ética e na moral vigentes na sociedade.

Assim, o impacto da justiça processual tem conduzido a uma maior abordagem, alargando assim para os processos de avaliação de desempenho, implementação de mudanças, tomada de decisão, processos disciplinares, congelamento de salários, entre outros (Rego, 2000), uma vez que defende que melhores e mais justos procedimentos conduzem a melhores resultados.

Desta forma, a justiça processual distingue-se da justiça distributiva, dado que tem como foco os resultados e desta forma engloba aspetos cognitivos como afetivos e ainda aspetos estruturais e aspetos sociais (Filenga & Siqueira, 2006).

### **2.3.3. Justiça interacional**

Os pioneiros nesta dimensão de justiça foram Bies e Moag (1986), em que consideram que o foco é a qualidade do tratamento interpessoal que as pessoas recebem quando os procedimentos são implementados.

Prende-se com a relação entre os subordinados e a chefia, em relação à comunicação, honestidade e respeito que os superiores hierárquicos demonstram pelos seus subordinados (DeConinck & Johnson, 2009).

Bies e Moag (1986) referem que a justiça interacional resulta da comunicação interpessoal: tratamento interpessoal e justificação. Assim, baseia-se em quatro aspetos: respeito (ser o mais humilde e compreensível com os indivíduos), retidão (não colocar questões ou fazer afirmações prejudiciais), honestidade (a comunicação deve ser a mais sincera e verdadeira na tomada de decisão) e justificação (deve existir um argumento válido na tomada de decisão). Para Muchinsky (2004, p. 313) a justiça interacional diz respeito à “imparcialidade

com que as pessoas são tratadas em uma organização e a oportunidade, perfeição e precisão das informações recebidas em uma organização”.

Greenberg (1993) defende a justiça interpessoal como instrumento social da justiça distributiva, e a justiça informacional determinante social da justiça procedimental.

Por outro lado, Greenberg (1986) considera que os indivíduos são muito influenciados pela disponibilidade das chefias, pois quando os avaliadores são e demonstram estar preocupados com os indivíduos e os resultados, as pessoas sentem-se valorizadas.

Assim, as organizações devem criar novas técnicas para melhorar a percepção dos indivíduos, quer seja por procedimentos justos e uma comunicação adequada, de modo a reforçar a confiança institucional. Quando o colaborador sente que tem um tratamento interacional justo, existe um maior compromisso com a organização, uma maior satisfação no trabalho, bem como um maior esforço em cumprir os objetivos. Por outro lado, se sentir o contrário, isto é, uma percepção de injustiça interacional, tal facto conduz a uma menor produtividade e motivação, e a um maior absentismo.

A justiça interacional pode ainda ser decomposta em duas dimensões: a justiça interpessoal e a justiça informacional (Colquit, 2001; e Colquit *et al.*, 2001).

A justiça interpessoal consiste na forma como os avaliadores tratam o avaliado, a forma como se relacionam e a confiança, isto é, refere-se ao modo como as pessoas devem ser tratadas com cortesia, dignidade e respeito por todos os que estão envolvidos na execução de procedimentos. Consiste na preocupação do superior, quando um indivíduo recebe um resultado negativo (Jackson, 2019; Roch & Shanock, 2006).

Por outro lado, a justiça informacional, segundo Colquitt *et al.* (2001, p. 427), tem como objetivo dar explicações adequadas ao colaborador, isto é, o porquê de certos procedimentos terem sido utilizados de uma determinada maneira e o porquê dos resultados terem sido distribuídos de um determinado modo.

Deste modo, segundo Colquitt *et al.* (2001) a justiça organizacional tem subjacente uma visão quadripartida composta por justiça distributiva, justiça processual, justiça informacional e justiça interpessoal.

No presente estudo vamos considerar a visão tripartida da justiça organizacional, ou seja, composta pelas dimensões de justiça distributiva, justiça processual ou procedimental e justiça interacional.

## **2.4. Relação entre as percepções de justiça organizacional e a avaliação do desempenho**

Nos dias de hoje, um dos maiores problemas para as organizações é a retenção de colaboradores plenamente satisfeitos (Ferraz & Lopes, 2015). Assim, e tal como anteriormente abordado, um bom processo de avaliação de desempenho, bem como as percepções de justiça são essenciais no seio da organização, pois são elas que influenciam diretamente o desempenho do colaborador. As primeiras abordagens das percepções de justiça organizacional na avaliação do desempenho foram levadas a cabo por Landy em 1978 (Folger & Greenberg, 1985) que lidaram diretamente com a justiça em procedimentos de avaliação de desempenho e questionaram gestores/as e colaboradores/as de uma grande fábrica sobre a natureza da sua avaliação de desempenho e as suas reações para com a mesma.

Como referem Carvalho *et al.* (2014, p. 178) “[i]ndivíduos motivados irão ser altamente produtivos, produzindo trabalho de alta qualidade, com elevada eficiência”.

O nível de satisfação do colaborador pode ser decomposto em dois pontos. Por um lado, o colaborador preocupa-se em fazer o seu melhor, com todo o potencial que detém. Por outro lado, a satisfação está relacionada com o alcance dos objetivos e a obtenção de resultados positivos, ou seja, progressão de carreira e aumento salarial.

A justiça organizacional é um tema bastante atual e que tem sido alvo de várias investigações em relação à satisfação dos colaboradores (Bakhshi, Kumar & Rani, 2009).

Segundo Sora *et al.* (2010) quanto maiores forem os níveis de justiça organizacional, maior é o índice de satisfação no trabalho dos colaboradores, com um impacto direto no compromisso e no desempenho organizacional (Figura 2.2).

A justiça distributiva é a teoria mais relevante na satisfação do trabalho (McFarlin & Sweeney, 1992; e Tremblay & Roussel, 2001), uma vez que está associada à igualdade em termos de salário, horas de trabalho, promoção, entre outras.

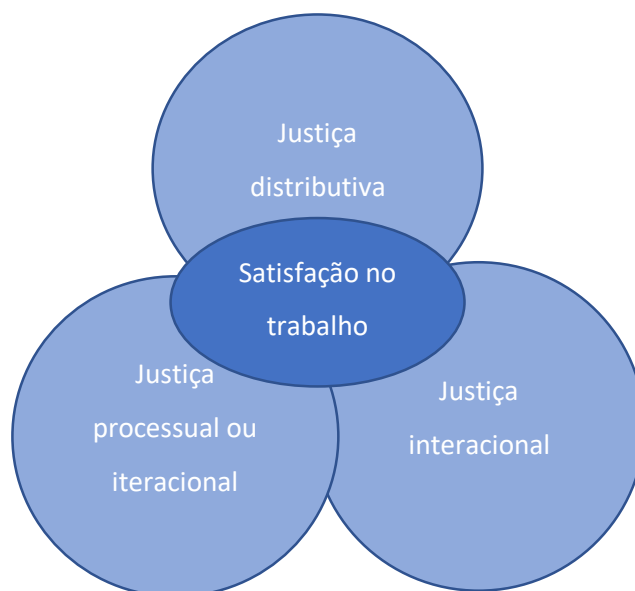


Figura 2.2 – A satisfação no trabalho e as dimensões da justiça organizacional

Fonte: Elaboração própria

## 2.5. Evolução da COVID-19

A pandemia COVID-19 (“Co”de corona, “Vi” de vírus, “D” de doença e 19 do ano em que apareceu), mais conhecida como SARS-CoV-2 surge em Portugal no início de março de 2020, apesar de se ter chegado à conclusão de que este mesmo vírus já estaria em circulação pelo menos desde dezembro do ano anterior (2019), na cidade do Wuhan na República Popular da China. A sua origem ainda permanece desconhecida, mas vários estudos apontam para um surto de origem animal, pelo que a investigação continua em várias partes do mundo, uma vez que este surto atingiu a população a nível mundial. Deste modo, em março de 2020, e devido aos valores históricos de contágio registados, a Organização Mundial de Saúde decretou esta tendência como uma pandemia global.

Esta pandemia afetou e tem vindo a afetar países, que foram obrigados a fechar fronteiras, o que por sua vez afetou a circulação de bens e pessoas que contribuem para as receitas desses mesmos destinos e afetou pessoas e organizações, que foram obrigadas a ficar em *lay off*, encerrar temporariamente ou a declarar falência.

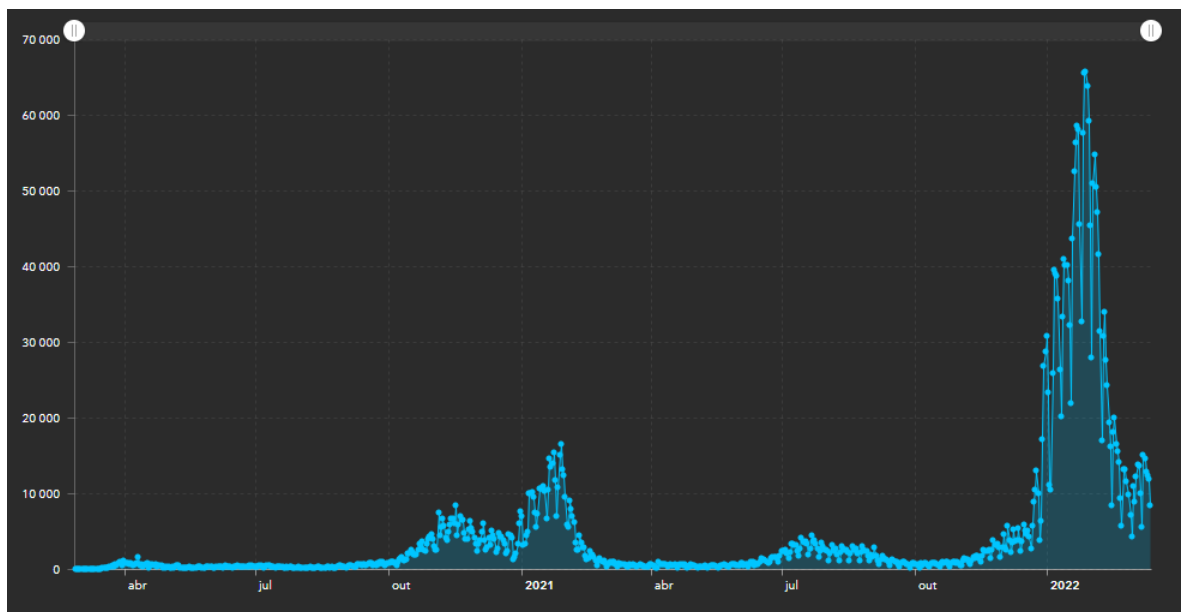


Figura 2.3 – Evolução da Covid 19

Fonte: Esri Portugal de 05/04/2022

Conforme a informação constante na Figura 2.3 chega-se à conclusão que o número de casos de COVID-19 em Portugal cresceu desde início de 2020, entre janeiro e março, apesar de em certos momentos no final do ano de 2020 e devido às várias restrições impostas pelo Governo à circulação de pessoas, o número de casos diminuiu ligeiramente. Contudo, e na época do Natal de 2020, devido ao abrandamento dessas mesmas restrições, fez com que no início do ano de 2021, os casos disparassem atingindo valores históricos quer em número de infetados, quer em número de mortes.

A 23 de janeiro de 2021 Portugal registou 15333 novos infetados e 274 óbitos, sendo este dos piores dias do ano. Desta forma, e de modo a diminuir o risco de contágio surge o primeiro plano de vacinação contra a COVID-19, que apresentou uma elevada adesão e uma elevada taxa de sucesso em termos de baixos novos contágios.

Contudo e mais uma vez no início do ano de 2022, os casos cresceram exponencialmente, devido não só ao alívio de restrições, mas também porque o número de testes realizados aumentou, resultante das medidas propostas pelo governo, designadamente a testagem gratuita, de modo a evitar novos contágios, o que conduziu a esta tendência.

Assim, Portugal chegou a ser considerado o quinto país com mais casos no mundo, de acordo com dados disponibilizados pelo Expresso (Figura 2.4).

	Países	Casos	Recolha
1	Israel	6 749	22/01/2022
2	Dinamarca	6 552	
3	França	5 343	
4	Eslovénia	4 811	
5	Portugal	4 733	
6	Maldivas	3 648	
7	Bélgica	3 519	21/01/2022
8	Suíça	3 489	21/01/2022
9	Luxemburgo	3 202	21/01/2022
10	Suécia	3 145	21/01/2022

Figura 2.4 – *Ranking* mundial de novos casos entre os países ou territórios com mais de 400 mil habitantes

Fonte: Expresso, 2022

### 2.5.1. Impacto nas empresas

Uma empresa é um conjunto organizado de meios técnicos, humanos e financeiros, que tem por objetivo, por via da produção e/ou venda de bens e serviços, satisfazer as necessidades dos consumidores e, desta forma, conseguir obter os seus próprios lucros. Uma empresa só conseguirá verdadeiramente alcançar vantagem competitiva se, para além de analisar o ambiente externo, olhar para o seio da organização e identificar os fatores estratégicos que constituem forças e fraquezas críticas. Sendo os recursos humanos um elemento essencial no seio da organização é importante as mesmas reconhecerem a sua importância, bem como tentar reter os melhores colaboradores.

Contudo, face à atual situação de pandemia as instituições tiveram de se readaptar, quer nas suas estratégias, quer com os colaboradores, ou seja, despedindo e colocando outros em *layoff* ou até em teletrabalho. Por outro lado, muitas empresas foram obrigadas a encerrar temporariamente e de acordo com o *site* do Banco de Portugal (2020) o setor do alojamento e da restauração foi o mais afetado. Contudo, no período de abril a julho de 2020 (ano em que as medidas foram mais exigentes) esta tendência foi ligeiramente invertida, conforme está plasmado na Figura 2.5.

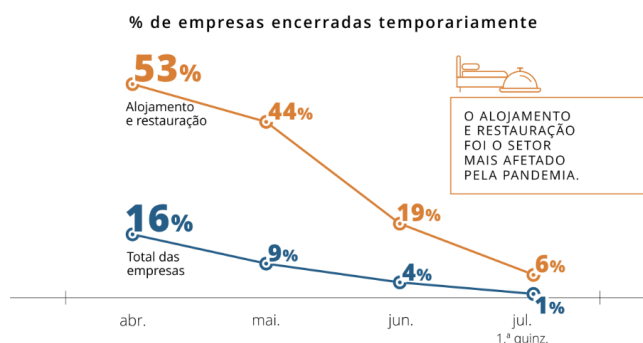


Figura 2.5 – Evolução da percentagem de empresas encerradas temporariamente

Fonte: Banco de Portugal, 2020

Assim, com o abrandamento das medidas, as empresas começaram a voltar à normalidade, pelo que a percentagem de empresas com redução no volume de negócios diminuiu (Figura 2.6).

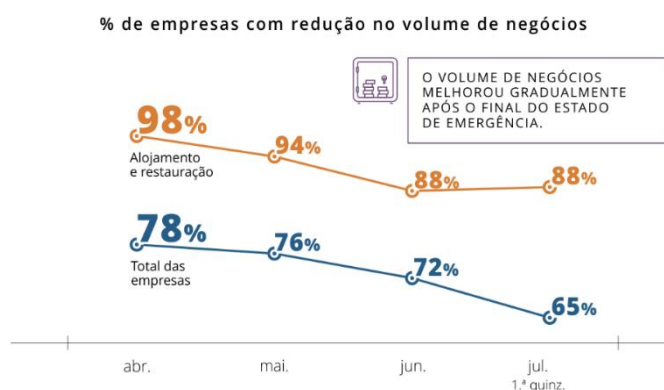


Figura 2.6 – Percentagem de empresas com redução no volume de negócios

Fonte: Banco de Portugal, 2020

Apesar de muitas não conseguirem sequer recuperar os gastos em que incorreram, nem esperam isso tão cedo, grande parte num espaço de 2 meses (abril-junho de 2020) conseguiu logo voltar à normalidade (Figura 2.7).

Assim, percebe-se que o impacto da pandemia no volume de negócios foi negativo e acentuado, e de acordo com o Banco de Portugal (2020, p. 9) “durante o mês de abril, a larga maioria das empresas (80%) sofreu uma quebra significativa no nível das vendas, quando comparado com uma situação sem pandemia. Apenas uma percentagem muito pequena (cerca de 4% do total) observou um crescimento do volume de negócios devido ao surto da COVID-19”.

Por outro lado, as principais medidas aplicadas pelo Governo, o distanciamento social e o confinamento geral, obrigaram a uma redução substancial dos colaboradores efetivamente a trabalhar. Esta tendência foi atenuada pelo recurso ao teletrabalho e à rotatividade das equipas nas instalações das empresas. Por fim, as medidas de apoio apresentadas para atenuar os efeitos adversos da COVID-19 permitiram às empresas mais afetadas recorrerem às medidas de apoio, com destaque para o *layoff* simplificado e para a suspensão do pagamento de obrigações fiscais e contributivas. Assim, estas medidas anunciadas foram particularmente relevantes para assegurar a sustentabilidade financeira das empresas e evitar despedimentos e encerramentos de empresas viáveis.

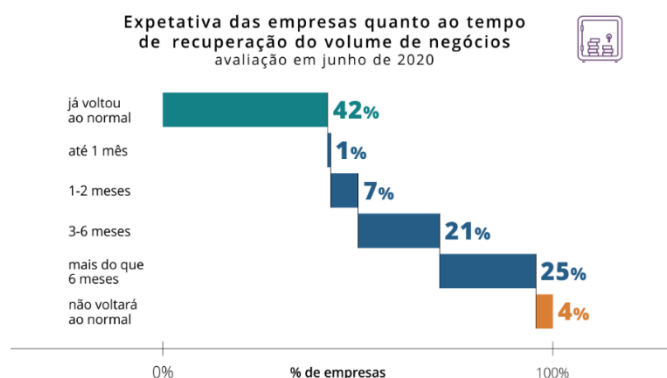


Figura 2.7 – Expetativa das empresas quanto ao tempo de recuperação do volume de negócios

Fonte: Banco de Portugal, 2020

De acordo com o Banco de Portugal (2020), a proporção de empresas encerradas temporariamente foi significativa em abril de 2020 (16%), reduzindo-se gradualmente desde então, sendo mais notório a partir da primeira quinzena de maio (Figura 2.8). Na primeira metade de julho de 2020, apenas cerca de 1% das empresas se encontrava encerrada temporariamente. As empresas de menor dimensão foram as que mais encerraram.

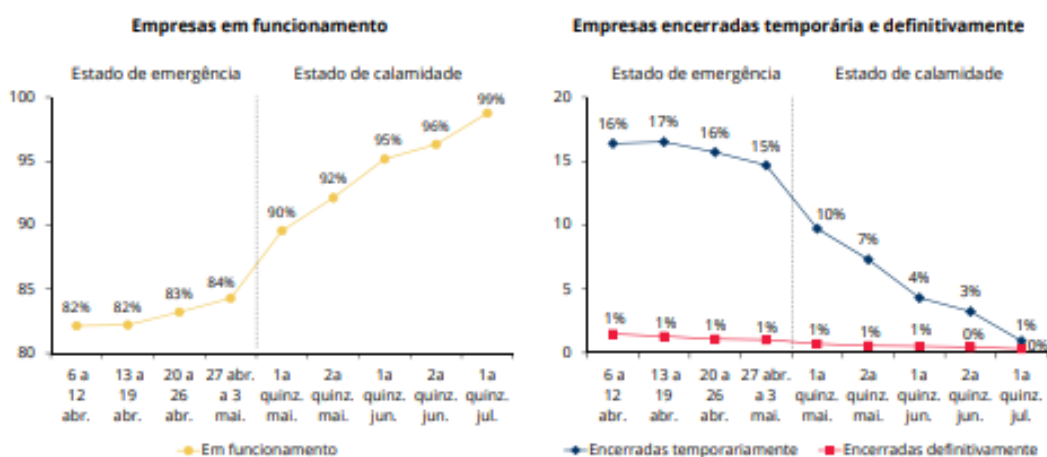


Figura 2.8 - Empresas em funcionamento e encerradas *versus* percentagem de empresas

Fonte: Banco de Portugal, 2020

### 2.5.2. Impacto nos colaboradores

Os colaboradores, os pilares das organizações, têm vindo a ter impactos na sua vida económica e social.

De acordo com um relatório do Banco de Portugal (2020, p. 18),

a percentagem de empresas com quebras no pessoal efetivamente a trabalhar situou-se em 60% em abril. A redução foi mais frequente nas empresas de maior dimensão e, por setor, no Alojamento e restauração e nos Transportes e armazenagem. Este comportamento esteve associado ao recurso ao layoff simplificado e às ausências relacionadas com a pandemia (por doença ou apoio à família), sendo o primeiro mais relevante nas reduções mais significativas no pessoal a trabalhar e o último nas reduções menores. O recurso a despedimentos ou à não renovação de contratos a prazo surgem como situações menos relevantes para a redução do pessoal efetivamente a trabalhar.

Desde o início da pandemia, ou seja, o período do mês em que foi registado o primeiro caso (março de 2020) e abril de 2020, o desemprego em Portugal aumentou de 316000 para 392000, o que se traduz num aumento de 24% (Quadro 2).

De acordo com o Quadro 2 o género masculino foi o mais afetado no desemprego, com uma percentagem de 25,1% e os jovens com idade inferior a 25 anos com cerca de 30%.

Os despedimentos tiveram de ocorrer forçadamente, pois a estabilidade de muitas instituições não aguentou e decretaram falência, e outras foi para reduzirem custos com pessoal. Todavia, uma vez que as escolas e creches estiveram encerradas, muitos trabalhadores foram obrigados a abandonar o seu trabalho para cuidar da família.

Quadro 2 - Taxa de desemprego registada em abril 2020

	Mês Homólogo	Mês anterior
Total	22.1%	14.1%
Homens	25.1%	16.1%
Mulheres	19.8%	12.6%
< 25 anos	30.2%	18.9%
>= 25 anos	21.2%	13.6%
Nenhum nível de instrução	10.8%	7.7%
Ensino básico (1.º-4.º ano)	1.1%	7.4%
Ensino básico (5.º-6.º ano)	21.8%	12.8%
Ensino secundário (7.º-9.º ano)	29.4%	16.8%
Ensino secundário (10.º-12.º ano)	40%	20.0%
Ensino superior	10.3%	9.8%

Fonte: OIT, 2020

Em relação ao *layoff*, e de acordo com o relatório da Organização Internacional do Trabalho (2020, p. 4), mais de 100000 empresas com 1,3 milhões de pessoas aderiram ao *layoff* temporário em 2020, ou seja, foi permitido às instituições suspenderem contratos e reduzirem as remunerações dos colaboradores. Por outro lado, outros ficaram em regime de teletrabalho, uma vez que o trabalho presencial não era essencial e, desta forma, diminuía o risco de contágio.

Todavia, estes constrangimentos para além de afetarem a economia, tiveram impactos nas pessoas, conduzindo ao isolamento, instabilidade económico-financeira, descontrolo emocional, aumento do *stress*, da ansiedade, entre outros, impactos esses que variam de pessoa para pessoa. De acordo com o *site* Workwell (2020, p. 1) “segundo a OMS, Portugal é segundo país da Europa com maior prevalência de doenças mentais. Antes do Corona Vírus existiam 1 milhão e 650 mil portugueses com ansiedade diagnosticada, prevendo-se que pós-Covid-19, este número aumente consideravelmente”.

## **Capítulo III - Metodologia de investigação**

No capítulo anterior foi feita uma revisão da literatura de modo a perceber e enquadrar o problema de investigação. Desta forma, neste capítulo será posto em prática o modelo de investigação proposto.

Assim, a metodologia utilizada neste estudo, para além da análise de literatura associada às perceções de justiça organizacional na avaliação do desempenho e do impacto da COVID-19 na mesma, consiste na observação e comparação de duas instituições bancárias com dimensões diferentes, a operar em Portugal. Para garantir a confidencialidade da informação recolhida as instituições vão ser designadas por banco Alfa e o banco Beta.

Segundo Marconi e Lakatos (2005) as formas de pesquisa consistem na observação, em entrevistas, em questionários, análise de conteúdo, entre outras. No caso em específico, pretende-se aplicar um inquérito de satisfação ao mesmo número de colaboradores de ambas as instituições bancárias, uma vez que representa uma forma de pesquisa sistemática e rigorosa (Quivy & Campenhoudt, 2008), e auxilia a comparação dos resultados de modo a obter conclusões que respondam à pergunta de partida a que se pretende dar resposta. Por outro lado, é um método de análise de simples aplicação e análise de resultados.

Deste modo, e com base na revisão de literatura sobre o tema, foi criado um questionário de modo a conhecer e interpretar as opiniões dos colaboradores.

### **3.1. Questão de investigação**

Neste ponto será abordada a questão que se propõe investigar. Um projeto deve ser iniciado com a elaboração da pergunta de partida, pois é desta forma que se estipula o que se vai investigar (Quivy & Campenhoudt, 2008). Assim, a pergunta de investigação que se pretende responder é a seguinte:

Questão de investigação - De que forma a pandemia COVID-19 condicionou as perceções de justiça organizacional na avaliação de desempenho?

Como não se conhecem muitos estudos sobre esta temática a presente investigação tem um carácter exploratório, pelo que não foram formuladas hipóteses para responder à questão de investigação.

As questões sobre justiça organizacional suportaram-se numa visão tripartida da justiça organizacional, ou seja, composta pelas dimensões de justiça distributiva, justiça processual ou procedimental e justiça interacional.

### **3.2. Procedimento de recolha**

Após a formulação do problema de investigação é definido o procedimento da recolha da informação. Tal como referido anteriormente irá ser feito um estudo comparativo de duas instituições bancárias.

O método escolhido para a recolha dos dados foi o questionário (apêndice). De acordo com Freixo (2010) este define os objetivos de estudo com variáveis mensuráveis. Por outro lado, este mesmo autor defende que um questionário é composto por um conjunto de questões que avaliam as opiniões dos sujeitos. Neste caso, é essencial perceber o ponto de vista dos colaboradores e como as instituições podem melhorar.

Para isso, foi enviado um pedido dirigido às instituições a solicitar autorização para a aplicação de questionários e recolha da informação dos colaboradores, o mesmo não se encontra no apêndice por questões de confidencialidade, ou seja, para não identificar os bancos. Ambos os requerimentos continham o objetivo de estudo, a confidencialidade dos participantes e o tempo de resposta (cerca de quinze minutos).

As instituições contactadas aceitaram a aplicação do inquérito, mas optaram pela confidencialidade do seu nome, preservando assim a sua imagem, pelo que ao longo da análise serão designadas por banco Alfa e banco Beta.

O questionário foi aplicado *online* através da plataforma *Google forms*. O *link* seguiu de igual modo para todos os colaboradores, através de um responsável de equipa ou departamento.

### **3.3. Instrumentos de medida**

No questionário, apesar de extenso, foi elaborado com uma linguagem simples de modo a garantir uma fácil compreensão por parte dos inquiridos.

Na elaboração do questionário algumas das questões foram extraídas da pesquisa de Sotomayor (2006).

Este questionário é composto por três partes de questões fechadas: informações de carácter geral (como género, idade, habilitações académicas e antiguidade no banco); 13 questões sobre as perceções de justiça organizacional face à avaliação de desempenho considerando

a situação do colaborador antes da situação da pandemia COVID-19; e as mesmas 13 questões referentes às percepções de justiça organizacional face à avaliação de desempenho, mas agora considerando a situação com a pandemia COVID- 19.

As questões referentes à justiça organizacional estão plasmadas no Quadro 3, devidamente enquadradas nas dimensões de justiça distributiva, justiça processual ou procedimental e justiça interacional.

Quadro 3 – Questões do inquérito repartidas pelas dimensões da justiça organizacional

<p><b>Justiça Distributiva</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho reflete o esforço que colocou no desempenho do seu trabalho.</li> <li>• A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho traduz a qualidade do trabalho que executou.</li> <li>• Na sua organização as pessoas recebem classificações de desempenho que traduzem o seu verdadeiro desempenho.</li> <li>• A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho reflete a sua contribuição para a prossecução dos objetivos da organização.</li> </ul>
<p><b>Justiça Processual</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho foram aplicados de igual modo a todos os empregados da organização.</li> <li>• 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.</li> <li>• Na sua organização há procedimentos adequados para rever a sua classificação de desempenho, se tal for necessário.</li> <li>• 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.</li> </ul>
<p><b>Justiça Interacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) foi honesto(a) e ético(a) a lidar consigo.</li> <li>• Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) trata-o(a) com respeito.</li> <li>• Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) trata-o(a) de forma atenciosa.</li> <li>• 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.</li> <li>• Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) forneceu-lhe <i>feedback</i> que o(a) auxiliou a aprender como executar melhor o seu trabalho.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

Para avaliar as percepções de justiça organizacional foi utilizada uma escala de Likert com 5 categorias: 1 (“Discordo Totalmente”), 2 (“Discordo Parcialmente”), 3 (“Indiferente”), 4 (“Concordo Parcialmente”) e 5 (“Concordo Totalmente”).

As questões foram distribuídas de forma aleatória e dizem respeito às dimensões de justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional (Quadro 3). Ao longo do questionário a confidencialidade das respostas dadas pelos respondentes foi sempre salvaguardada.

Os dados são analisados com o recurso ao *software* Excel, versão 2016.

## **Capítulo IV - Análise e discussão de dados**

Neste capítulo pretende-se caracterizar as duas instituições bancárias com diferentes reputações, bem como analisar os resultados obtidos com os inquéritos aplicados às mesmas.

A natureza do sistema financeiro diz respeito a um conjunto de organizações que têm como objetivo a obtenção e aplicação de recursos financeiros. É um sistema coletivo com rigor, baseada na interdependência e também dependente da confiança. Deste modo, a confiança faz parte da sua natureza, uma vez que sem ela os clientes transformavam os seus ativos em liquidez.

Este sistema está dividido em função dos segmentos de mercado, designadamente o bancário, o segurador e o financeiro.

No segmento bancário a autoridade de supervisão é o Banco de Portugal; no segmento financeiro a autoridade de supervisão é a Comissão do Mercado de Valores Imobiliários (CMVM); e no segmento segurador a autoridade de supervisão é a Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (ASF), que tem como objetivo controlar, inspecionar e impor sanções às Instituições Financeiras.

### **4.1. Caracterização das organizações**

Os bancos Alfa e Beta são ambas instituições do setor bancário que têm como atividade receber depósitos e conceder créditos. Os bancos recebem dinheiro do público, através de um contrato de depósito bancário, o qual é inscrito no seu balanço na parte relativa às responsabilidades e, depois, utilizam os fundos angariados por este meio na concessão de empréstimos ao público. Os seus lucros consistem no diferencial entre as taxas de juro cobradas nos empréstimos e as taxas de juro concedidas aos empréstimos (Carvalhas, 2017).

Em Portugal, a principal entidade representativa do setor bancário é a Associação Portuguesa de Bancos (APB). O setor bancário é composto por um conjunto de instituições, tais como bancos, caixas económicas, caixa de crédito agrícola mútuo e fundos do mercado monetário.

Desta forma, o papel dos bancos é fundamental como veículo promotor do funcionamento dos sistemas de pagamentos e do desenvolvimento da atividade dos mercados locais, dos particulares e das empresas. Assim, os bancos são intermediários financeiros já que é graças

a eles que os agentes que têm excedentes os aplicam, e os agentes que necessitam de excedentes os recebem. É graças ao sistema bancário que a moeda circula livremente, bem como as pessoas e os bens (Associação Portuguesa de Bancos, 2020).

Os ativos de um banco englobam, *cash* e depósitos junto de outros bancos, investimentos financeiros, empréstimos e outros. Os passivos de um banco são os depósitos de clientes, os depósitos de outras instituições de crédito e bancos centrais, dívida emitida e outras operações, provisões para perdas e dívida subordinada (Pinheiro, 2019).

De acordo com o Overview do sistema bancário português (Associação Portuguesa de Bancos, 2021) este setor conta com 45.826 empregados em território nacional, dispersos por 3.649 balcões em Portugal e 145 Instituições de Crédito, das quais 61 são Bancos, 81 são Caixas de Crédito Agrícola Mútuo e 3 são Caixas Económicas.

O sistema de avaliação de ambas as instituições em estudo englobam a autoavaliação, onde cada colaborador faz uma avaliação de si próprio e dos resultados que alcançou, permitindo assim a organização conhecer e gerir o seu desempenho. A avaliação de desempenho é feita pelo superior hierárquico, sendo que posteriormente esta avaliação vai ser comparada com a autoavaliação, de modo a alavancar o desenvolvimento pessoal e profissional. A chefia direta reúne-se com o seu subordinado na denominada entrevista de avaliação, onde se discutem opiniões, são feitos ajustes, tenta-se minimizar os pontos fracos do desempenho do colaborador, de modo que no futuro o seu desempenho seja melhorado. Este processo tem uma periodicidade anual, sendo sempre feito no início de cada ano.

## **4.2. Caracterização da amostra**

A caracterização desta amostra diz respeito à parte dos colaboradores dos bancos Alfa e Beta que participaram no questionário. Ambas as instituições tiveram conhecimento que se tratava de um questionário anónimo, ou seja, todas as respostas obtidas são confidenciais e são utilizadas apenas para efetuar a investigação.

O questionário foi enviado através do *e-mail* institucional dos colaboradores de cada banco. No banco Alfa foram enviados 100 questionários, tendo-se obtido 50 respostas. No banco Beta foram enviados 70 questionários e obtiveram-se 50 respostas. Deste modo, a taxa de resposta foi de 50% e 71,4%, respetivamente para os bancos Alfa e Beta.

#### 4.2.1. Banco Alfa

No Quadro 4 estão sintetizadas as principais variáveis sociodemográficas do banco Alfa que permitem caracterizar a amostra do mesmo.

Quadro 4 - Distribuição da amostra tendo em conta as variáveis sociodemográficas do banco Alfa

Variáveis sociodemográficas		Frequência	
			%
Género	Masculino	15	30
	Feminino	35	70
Idade	Menos de 30	7	14
	30 - 35	3	6
	36 - 40	10	20
	41 - 45	11	22
	Mais de 46	19	38
Nº de anos no banco	1	3	6
	2	2	4
	3	2	4
	4	1	2
	10	2	4
	11	4	8
	12	1	2
	13	3	6
	14	2	4
	15	2	4
	16	1	2
	17	2	4
	18	1	2
	19	1	2
	20	4	8
	21	3	6
	22	1	2
25	3	6	
26	3	6	
27	1	2	
28	1	2	
29	1	2	
30	4	8	
31	2	4	
Habilitações Académicas	1º ciclo / antiga 4ª classe	-	-
	2º ciclo/5º ano do liceu	-	-
	13º ciclo /7º ano do liceu	-	-
	Ensino secundário	9	18
	Bacharelato	4	8
	Licenciatura	20	40
	Pós-graduação	11	22
Mestrado	6	12	
Doutoramento	-	-	

Fonte: Elaboração própria

Das 50 respostas obtidas, em relação à variável género, de acordo com o Quadro 4 e o gráfico 4.1 as mulheres representam 70% da amostra para o banco Alfa, sendo os restantes 30% respeitantes ao sexo masculino.

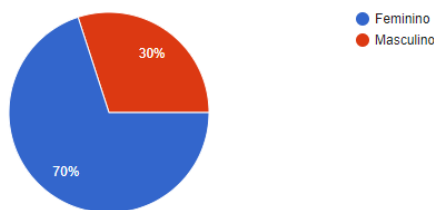


Gráfico 4.1 – Distribuição da amostra por género - Banco Alfa

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à variável sociodemográfica idade 60% da amostra tem idade superior a 41 anos e 20% da amostra tem idade inferior a 35 anos (Quadro 4).

Quanto à antiguidade no banco Alfa verifica-se uma grande dispersão dos respondentes, sendo de salientar que as percentagens mais elevadas ocorrem nas antiguidades de 11, 20 e 30 anos. Globalmente observa-se que 50% dos respondentes encontram-se no banco no máximo até 17 anos. Com um tempo de permanência no banco até 3 anos existem 7 colaboradores que correspondem a 14% da amostra. Dos 4 a 12 anos de antiguidade existem 8 colaboradores, representando 16% dos respondentes. Entre 20 e 25 anos de antiguidade existem 11 inquiridos que correspondem a 22% da amostra. No que concerne aos inquiridos que têm mais de 30 anos de antiguidade na instituição, existem 6, representando 12% da amostra (Quadro 4).

Em relação às habilitações académicas 40% dos inquiridos possui licenciatura, sendo as restantes habilitações mais importantes a pós-graduação com 22% e o ensino secundário com 18% (Quadro 4 e o Gráfico 4.2).

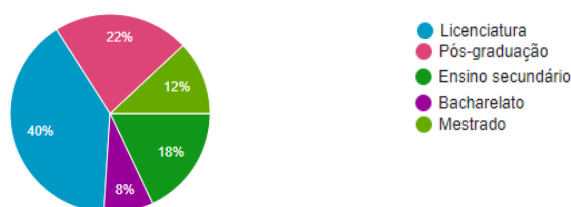


Gráfico 4.2 – Distribuição da amostra por habilitações literárias - Banco Alfa

Fonte: Elaboração própria

No banco Alfa no que concerne à função ou departamento em que estão inseridos observa-se que 42% dos inquiridos têm uma função administrativa e 36% são gestores de cliente (Quadro 4 e o Gráfico 4.3).

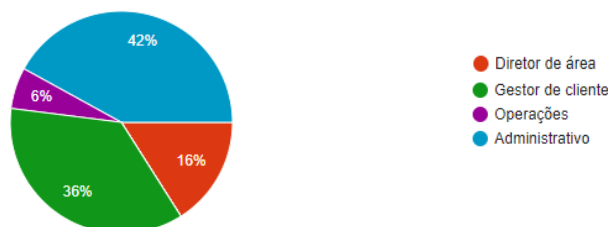


Gráfico 4.3 – Distribuição da amostra por departamento onde trabalha - Banco Alfa

Fonte: Elaboração própria

No que respeita à fonte de avaliação de desempenho, 90% dos respondentes do banco Alfa afirma que a avaliação é feita pelo superior hierárquico (Gráfico 4.4).

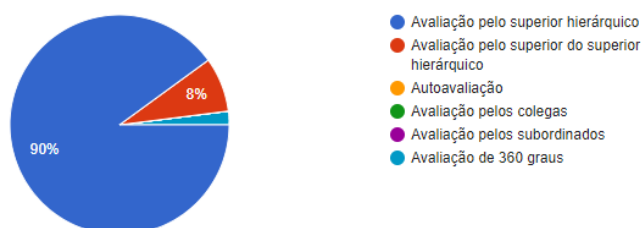


Gráfico 4.4 – Fonte de avaliação de desempenho - Banco Alfa

Fonte: Elaboração própria

No banco Alfa 92% dos inquiridos afirmam que o sistema de avaliação de desempenho contempla as entrevistas de avaliação de desempenho. (Gráfico 4.5)

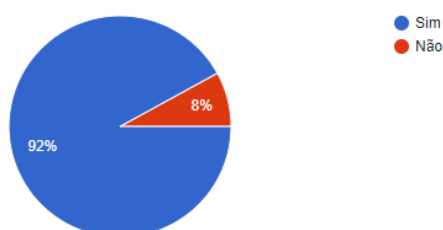


Gráfico 4.5 – Entrevistas de avaliação de desempenho - Banco Alfa

Fonte: Elaboração própria

Todavia, nas entrevistas de avaliação de desempenho nem sempre são fixados objetivos para o período seguinte. Com efeito, 46% dos inquiridos refere que não fixados objetivos (Gráfico 4.6).

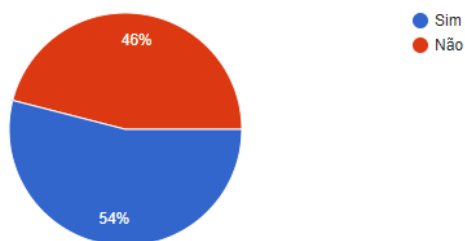


Gráfico 4.6 – Fixação de objetivos na entrevista de avaliação - Banco Alfa

Fonte: Elaboração própria

#### 4.2.2. Banco Beta

No Quadro 5 estão sintetizadas as principais variáveis sociodemográficas do banco Beta que permitem caracterizar a amostra do mesmo.

Quadro 5 - Distribuição da amostra tendo em conta as variáveis sociodemográficas do banco Beta

Variáveis sociodemográficas		Frequência	
			%
Género	Masculino	17	34
	Feminino	33	66
Idade	Menos de 30	5	10
	30 - 35	8	16
	36 - 40	13	26
	41 - 45	10	20
	Mais de 46	14	28
Nº de anos no banco	1	3	6
	2	2	4
	5	2	4
	8	1	2
	10	5	10
	11	4	8
	12	12	24
	13	4	8
	14	6	12
	15	5	10
	17	1	2
	18	1	2
	19	1	2
	23	1	2
24	1	2	
30	1	2	
Habilitações Académicas	1º ciclo / antiga 4ª classe	-	-
	2º ciclo/5º ano do liceu	-	-
	13º ciclo /7º ano do liceu	-	-
	Ensino secundário	8	16
	Bacharelato	2	4
	Licenciatura	33	66
	Pós-graduação	4	8
	Mestrado	3	6
Doutoramento	-	-	

Fonte: Elaboração própria

No banco Beta, em relação à variável género e de acordo com o Quadro 5 e o Gráfico 4.7 observa-se que grande parte da amostra é constituída por mulheres, representando 66% da mesma; os homens representam os restantes 34% da amostra.

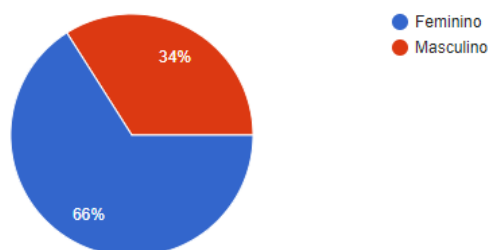


Gráfico 4.7 – Distribuição da amostra por género - Banco Beta

Fonte: Elaboração própria

No que concerne à variável sociodemográfica idade, mais de metade da amostra (52%) tem idade inferior a 40 anos e 28% da amostra tem mais de 46 anos (Quadro 5).

É possível verificar pela observação dos dados apresentados no Quadro 5 que o número de anos de permanência no banco também é disperso, tal como acontecia com a amostra do banco Alfa, sendo de salientar que as percentagens mais elevadas ocorrem nas antiguidades de 15, 14, 12 e 10 anos. No total observa-se que 58% dos respondentes encontram-se no banco Beta há pelo menos 12 anos. Até 10 anos no banco existem 13 colaboradores que correspondem a 26% da amostra. Dos 11 aos 19 anos de antiguidade existem 34 colaboradores, representando 68% dos respondentes. Entre 23 e 30 anos de antiguidade existem 3 inquiridos que correspondem a 6% da amostra (Quadro 5).

Em relação às habilitações académicas 66% dos inquiridos possui licenciatura, sendo as restantes habilitações mais importantes o ensino secundário com 16% e a pós-graduação com 8% (Quadro 5 e o Gráfico 4.8).

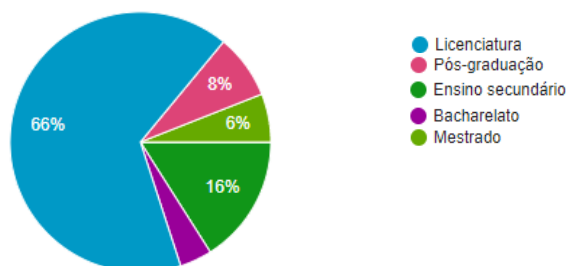


Gráfico 4.8 – Distribuição da amostra por habilitações literárias - Banco Beta

Fonte: Elaboração própria

Por fim, em relação à função ou departamento em que estão inseridos, existe uma diversidade nos setores. Observa-se que 46% dos inquiridos têm a função de gestor de cliente, 20% encontram-se na área de operações e 14% são administrativos (Quadro 5 e o Gráfico 4.9).

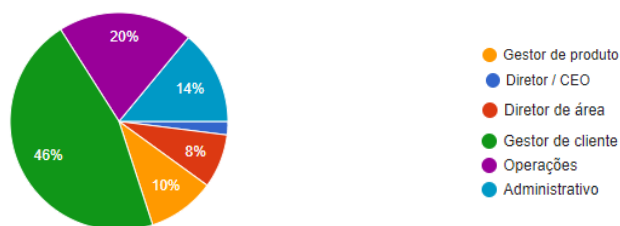


Gráfico 4.9 – Distribuição da amostra por departamento onde trabalha - Banco Beta

Fonte: Elaboração própria

No banco Beta a maior parte dos inquiridos afirma que são avaliados pelo superior hierárquico (70% da amostra, que corresponde a 35 colaboradores). De salientar que 18% dos respondentes refere que a sua avaliação é a avaliação de 360 graus (Gráfico 4.10), situação que não ocorria nos respondentes do banco Alfa (somente 2% dos inquiridos mencionaram esta fonte, como se observa no Gráfico 4.4).

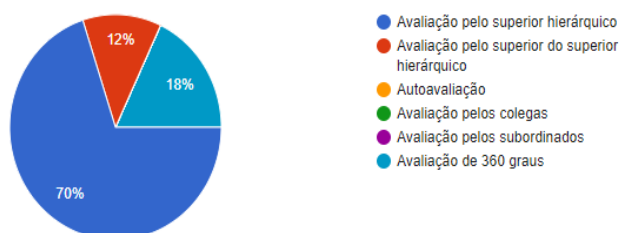


Gráfico 4.10 – Fonte de avaliação de desempenho - Banco Beta

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito às entrevistas de avaliações de desempenho 92% dos inquiridos do banco Beta afirma que o sistema de avaliação contempla estas entrevistas (Gráfico 4.11).

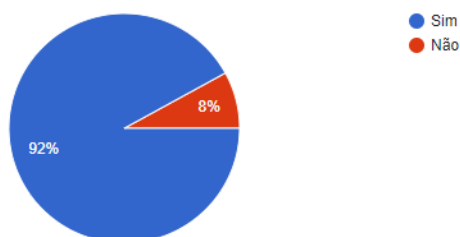


Gráfico 4.11 – Entrevistas de avaliação de desempenho - Banco Beta

Fonte: Elaboração própria

De salientar que 86% dos inquiridos refere que nestas entrevistas de avaliação de desempenho foram fixados objetivos para o período seguinte (Gráfico 4.12), sendo esta percentagem muito mais elevada do que a observada no banco Alfa, onde somente 54% dos respondentes afirma que são fixados objetivos (Gráfico 4.6).

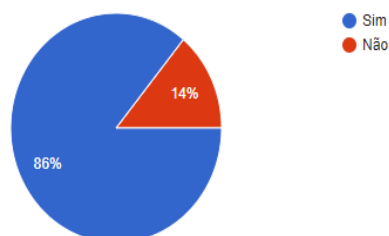


Gráfico 4.12 – Fixação de objetivos na entrevista de avaliação - Banco Beta

Fonte: Elaboração própria

### **4.3. Análise das percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho antes e durante o período da pandemia Covid-19**

#### **4.3.1. Banco Alfa**

No Quadro 6 é apresentado o *ranking* geral das médias apuradas para as três dimensões de justiça organizacional no banco Alfa considerando a situação ocorrida antes da pandemia COVID-19.

Da 1ª posição para a última (13ª) existe uma diferença acentuada dos valores referentes à média, variando de 4,74 (1ª posição) até 2,92 (última posição), estando este último valor abaixo do valor médio da escala de Likert.

De salientar que as dimensões de justiça que apresentam um maior valor médio no *ranking* geral foram a justiça interacional (que ocupa os três primeiros lugares) e a justiça processual (que ocupa os três lugares seguintes). Estes resultados permitem concluir que os respondentes do banco Alfa dão particular importância à forma como são tratados pelo seu superior hierárquicos, ou seja, privilegiam a dimensão de justiça interacional. Também revelam alguma sensibilidade relativa à forma como percebem a justiça dos procedimentos relativos ao sistema de avaliação de desempenho da instituição.

No que se refere às percepções de justiça distributiva os valores obtidos são muito similares, pelo que esta dimensão de justiça se posiciona entre a 7ª e a 10ª posição.

Quadro 6 – *Ranking* geral das percepções de justiça organizacional antes da pandemia COVID-19 - Banco Alfa

Dimensão de justiça	Posição	<i>Ranking</i> Geral	Média	$\sigma$
JI	1º	Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) trata-o(a) com respeito?	4,74	0,600
JI	2º	Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) trata-o(a) de forma atenciosa?	4,4	0,969
JI	3º	Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) foi honesto(a) e ético(a) a lidar consigo?	4,3	0,995
JP	4º	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?	4,02	1,169
JP	5º	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?	4,00	1,212
JP	6º	Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho foram aplicados de igual modo a todos os empregados da organização?	3,86	1,125
JD	7º	A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho reflete o esforço que colocou no desempenho do seu trabalho?	3,8	1,212
JD	8º	A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho reflete a sua contribuição para a prossecução dos objetivos da organização?	3,8	1,212
JD	9º	A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho traduz a qualidade do trabalho que executou?	3,74	1,275
JD	10º	Na sua organização as pessoas recebem classificações de desempenho que traduzem o seu verdadeiro desempenho?	3,74	1,275
JI	11º	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?	3,58	1,341
JI	12º	Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) forneceu-lhe <i>feedback</i> que o(a) auxiliou a aprender como executar melhor o seu trabalho?	3,38	1,354
JP	13º	Na sua organização, há procedimentos adequados para rever a sua classificação de desempenho, se tal for necessário?	2,92	1,368

Legenda: JD - Justiça distributiva; JP: Justiça processual; e JI - Justiça interacional

Fonte: Elaboração própria

Assim, no *ranking* geral a questão que ocupa a primeira posição das percepções de justiça organizacional é “Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) trata-o(a) com respeito?” e a segunda posição é ocupada pela questão “Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a)

trata-o(a) de forma atenciosa?”, ambas direcionadas para a justiça interacional. Para estes inquiridos é mais importante a forma como a sua chefia direta os trata, bem como o respeito e a retidão que demonstra para com eles. Por isso, a terceira posição do *ranking* geral é ocupada com a questão “Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) foi honesto(a) e ético(a) a lidar consigo?”, que, uma vez mais, está direcionada para a dimensão de justiça interacional. Com efeito, de acordo com Greenberg (1986), a sensibilidade demonstrada pela chefia influencia os indivíduos, pelo que quando os avaliadores demonstram preocupação com os seus subordinados, existe um sentimento de satisfação que aumenta as suas perceções de justiça organizacional.

Na quarta e quinta posições encontram-se as questões “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?” e “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? “. Questões que pretendem aferir as perceções de justiça processual. A média elevada obtida nestas questões (média de 4) permite concluir que os respondentes percecionam níveis elevados de justiça relativa ao modo como os processos são implementados no banco Alfa, ou seja, os inquiridos consideram que o avaliador é imparcial no momento de os avaliar, bem como ao longo do período de avaliação está disponível para explicar os procedimentos inerentes à classificação de desempenho atribuída.

Na sexta posição encontra-se a questão “Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho foram aplicados de igual modo a todos os empregados da organização?”, direcionada, uma vez mais, para a dimensão de justiça processual, isto é, a equidade nos processos e procedimentos usados no banco Alfa. Esta questão apresenta um valor médio mais baixo que as duas anteriores, ou seja, os respondentes do banco Alfa não demonstram uma opinião concreta se concordam ou não com esta questão, pois o valor médio (valor de 3,86) aproxima-se do valor médio da escala de Likert.

Da sétima à décima posição do *ranking* geral encontram-se questões que se integram na dimensão de justiça distributiva e o valor médio apresentado é muito semelhante (entre 3,74 e 3,8) e não muito elevado, o que pode traduzir um sentimento baixo de equidade por parte dos inquiridos, ou seja, genericamente consideram que classificação de desempenho obtida não traduz de forma verdadeira o trabalho despendido/realizado.

Na décima primeira posição do *ranking* geral temos a questão “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?” e décima segunda posição está a questão “Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) forneceu-lhe *feedback* que o(a) auxiliou a aprender como executar melhor o seu trabalho?”, com uma média de 3,58 e 3,38, respetivamente, sendo questões que traduzem as perceções de justiça interacional. Nota-se uma discrepância na resposta a estas questões face à resposta dada às restantes três questões direcionadas para esta dimensão de justiça organizacional (que se encontram nas três primeiras posições *ranking* geral). A explicação pode ser encontrada no facto destas duas questões estarem relacionadas com a dimensão da “justificação”, ao passo que as primeiras três questões estão ligadas a aspetos relativos ao “respeito, retidão e dignidade”. Assim, os respondentes podem perceber níveis elevados de justiça interacional relativos às relações interpessoais que estabelecem com o seu superior hierárquico, mas perceberem níveis mais baixos de justiça interacional relativos ao vetor das explicações dadas pela sua chefia direta.

Por fim, na décima terceira posição encontra-se uma questão direcionada para a dimensão de justiça processual (“Na sua organização, há procedimentos adequados para rever a sua classificação de desempenho, se tal for necessário?”) que apresenta uma média muito baixa (inferior ao valor médio da escala de Likert). Esta questão pretende aferir as perceções de justiça dos respondentes face à existência ou não de mecanismos no banco Alfa que permitam o colaborador poder ter uma possibilidade de pedir a correção da sua classificação de desempenho, após a avaliação por parte do superior hierárquico. Os respondentes discordaram da existência desses mecanismos, revelando sentimentos de injustiça processual sobre esta temática.

Comparando a situação ocorrida no banco Alfa antes e durante de pandemia COVID-19 chegamos à conclusão de que na avaliação de desempenho a forma como o colaborador foi tratado pela chefia direta manteve-se, conforme demonstrado nas três primeiras posições, que retratam a dimensão de justiça internacional (Quadro 7). No entanto, apesar do valor médio de cada uma dessas questões ter descido ligeiramente, continuou acima do valor 4.

A quarta e quinta posições foram invertidas no que se refere ao valor médio, apesar de continuarem a retratar a dimensão de justiça processual. De salientar que os valores médios destas questões não registaram alterações significativas no período da pandemia face à situação anterior à mesma.

Quadro 7 – *Ranking* geral das percepções de justiça organizacional com a pandemia COVID-19 - Banco Alfa

Dimensão de justiça	Posição	<i>Ranking</i> Geral	Média	$\sigma$
JI	1º	Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) trata-o(a) com respeito?	4,5	0,953
JI	2º	Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) trata-o(a) de forma atenciosa?	4,36	1,005
JI	3º	Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) foi honesto(a) e ético(a) a lidar consigo?	4,24	1,080
JP	4º	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?	4,1	1,054
JP	5º	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?	4,04	1,195
JD	6º	A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho traduz a qualidade do trabalho que executou?	3,78	1,200
JD	7º	Na sua organização as pessoas recebem classificações de desempenho que traduzem o seu verdadeiro desempenho?	3,78	1,200
JI	8º	Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) forneceu-lhe <i>feedback</i> que o(a) auxiliou a aprender como executar melhor o seu trabalho?	3,72	1,230
JI	9º	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?	3,7	1,250
JD	10º	A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho reflete o esforço que colocou no desempenho do seu trabalho?	3,68	1,30
JD	11º	A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho reflete a sua contribuição para a prossecução dos objetivos da organização?	3,68	1,30
JP	12º	Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho foram aplicados de igual modo a todos os empregados da organização?	3,66	1,022
JP	13º	Na sua organização, há procedimentos adequados para rever a sua classificação de desempenho, se tal for necessário?	3,4	1,212

Legenda: JD - Justiça distributiva; JP: Justiça processual; e JI - Justiça interacional

Fonte: Elaboração própria

Na sexta e sétima posições encontram-se questões que retratam a dimensão de justiça distributiva (“A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho traduz a qualidade do trabalho que executou?” e “Na sua organização as pessoas recebem

classificações de desempenho que traduzem o seu verdadeiro desempenho?”), sendo que os valores médios quase não registam alterações face à situação antes da pandemia.

A questão “Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) forneceu-lhe *feedback* que o(a) auxiliou a aprender como executar melhor o seu trabalho?” passou da décima segunda para a oitava posição tendo registado um aumento do seu valor médio, o que pode ser indicativo que os respondentes sentiram um maior acompanhamento por parte das suas chefias diretas. Uma possível razão para esta mudança pode resultar do facto de muitos colaboradores passarem a estar em teletrabalho, situação que exige um acompanhamento mais regular e intenso por parte dos superiores hierárquicos.

Na décima posição encontra-se a questão “A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho reflete o esforço que colocou no desempenho do seu trabalho?”, que na situação antes da pandemia estava em sétimo lugar, o que pode ser indicativo de que no banco Alfa a relação entre trabalho despendido e o que efetivamente foi avaliado não foi percecionada de igual forma pelos colaboradores e pelas suas chefias diretas. Tal como anteriormente referido, a explicação pode encontrar-se na implementação do teletrabalho, uma vez que os colaboradores frequentemente tiveram de trabalhar mais e sobretudo em horários mais alargados do que faziam quando se encontravam no seu local de trabalho, ou seja, em trabalho presencial. Também a distância entre a chefia direta e o seu subordinado pode ter resultado numa perceção menos fidedigna por parte do superior hierárquico em relação ao trabalho desenvolvido pelo seu subordinado. A décima e a décima primeira posição, relacionadas com a dimensão de justiça distributiva, indicam que as perceções de justiça relativas à classificação obtida na avaliação do desempenho se mantiveram similares em relação ao período antes pandemia, embora se tenha registado uma ligeira diminuição do valor médio.

A questão “Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho foram aplicados de igual modo a todos os empregados da organização?” passou a ter um valor médio inferior ao que ocorreu antes da pandemia, tendo-se posicionado em décimo segundo lugar (antes da situação pandémica o valor médio estava em sexto lugar), revelando que os respondem tem perceções mais baixas a justiça relativa a esta regra procedimental (regra da consistência).

Por fim, a questão “Na sua organização, há procedimentos adequados para rever a sua classificação de desempenho, se tal for necessário?”, que também se enquadra na dimensão

de justiça processual manteve a mesma posição (décimo terceiro lugar) antes e durante a situação pandémica, muito embora o valor médio tenha registado um aumento relevante, passando de uma situação em que as perceções de justiça processual eram muito baixas (inferiores ao valor médio da escala de Likert) para uma situação em que, apesar de baixas, essas perceções se situam ligeiramente acima do valor médio da escala, o que significa que os respondentes tendencialmente não têm opinião sobre esta regra processual (não concordam, nem discordam).

### **4.3.2. Banco Beta**

No Quadro 8 é apresentado o *ranking* geral das médias apuradas para as três dimensões de justiça organizacional no banco Beta considerando a situação ocorrida antes da pandemia COVID-19.

Os valores médios das várias questões relativas às três dimensões de justiça organizacional têm uma amplitude de variação pequena, mais especificamente se considerarmos as doze primeiras posições, variando de 4,63 (primeira posição) até 4,14 (décima segunda posição). De um modo geral, é possível verificar que no banco Beta os inquiridos demonstraram estarem satisfeitos com os resultados obtidos, uma vez que segundo a escala de Likert não existe nenhuma posição em relação à avaliação do desempenho com média de 2 (“Discordo Parcialmente”) ou 1 (“Discordo Totalmente”).

As cinco primeiras posições com maior média no *ranking* das dimensões de justiça organizacional foram a justiça interacional e a justiça processual, sendo que a primeira ocupa o primeiro, terceiro e quarto lugares, refletindo a importância que os inquiridos atribuem às relações interpessoais com o seu superior hierárquico, pois todas estas questões têm a ver com este vetor da justiça interacional.

Mais especificamente, a primeira posição ligada à dimensão de justiça interacional (“Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) trata-o(a) com respeito?”), reflete o esforço que o superior hierárquico demonstra com o colaborador pelo que apresenta uma média de 4,63 muito próximo do valor máximo, que é 5 (“Concordo Totalmente”). Na segunda posição a questão “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?” obteve um valor médio muito elevado, ou seja, os inquiridos estão preocupados não apenas com os

resultados, mas com a forma dos procedimentos utilizados na obtenção de resultados, tendo percebido elevados níveis de justiça processual relativos a esta regra processual (regra da eticalidade).

Quadro 8 – *Ranking* geral das percepções de justiça organizacional antes da pandemia COVID-19 - Banco Beta

Dimensão de justiça	Posição	<i>Ranking</i> Geral	Média	$\sigma$
JI	1º	Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) trata-o(a) com respeito?	4,63	0,809
JP	2º	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?	4,48	0,814
JI	3º	Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) trata-o(a) de forma atenciosa?	4,48	0,886
JI	4º	Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) foi honesto(a) e ético(a) a lidar consigo?	4,47	0,892
JP	5º	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?	4,45	0,914
JD	6º	A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho reflete o esforço que colocou no desempenho do seu trabalho?	4,24	0,981
JD	7º	A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho reflete a sua contribuição para a prossecução dos objetivos da organização?	4,24	0,981
JI	8º	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?	4,20	1,161
JD	9º	A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho traduz a qualidade do trabalho que executou?	4,20	0,969
JD	10º	Na sua organização as pessoas recebem classificações de desempenho que traduzem o seu verdadeiro desempenho?	4,20	0,969
JI	11º	Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) forneceu-lhe <i>feedback</i> que o(a) auxiliou a aprender como executar melhor o seu trabalho?	4,14	1,050
JP	12º	Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho foram aplicados de igual modo a todos os empregados da organização?	4,14	1,030
JP	13º	Na sua organização, há procedimentos adequados para rever a sua classificação de desempenho, se tal for necessário?	3,62	1,292

Legenda: JD - Justiça distributiva; JP: Justiça processual; e JI - Justiça interacional

Fonte: Elaboração própria

Na terceira e quarta posições, mais uma vez surge a dimensão de justiça interacional como uma componente forte das percepções de justiça do colaborador, com uma média a rondar os 4 considerando uma escala de Likert de cinco pontos, o que significa que os respondentes percecionam que as suas interações com o seu superior hierárquico são éticas e honestas, e o superior hierárquico trata os seus subordinados com cortesia.

As percepções de justiça distributiva ocupam a sexta, sétima, nona e décima posições, o que significa que os respondentes valorizam mais a relação com o superior hierárquico (justiça interacional), do que questões relativas às classificações de desempenho que obtêm (justiça distributiva).

Por fim, duas das quatro questões direcionadas à dimensão justiça processual ocupam as duas últimas posições do *ranking* geral, revelando que, em termos relativos, os respondentes valorizam mais as percepções relativas aos *outcomes* que recebem da organização (justiça distributiva) do que algumas regras processuais (neste caso a regra da consistência e a regra da correção). No entanto, é de salientar que enquanto a questão “Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho foram aplicados de igual modo a todos os empregados da organização?” (regra da consistência) apresenta um valor médio elevado (4,14), a questão “Na sua organização, há procedimentos adequados para rever a sua classificação de desempenho, se tal for necessário?” (regra da correção) já apresenta um valor médio mais baixo (3,62), distanciando-se muito das médias relativas às outras questões sobre justiça organizacional.

Com a pandemia COVID-19 as percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho tiveram ligeiras alterações o que se traduziu em melhores posicionamentos para certas dimensões de justiça organizacional em relação a outras (Quadro 9).

Três das cinco questões de justiça interacional ocupam as três primeiras posições no *ranking* geral (quando na situação antes da pandemia ocupavam a primeira, terceira e quarta posições), o que significa que os respondentes percecionaram níveis mais elevados desta dimensão de justiça nas vertentes de “respeito, retidão e honestidade”, que têm a ver com as relações interpessoais estabelecidas com a sua chefia direta. De salientar que os valores médios relativos às percepções de justiça interacional durante a situação pandémica, apesar de serem elevados, registam valores mais baixos que os observados na situação antes da pandemia.

Quadro 9 – Ranking geral das percepções de justiça organizacional com a pandemia

COVID-19 - Banco Beta

Dimensão de justiça	Posição	Ranking Geral	Média	$\sigma$
JI	1º	Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) trata-o(a) com respeito?	4,48	0,909
JI	2º	Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) trata-o(a) de forma atenciosa?	4,42	0,949
JI	3º	Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) foi honesto(a) e ético(a) a lidar consigo?	4,42	0,883
JP	4º	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?	4,34	1,002
JP	5º	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?	4,32	0,913
JP	6º	Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho foram aplicados de igual modo a todos os empregados da organização?	4,18	1,004
JI	7º	Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) forneceu-lhe <i>feedback</i> que o(a) auxiliou a aprender como executar melhor o seu trabalho?	4,16	1,131
JI	8º	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?	4,12	1,136
JD	9º	A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho reflete o esforço que colocou no desempenho do seu trabalho?	4,04	1,142
JD	10º	A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho reflete a sua contribuição para a prossecução dos objetivos da organização?	4,04	1,142
JD	11º	A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho traduz a qualidade do trabalho que executou?	4,04	1,142
JD	12º	Na sua organização as pessoas recebem classificações de desempenho que traduzem o seu verdadeiro desempenho?	4,04	1,142
JP	13º	Na sua organização, há procedimentos adequados para rever a sua classificação de desempenho, se tal for necessário?	3,94	1,202

Legenda: JD - Justiça distributiva; JP: Justiça processual; e JI - Justiça interacional

Fonte: Elaboração própria

As percepções de justiça processual apresentam valores médios que se situam, em três das quatro questões direcionadas a esta dimensão de justiça organizacional, acima do meio da

tabela, ocupando as posições quatro a seis. A questão de justiça processual relativa à regra da correção (“Na sua organização, há procedimentos adequados para rever a sua classificação de desempenho, se tal for necessário?”) continua a ocupar a última posição do *ranking* geral, tal como ocorria na situação anterior à pandemia, muito embora apresente um valor médio mais elevado. A questão “Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho foram aplicados de igual modo a todos os empregados da organização?” (regra da consistência) passou de penúltimo lugar na situação antes da pandemia (com um valor médio de 4,14) para a sexta posição na situação pandémica (com um valor médio de 4,18), muito embora os valores sejam próximos. Esta alteração pode significar que o banco Beta pode ter adotado outro tipo de mecanismos que permitiram analisar melhor os resultados obtidos e atribuir classificações de forma mais uniforme a todos os colaboradores.

No final do Quadro 9, da nona à décima segunda posição, encontram três das quatro questões relativas à dimensão de justiça distributiva, situação que não ocorria antes da pandemia, em que as percepções de justiça distributiva eram mais valorizadas pelos respondentes. Uma possível explicação pode ter a ver com a prioridade que os respondentes do banco Beta deram às questões de justiça interacional e processual, em concreto a forma como são tratados pelo seu superior hierárquico e as regras existentes no banco sobre o sistema de avaliação de desempenho, em detrimento das percepções de justiça distributiva, ou seja, das classificações de desempenho obtidas. O regime de teletrabalho pode ter potenciado esta alteração na hierarquização das percepções de justiça organizacional.

#### **4.4. Comparação das percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho entre os bancos Alfa e Beta**

Comparado as duas instituições bancárias é possível verificar que têm realidades semelhantes no que diz respeito às percepções de justiça organizacional evidenciadas pelos respondentes de cada uma delas.

De um modo geral e começando por analisar a situação antes da pandemia COVID-19 existe uma concordância na hierarquização das percepções de justiça interacional, sendo que estas assumem sempre a primeira posição em ambos os bancos, bem como assumem as primeiras

três ou quatro posições do *ranking* geral. Assim, pode-se concluir que os respondentes de ambos os bancos privilegiam a forma como são tratados pelo seu superior hierárquico.

As percepções de justiça distributiva têm valores médios que se situam no meio da tabela dos *rankings* gerais nos dois bancos, sendo que no banco Alfa os valores estão compreendidos no intervalo entre 3,74 e 3,8 e no banco Beta estão entre 4,2 e 4,24. Apesar da posição hierárquica ser similar, os respondentes do banco Beta revelam ter percepções de justiça distributiva mais elevadas comparativamente aos respondentes do banco Alfa.

Em relação à questão da dimensão de justiça organizacional cujas percepções apresentam a média mais baixa, observa-se que em ambos os bancos essa percepção corresponde à justiça processual e mais especificamente na resposta à questão “Na sua organização, há procedimentos adequados para rever a sua classificação de desempenho, se tal for necessário?” (regra da correção). Esta situação evidencia o facto de em ambos os bancos os respetivos sistemas de avaliação de desempenho não terem mecanismos que permitam aos colaboradores, caso não concordem com a avaliação de desempenho atribuída pelo seu avaliador, terem formas institucionais de contestar essa classificação, ou seja, as instituições não têm meios suficientes que permitam ao avaliado expressar a sua opinião antes do processo de avaliação estar concluído.

Analisando agora as percepções de justiça organizacional durante a situação pandémica observa-se que os respondentes de ambos os bancos continuam a considerar as percepções justiça interacional como sendo as mais relevantes, assumindo de igual modo as primeiras três ou quatro posições do *ranking* geral, muito embora se registre uma diminuição do valor das médias face ao período antes da pandemia. Assim, mesmo com a pandemia os respondentes continuaram a dar importância às relações interpessoais com a sua chefia direta, privilegiando o tratamento cortês, respeitoso, honesto e correto.

As percepções de justiça processual foram mais valorizadas pelos respondentes do banco Beta do que do banco Alfa, o que pode indicar que os respondentes do banco Beta entendem que os procedimentos inerentes ao sistema de avaliação de desempenho são mais justos, comparativamente à opinião dos respondentes do banco Alfa. Por outro lado, as percepções de justiça distributiva foram menos valorizadas pelos respondentes do banco Beta, comparativamente aos do banco Alfa, o que pode significar que os respondentes do banco Alfa percebem maior equidade nas classificações de desempenho que obtêm, comparativamente aos do banco Alfa.

De acordo com o Quadro 10, o banco Beta no geral assume sempre médias superior a 4 nas várias dimensões da justiça organizacional, sendo bastante semelhantes entre si, ao passo que no banco Alfa a justiça interacional é a única dimensão de justiça organizacional que se destaca, face às restantes duas que tem uma média a rondar os 3.

Quadro 10– Comparação por dimensão de justiça antes da pandemia COVID-19

	Banco Alfa	Banco Beta
	Média	
Justiça Interacional	4,08	4,38
Justiça Distributiva	3,70	4,17
Justiça Processual	3,77	4,22

Fonte: Elaboração própria

Por outro lado, de acordo com o Quadro 11, o impacto da pandemia nas perceções de justiça organizacional diminui ligeiramente no banco Beta, mantendo-se, contudo, sempre acima de 4. Já no banco Alfa as perceções de justiça organizacional melhoraram, no geral, ligeiramente. Ou seja, com a pandemia e a forma como as instituições tiveram que se adaptar dá para perceber que o impacto que teve nos dois bancos que foram alvo do presente estudo não se refletiu de uma forma muito significativa. Por outro lado, o *layoff* não foi recorrente (Gráfico 4.13), pelo que foram as medidas internas adotadas por cada banco e que foram adaptadas a cada situação em concreto.

Quadro 11– Comparação por dimensão de justiça com a pandemia COVID-19

	Banco Alfa	Banco Beta
	Média	
Justiça Interacional	4,10	4,32
Justiça Distributiva	3,80	4,19
Justiça Processual	3,73	4,04

Fonte: Elaboração própria

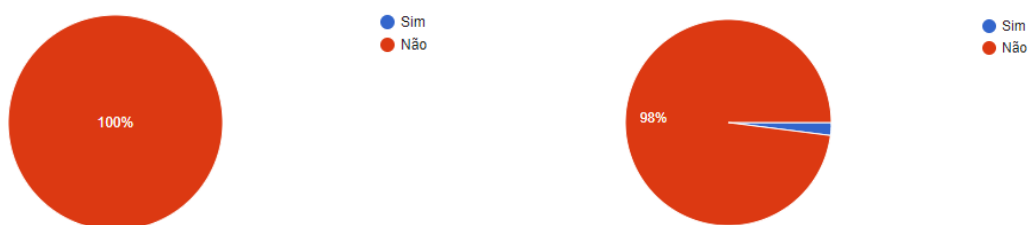


Gráfico 4.13 – *Layoff* no banco Alfa versus banco Beta

Fonte: Elaboração própria

## **Capítulo V- Conclusão**

### **5.1. Contributos do estudo**

Após a análise de literatura associada ao tema e da realização do enquadramento necessário para uma melhor perceção do estudo, a necessidade de realização da investigação abordada foi fortalecida. As perceções de justiça organizacional referentes ao processo de avaliação de desempenho merecem especial atenção no estudo e na análise da estratégia de uma instituição bancária no que concerne aos seus recursos humanos.

O tema em estudo é relevante, não só para instituições bancárias, mas também para o mercado financeiro no geral, trabalhadores e investigadores do setor bancário. Sendo a satisfação e o sentimento de justiça a base de qualquer relação pessoal e profissional, a presente investigação pretende dar um contributo para a criação de melhores práticas de gestão.

O estudo permite perceber a importância da relação com o colaborador, bem como reconhecer a confiança percebida pelos mesmos. A comparação de duas instituições bancárias a laborar em Portugal, que têm diferentes níveis reconhecimentos, contribui para uma análise das perceções dos colaboradores de cada uma delas.

Pode-se concluir que o setor bancário deve preocupar-se em analisar e compreender as experiências passadas dos seus colaboradores e procurar introduzir melhorias, uma vez que a qualidade do serviço é essencial como potencial vantagem competitiva das organizações.

### **5.2. Limitações do estudo**

Uma das principais limitações do estudo prende-se com a dimensão da amostra. Com efeito, foram poucos os colaboradores que em ambos os bancos, Alfa e Beta, se prontificaram em responder ao questionário, bem como a colaboração dos diferentes departamentos em cada banco foi muito irrisória.

Outra limitação prende-se com o período em que o questionário foi aplicado. O questionário foi aplicado num período atípico, designadamente o período que correspondeu ao primeiro ano em surgiu a pandemia. As organizações tiveram de arranjar novas estratégias para os colaboradores continuarem a desempenhar as suas funções (por exemplo, o teletrabalho obrigatório), pelo que os trabalhadores estavam pouco adaptados a esta situação e com uma

experiência muito reduzida nestas matérias, podendo este facto ter influenciado as respostas dadas ao questionário.

Por fim, pode-se apontar como limitação a impossibilidade de generalização das conclusões. Como o questionário foi aplicado a uma amostra por conveniência, não é possível generalizar as conclusões obtidas em cada banco.

### **5.3. Sugestões para investigações futuras**

Para futuras investigações pretende-se encontrar melhorias que podiam ocorrer durante este processo de investigação, nomeadamente no questionário de investigação haver um espaço de resposta aberta em que o colaborador pudesse justificar e exprimir a sua opinião em relação a determinada questão, ser feita uma análise das perceções tendo em conta e em função das variáveis de controlo como o género, idade, habilitações académicas e antiguidade.

Outra sugestão prende-se com a realização de entrevistas aos colaboradores e às suas chefias diretas, de modo a dar mais robustez às conclusões e permitir que se faça uma triangulação dos resultados.

Também a utilização de uma amostra estratificada seria recomendável, a fim de se poder generalizar as conclusões.

Por fim, aponta-se também como uma sugestão para futuras investigações aplicar o questionário a outras instituições bancárias para se obter a visão global do setor bancário ou, alternativamente, aplicar o questionário a instituições não bancárias de modo a perceber outras realidades e comparar resultados.

### **5.4. Conclusão final**

O objetivo do presente estudo foi analisar de que forma a pandemia COVID-19 impactou nas perceções de justiça organizacional na avaliação do desempenho dos bancos Alfa e Beta, sendo que para isso foi utilizado um inquérito por questionário.

De acordo com os vários autores abordados, o objetivo é reforçar que a forma como os colaboradores percecionam o processo de avaliação de desempenho influencia o seu desempenho. Dada a nova realidade, com a pandemia, é essencial perceber quais foram os condicionalismos da mesma nas instituições em estudo. Assim, foi formulada a seguinte

questão de investigação: “De que forma a pandemia COVID-19 condicionou as percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho?”.

Vamos analisar os resultados obtidos a fim de responder a esta questão de investigação.

Em relação às três dimensões da justiça organizacional podemos concluir para o banco Alfa, considerando a situação antes da pandemia COVID-19, foi obtida uma média de 4,08 na justiça interacional, de 3,7 na justiça distributiva e 3,77 na justiça processual ou procedimental, e numa situação de pandemia os valores obtidos foram de 4,1 na justiça interacional, de 3,8 na justiça distributiva e 3,73 na justiça processual ou procedimental. Pode-se verificar que apesar da situação pandémica ter influenciado as organizações, as suas práticas no geral estiveram melhores.

Para o banco Beta foi obtida uma média de 4,38 na justiça interacional, de 4,17 na justiça distributiva e 4,22 na justiça processual ou procedimental, na situação antes da pandemia COVID-19 e de 4,32 na justiça interacional, de 4,19 na justiça distributiva e 4,04 na justiça processual ou procedimental, com a situação pandémica. Ou seja, apesar de ter uma média, considerando uma escala de Likert de cinco pontos, que quase atingiu o valor máximo da escala, as percepções de justiça organizacional, qualquer que seja a dimensão de justiça considerada, registaram uma ligeira diminuição.

Por outro lado, as percepções de justiça interacional foram, de entre as três dimensões de justiça organizacional, as que registaram valores mais elevados, independentemente de se estar ou não em situação pandémica, o que revela que os colaboradores dão particular importância, no contexto do processo de avaliação de desempenho, à relação interpessoal que estabelecem com a sua chefia direta, que é o avaliador por excelência.

A justiça organizacional é, de acordo com vários autores uma das ferramentas mais importantes para o fomento do desempenho organizacional (Greenberg, 1990; e Rego, 2002).

Assim, pode-se concluir que o desempenho dos colaboradores está dependente da forma como percebem a justiça organizacional nos processos de avaliação de desempenho, pelo que cada instituição deverá preocupar-se em ter os meios e mecanismos adequados que atenuem possíveis erros de avaliação, dando particular incidência à relação que se estabelece entre o colaborador e o seu superior hierárquico, fomentando um clima de maior cooperação e interação entre eles.

## Referências Bibliográficas

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 2, New York: Academic Press, 267-299.
- Almeida, F. (1996). *Avaliação de desempenho para gestores*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Armstrong, M. (2009), *Armstrong's Handbook of Performance Management* (4<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Livros Horizonte.
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. O. (2005). Justiça organizacional: Uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18 (3), 443- 453.
- Associação Portuguesa de Bancos (APB). *Sistema Financeiro* (Web Site). Disponível em [https://www.apb.pt/sistema\\_financeiro/o\\_que\\_e](https://www.apb.pt/sistema_financeiro/o_que_e). [consultado em 18-09-2020].
- Associação Portuguesa de Bancos (APB). *Overview do setor bancário português* (Web Site). Disponível em <https://www.apb.pt/content/files/overview-do-sector-bancario-portugues-pt-junho-2020.pdf>. [consultado em 18-09-2020].
- Banco de Portugal. *O impacto de curto prazo da pandemia Covid-19 nas empresas portuguesas?* (Web Site). Disponível em [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/papers/op202003\\_pt.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/papers/op202003_pt.pdf) [consultado em 18-09-2020].
- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9), 145-154.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage. A ten year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27 (6), 643-650.
- Battistella, L. F.; Schuster, M. S.; Dias, V. V. (2012). Análise da evolução das publicações do tema justiça organizacional no Brasil: um estudo bibliométrico nos eventos da Anpad e do Semead. *Estudos do ISCA, Série IV*, 1-17.
- Beach, D. S. (1991). *Personnel: The Management of People at Work*. 5<sup>a</sup> ed., New York: McMillan Publishing Company.
- Beuren, I. M., & Santos, V. (2012). Percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho de controllers. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 31(3), 53-72.
- 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.
- Bilhim, J. (2004). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: ISCSP – UTL.
- Borges, D. F. V. (2019). *Análise da qualidade do serviço, da satisfação e da confiança dos clientes no CA de Trás-os-Montes e Alto Douro* (Relatório de Estágio). Instituto Superior de Administração e Gestão, Porto, Portugal. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/29136>.
- Bretz, R.D., Milkovich, G. T. & Read, W. (1992). The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions, and Implications. *Journal of Management*, 18(2), 321-352.

- Caetano, A. (1996). *Avaliação de desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: R.H. Editora.
- Caetano, A.; Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: RH Editora.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho - O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber* (2ª ed.). Lisboa: Livros Horizonte, Lda.
- Caiado, A. C., & Caiado, J. (2018). *Gestão de Instituições Financeiras* (3ª ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., e Rodrigues, J. V. (2003). *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (5ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Camara, B. (2015). *Manual de gestão e avaliação de desempenho* (2ª ed). Editora RH. Lisboa.
- Carvalhas, D. G. (2017). *Sobre os Mercados Bancários: A concorrência e o comportamento de assunção de riscos bancários perante a recente União Bancária* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal. Disponível em <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/84201>.
- Carvalho, A. & Nascimento, L. (2000). *Administração e Recursos Humanos*, Editora Pioneira, São Paulo.
- Carvalho, L. C., Bernardo, M. R., Sousa, I. D., & Negas, M. C. (2014). *Gestão das organizações: uma abordagem integrada e prospetiva*. Lisboa: Edições Sílabo
- Chiavenato, I. (1991). *Recursos Humanos na Empresa* (2ª ed.). São Paulo: Editora Atlas, SA.
- Chiavenatto. I. (2002). *Recursos Humanos* (7ª ed.). São Paulo: Atlas
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-445.
- Cropanzano, R.; Greenberg, J. (1997). *Progress in organizational justice: tunneling through the maze*. In C. L. Cooper e I. T. Robertson (Orgs.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 317-372). New York: John Wiley & Sons.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Cunha M., Rego, A.; Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª ed.). Lisboa: Edições Silabo.
- Cunha, N. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2013). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral, C., & Neves, P. (2014). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (7ª ed.). Lisboa: Editora RH.

- DeConinck J. B., & Johnson, J. T. (2009). The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 333–350.
- Dessler, G. (1997). *Human Resource Management*. 7ª ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall International, Inc.
- Esri. *Evolução do covid-19 em Portugal* (Web Site). Disponível em <https://esriportugal.maps.arcgis.com/apps/dashboards/acf023da9a0b4f9dbb2332c13f635829>. [consultado em 05-04-2022].
- Expresso. *Portugal é o 5º país com mais casos de covid-19 no mundo* (Web Site). Disponível em <https://expresso.pt/expresso/2022-01-24-portugal-e-o-5.-pais-com-mais-casos-de-covid-19-no-mundo>. [consultado em 18-03-2022].
- Ferraz, R., & Lopes, E. (2015). Satisfação no trabalho: Comparação de duas escalas de medida por meio de equações estruturais. *Revista Portuguesa E Brasileira de Gestão*, 14(1), 37–47
- Filenga, D.; & Siqueira, M. M. M. (2006). O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. *Revista de Administração*, 41(4): 431-441.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Thousand Oaks: Sage.
- Folger, R., & Greenberg, J. (1985). *Procedural justice: An interpretative analysis of personnel systems*. In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (vol. 3, pp. 141-177). London: Jai Press Inc.
- Freixo, M. J. V. (2010). *Metodologia científica. Fundamentos, métodos e técnicas* (2ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Fulford (2005). That's Not Fair!: The Test of a Model of Organizational Justice, Job Satisfaction, and Organizational Commitment Among Hotel Employees. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, Vol. 4 (1).
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71 (2), 340-342.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2), 399-432.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Greenberg, J. (2009). Everybody talks about organizational justice but nobody does anything about it. *Industrial and Organizational Psychology*, vol 2:181-19
- Hampton, D. (1992). *Administração contemporânea*. 3ª Edição. São Paulo: Editora Mc GrawHill.
- Hartman, S. J., Yrle, A. C., & Jr, W. P. G. (1999). Procedural and distributive justice: Examining equity in a university setting. *Journal of Business Ethics*, 20 (4), 337– 351.
- Homans, G. (1961). *Social Behaviour: Its elementary forms*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Ivancevich, J. M. (2001). *Human Resource Management* (8ª ed.). New York: McGraw-Hill.

- Jackson, N. (2019). *Organizational justice in mergers and acquisitions: Antecedents and outcomes*. Disponível em <https://doi.org/10.1007/978-3-319-92636-0> [consultado em 18-09-2020].
- Karanges, E. R. (2014). *Optimising employee engagement with internal communication: a social exchange perspective* (Master of Business). School of Advertising, Marketing, and Public Relations, Queensland University of Technology, Queensland, EUA.
- 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*. New York: Plenum, 27-55.
- Lind, E.A. & Tyler, T.R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Lisboa, J.; Coelho, A.; Coelho, F.; e Almeida, F. (2011). *Introdução à Gestão de Organizações*. 3ª Edição. Porto: Vida Económica – Editorial, S.A..
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2005). *Técnicas de pesquisa* (6ª. ed.). São Paulo, SP: Editora Atlas.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. *Academy of Management*, 35(3), 626 -637.
- Mondy, R. W., Noe, R. M., e Premeaux, S. R. (2002). *Human Resource Management*. 8ª ed., New Jersey: Prentice Hall.
- Muchinsky, P. M. (2004). *Psicologia organizacional* (7ª. ed.). São Paulo, SP: Pioneira Thompson Learning.
- Neely, A. (2002). *Avaliação do Desempenho das Empresas – Porquê, o Quê e Como*. 1ª Edição. Lisboa: Editorial Caminho, S.A..
- Organização Internacional do Trabalho. *Portugal: Uma análise rápida do impacto da COVID-19 na economia e no mercado de trabalho* (Web Site). Disponível em [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms\\_754606.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_754606.pdf). [consultado em 18-09-2020].
- Pinheiro, C. (2019). *Conceitos Fundamentais – Capítulo 2*. [Moodle]. Lisboa: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL).
- Rego, A. (2000). *Justiça e comportamentos de cidadania nas organizações: uma abordagem sem tabus*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Rego, A. (2002). Comprometimento Afetivo dos Membros Organizacionais: o Papel das Percepções de Justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 6 (2), 209-241.
- Roch, S. G., & Shanock, L. R. (2006). Organizational Justice in an Exchange Framework: Clarifying Organizational Justice Distinctions. *Journal of Management*, 32(2), 299–322. <https://doi.org/10.1177/0149206305280115>
- Sabeen, Z., Mehboob, S., (2008). Perceived fairness of and satisfaction with employee performance appraisal and its impact on overall job satisfaction. *The Business Review*, Cambridge, vol.10 nº. 2: 185-191.
- Serra, L. (2017). *Gestão de Recursos Humanos: As Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa empresa do Setor Automóvel* (Dissertação de mestrado). Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal. Disponível em

<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/20871/1/Dissertacao%20MGERH%20Lucia%20Serra%20Final.pdf>

- Silva, F. (2019). *Gestão de Recursos Humanos [Moodle]*. Lisboa: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL).
- Sora, B., Caballer, A., Maria Peiro, J., Silla, I.; & Gracia, F. J. (2010). Moderating influence of organizational justice on the relationship between job insecurity and its outcomes: A multilevel analysis. *Economic and Industrial Democracy*, 31 (4), 613-637.
- Sotomayor, A. M. S. B. (2006). As percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho: consequências sobre o compromisso organizacional e o compromisso face ao superior hierárquico (Doutoramento em Gestão). Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal. Disponível em <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/3662>
- Sotomayor, A. M. S. B. (2007). Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspetiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*, 3 (3), 87-100.
- Sotomayor, A. M. (2021). *Princípios de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos, métodos e práticas* (4ª ed.). Lisboa: Lidel Edições Técnicas.
- Thibaut, J. W. & Walker, L.(1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tremblay, M., & Roussel, P. (2001). Modelling the role of organizational justice: Effects on satisfaction and unionization propensity of Canadian. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 717 -737.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Workwell. (2020). *Qual o impacto nas empresas e nos seus colaboradores?* (Web Site). Disponível em <https://workwell.pt/a-pandemia-covid-19-qual-o-impacto-nas-empresas-e-nos-seus-colaboradores/> [consultado em 18-09-2020].

# Apêndice

## Instruções de resposta ao questionário:

O presente questionário enquadra-se num projeto de investigação do Mestrado em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras, realizada no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Tem como objetivo analisar o impacto da pandemia na influência das perceções de justiça organizacional na avaliação de desempenho sobre a satisfação no trabalho dos colaboradores de duas instituições bancárias. Os dados obtidos serão utilizados apenas para fins científicos. O questionário é anónimo, onde reflete a sua opinião sincera, pelo que não deverá colocar a sua identificação em nenhuma das folhas. É composto por três partes: informações de carácter geral, questões aplicadas em relação às perceções de justiça antes da pandemia Covid-19 e questões aplicadas em relação às perceções de justiça durante a pandemia Covid-19. O tempo estimado de preenchimento do questionário é de cerca de 10 minutos. A sua participação é fundamental, pois sem ela a nossa investigação não será possível. Obrigada pela sua colaboração!!!

### 1ª Parte - Caracterização da amostra

#### 1. Género

- a) Feminino (quadrado)
- b) Masculino

#### 2. Idade

----- (anos)

#### 3. Habilitações académicas

- 1º ciclo / antiga 4ª classe
- 2º ciclo/5º ano do liceu
- 3º ciclo/ 7º ano do liceu
- Ensino secundário
- Bacharelato
- Licenciatura
- Pós-graduação

Mestrado

Doutoramento

**4. Antiguidade na empresa**

----- (anos)

**5. Antiguidade na função atual**

----- (anos)

**6. Qual é a sua função atual?**

Diretor / CEO

Diretor de área

Gestor de produto

Gestor de cliente

Operações

Administrativo

**7. Qual a fonte de avaliação do desempenho, na sua área?**

Avaliação pelo superior hierárquico

Avaliação pelo superior do superior hierárquico

Autoavaliação

Avaliação pelos colegas

Avaliação pelos subordinados

Avaliação de 360 graus

**8. Na sua instituição realizou entrevistas de avaliação de desempenho?**

Sim

Não

**9. Nessas entrevistas, são fixados os seus objetivos para o próximo período?**

Sim

Não

**2º parte- Questões aplicadas em relação às percepções de justiça antes da pandemia Covid-19:**

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

Concordo Totalmente

Concordo Parcialmente

Indiferente

Discordo Parcialmente

Discordo Totalmente

**11. Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) foi honesto(a) e ético(a) a lidar consigo?**

Concordo Totalmente

Concordo Parcialmente

Indiferente

Discordo Parcialmente

Discordo Totalmente

**12. Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho foram aplicados de igual modo a todos os empregados da organização?**

Concordo Totalmente

Concordo Parcialmente

Indiferente

Discordo Parcialmente

Discordo Totalmente

**13. Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) trata-o(a) com respeito?**

Concordo Totalmente

Concordo Parcialmente

Indiferente

Discordo Parcialmente

Discordo Totalmente

**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?**

Concordo Totalmente

Concordo Parcialmente

Indiferente

Discordo Parcialmente

Discordo Totalmente

**15. Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) trata-o(a) de forma atenciosa?**

Concordo Totalmente

Concordo Parcialmente

Indiferente

Discordo Parcialmente

Discordo Totalmente

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

Concordo Totalmente

Concordo Parcialmente

Indiferente

Discordo Parcialmente

Discordo Totalmente

**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?**

Concordo Totalmente

Concordo Parcialmente

Indiferente

Discordo Parcialmente

Discordo Totalmente

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

Concordo Totalmente

Concordo Parcialmente

Indiferente

Discordo Parcialmente

Discordo Totalmente

**19. Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) forneceu-lhe *feedback* que o(a) auxiliou a aprender como executar melhor o seu trabalho?**

Concordo Totalmente

Concordo Parcialmente

Indiferente

Discordo Parcialmente

Discordo Totalmente

**20. 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?**

Concordo Totalmente

Concordo Parcialmente

Indiferente

Discordo Parcialmente

Discordo Totalmente

**21. Na sua organização as pessoas recebem classificações de desempenho que traduzem o seu verdadeiro desempenho?**

Concordo Totalmente

Concordo Parcialmente

Indiferente

Discordo Parcialmente

Discordo Totalmente

**22. A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho reflete a sua contribuição para a prossecução dos objetivos da organização?**

Concordo Totalmente

Concordo Parcialmente

Indiferente

Discordo Parcialmente

Discordo Totalmente

**3ª parte- Questões aplicadas em relação às perceções de justiça durante a pandemia Covid-19:**

**23. Trabalhou em regime de *lay off* por mais de 4 meses?**

Sim

Não

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

Concordo Totalmente

Concordo Parcialmente

Indiferente

Discordo Parcialmente

Discordo Totalmente

**25. Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) foi honesto(a) e ético(a) a lidar consigo?**

Concordo Totalmente

Concordo Parcialmente

Indiferente

Discordo Parcialmente

Discordo Totalmente

**26. Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho foram aplicados de igual modo a todos os empregados da organização?**

Concordo Totalmente

Concordo Parcialmente

Indiferente

Discordo Parcialmente

Discordo Totalmente

**27. Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) trata-o(a) com respeito?**

Concordo Totalmente

Concordo Parcialmente

Indiferente

Discordo Parcialmente

Discordo Totalmente

**28. 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?**

Concordo Totalmente

Concordo Parcialmente

- Indiferente
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente

**29. Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) trata-o(a) de forma atenciosa?**

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Indiferente
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente

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

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Indiferente
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente

**31. 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?**

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Indiferente
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente

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

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Indiferente

Discordo Parcialmente

Discordo Totalmente

**33. Durante o processo de avaliação de desempenho o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) forneceu-lhe *feedback* que o(a) auxiliou a aprender como executar melhor o seu trabalho?**

Concordo Totalmente

Concordo Parcialmente

Indiferente

Discordo Parcialmente

Discordo Totalmente

**34. 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?**

Concordo Totalmente

Concordo Parcialmente

Indiferente

Discordo Parcialmente

Discordo Totalmente

**35. Na sua organização as pessoas recebem classificações de desempenho que traduzem o seu verdadeiro desempenho?**

Concordo Totalmente

Concordo Parcialmente

Indiferente

Discordo Parcialmente

Discordo Totalmente

**36. A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho reflete a sua contribuição para a prossecução dos objetivos da organização?**

Concordo Totalmente

Concordo Parcialmente

Indiferente

Discordo Parcialmente

Discordo Totalmente