

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

ISCAL EST. 1759

MESTRADO EM GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES
FINANCEIRAS

AS PERCEÇÕES DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL
RELATIVAS À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E O SEU
IMPACTO NA SATISFAÇÃO NO TRABALHO – A
INFLUÊNCIA DA VARIÁVEL GÉNERO

Ana Carolina Pereira Mateus

Lisboa, Fevereiro de 2026

MESTRADO EM GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES

FINANCEIRAS

AS PERCEÇÕES DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL
RELATIVAS À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E O SEU
IMPACTO NA SATISFAÇÃO NO TRABALHO – A
INFLUÊNCIA DA VARIÁVEL GÉNERO

Ana Carolina Pereira Mateus

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

Constituição do Júri:

Presidente – Doutor Jorge Rodrigues

Arguente – Doutora Rosa Geremias

Orientadora – Doutora Ana Maria Sotomayor

Lisboa, Fevereiro de 2026

AGRADECIMENTOS

A realização da presente dissertação foi apenas possível pelo contributo de várias pessoas, às quais não poderia deixar de agradecer.

À Professora Ana Maria Sotomayor por toda a disponibilidade e atenção que despendeu ao longo deste ano, tendo sido um dos pilares mais importantes para a concretização desta dissertação.

À minha família, em especial aos meus pais, aos meus avós e ao João, por nunca me deixarem desistir, pelo apoio e ajuda.

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

RESUMO

Num mundo cada vez mais tecnológico, as alterações tecnológicas, sociais e económicas são constantes e, o setor bancário vê-se obrigado a redefinir alguns padrões, com maior enfoque nas condições de trabalho. Atualmente, diversas instituições em Portugal apresentam vários desafios, 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.

Na presente investigação é efetuada uma revisão de literatura sobre as temáticas da justiça organizacional e as suas dimensões, bem como da avaliação de desempenho, tendo como principal objetivo identificar o modo como as perceções da justiça organizacional relativas à avaliação de desempenho influenciam a satisfação dos trabalhadores. De igual modo pretende-se aferir se a variável género tem algum impacto nesta relação, uma vez que ainda não há consenso entre os investigadores sobre a questão de saber se as variáveis demográficas (e a variável género em particular) afetam a relação entre a satisfação no trabalho e as dimensões de justiça organizacional.

A metodologia de investigação é caracterizada por um estudo aplicado aleatoriamente a diversos trabalhadores de instituições e profissões distintas. Foi aplicado um questionário elaborado através da plataforma Google *Forms* e divulgado *online* com o *link* nas redes sociais (*WhatsApp*, *Facebook* e *LinkedIn*), durante o período de 07 a 21 de agosto de 2025, tendo-se obtido um total de 117 respostas. Os dados obtidos foram sujeitos a uma análise quantitativa e qualitativa, tendo-se concluído que a satisfação no trabalho é influenciada por uma das dimensões de justiça organizacional, mais especificamente a justiça distributiva, corroborando as conclusões de outros autores e evidenciando o seu papel determinante no contexto específico da avaliação de desempenho. A variável género afeta o modo como as perceções de justiça organizacional relativas à avaliação de desempenho influenciam a satisfação no trabalho, desde que se considere um nível de significância de 10%. Caso se for aceite 5% esta não afeta o modo como as perceções de justiça organizacional relativas à avaliação de desempenho influenciam a satisfação no trabalho.

Palavras-chave: Justiça distributiva, justiça processual, justiça interacional, avaliação de desempenho, satisfação no trabalho e variável género.

ABSTRACT

In an increasingly technological world, technological, social, and economic changes are constant, and the banking sector is forced to redefine some standards, with a greater focus on working conditions. Currently, several institutions in Portugal face various challenges, where technological innovation is giving rise to a new economy and new ways of doing business. Relationships and trust with employees are extremely important, as they are one of the main pillars of organizations. Therefore, understanding their performance, behavior, and how they perceive their performance evaluation are fundamental aspects and are reflected in the results.

This research presents a literature review on the themes of organizational justice and its dimensions, as well as performance appraisal, with the main objective of identifying how perceptions of organizational justice related to performance appraisal influence employee satisfaction. Similarly, it aims to ascertain whether the gender variable has any impact on this relationship, since there is still no consensus among researchers on whether demographic variables (and the gender variable in particular) affect the relationship between job satisfaction and dimensions of organizational justice.

The research methodology is characterized by a study applied randomly to various workers from different institutions and professions. A questionnaire developed through the Google Forms platform and disseminated online with a link on social networks (WhatsApp, Facebook, and LinkedIn) was applied between August 7th and 21st, 2025, obtaining a total of 117 responses. The data obtained were subjected to quantitative and qualitative analysis, concluding that job satisfaction is influenced by perceptions of organizational justice, highlighting its determining role in the specific context of performance evaluation. The gender variable affects how perceptions of organizational justice related to performance evaluation influence job satisfaction, provided a significant level of 10% is considered. If 5% is accepted, it does not affect how perceptions of organizational justice related to performance evaluation influence job satisfaction.

Key Words: Distributive justice, procedural justice, interactional justice, performance evaluation, job satisfaction, and gender variable.

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE TABELAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Relevância e justificação do tema	1
1.2. Objetivos de investigação	2
1.3. Questões de investigação.....	2
1.4. Método de investigação	3
1.5. Estrutura da dissertação.....	3
CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA	5
2.1. Avaliação de desempenho	5
2.1.1. Definição	5
2.1.2. Objetivos da avaliação de desempenho	5
2.1.3. Fontes da avaliação de desempenho	6
2.1.4. Métodos da avaliação de desempenho.....	8
2.2. Satisfação no trabalho	9
2.2.1. Definição	9
2.2.2. Teorias sobre a satisfação no trabalho	10
2.2.3. Instrumentos de medida da satisfação no trabalho.....	15
2.3. Justiça organizacional.....	16
2.3.1. Definição	16
2.3.2. Justiça distributiva	17
2.3.3. Justiça processual ou procedimental.....	18
2.3.4. Justiça interacional.....	20
2.4. As perceções da justiça organizacional na avaliação de desempenho	21
2.5. Relação entre a satisfação no trabalho e as perceções de justiça organizacional.....	22
CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	24

3.1.	Objetivos da investigação	24
3.2.	Questões de investigação e hipóteses	24
3.3.	Procedimentos e instrumentos de recolha de dados	25
3.4.	Instrumentos da medida da justiça organizacional	27
3.5.	Instrumentos da medida da satisfação no trabalho	28
CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS DADOS		31
4.1.	Caracterização da amostra	31
4.2.	Matriz de correlações	35
4.3.	Alfa de Cronbach.....	37
4.4.	Análises de regressão múltipla	40
4.5.	Resposta às questões de investigação	43
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES FINAIS		45
5.1.	Contributos do estudo	45
5.2.	Limitações do estudo	45
5.3.	Sugestões para futuras investigações.....	46
5.4.	Conclusão final.....	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		48
APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO		54

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Questões do inquérito divididas pelas dimensões de justiça organizacional.....	26
Tabela 2 - Matriz de correlações.....	36
Tabela 3 - Coeficiente de Alpha de Cronbach - Satisfação no trabalho.....	37
Tabela 4 - Média, desvio padrão e variância de itens - Índice de satisfação.....	38
Tabela 5 - Coeficiente de Alpha de Cronbach – Justiça distributiva.....	38
Tabela 6 - Média, desvio padrão e variância de itens - Justiça distributiva.....	38
Tabela 7 - Coeficiente de Alpha de Cronbach – Justiça processual.....	38
Tabela 8 - Média, desvio padrão e variância de itens - Justiça processual.....	39
Tabela 9 - Coeficiente de Alpha de Cronbach – Justiça interacional.....	39
Tabela 10 - Média, desvio padrão e variância de itens - Justiça interacional.....	39
Tabela 11 - Modelo de regressão linear da variável índice de satisfação no trabalho.....	41
Tabela 12 - Coeficientes da variável índice de satisfação no trabalho.....	41
Tabela 13 - Modelo de regressão linear da variável índice de satisfação no trabalho - género feminino.....	42
Tabela 14 - Coeficientes da variável índice de satisfação no trabalho - género feminino.....	42
Tabela 15 - Modelo de regressão linear da variável índice de satisfação no trabalho - género masculino.....	42
Tabela 16 - Coeficientes da variável satisfação no trabalho - género masculino.....	43

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1 - Repartição da amostra quanto ao género	31
Gráfico 4.2 – Repartição da amostra quanto à idade	32
Gráfico 4.3 – Repartição da amostra quanto às habilitações académicas	32
Gráfico 4.4 – Repartição da amostra quanto ao tipo de contrato de trabalho	32
Gráfico 4.5 – Repartição da amostra quanto à antiguidade na empresa	33
Gráfico 4.6 – Repartição da amostra quanto à antiguidade na função atual	33
Gráfico 4.7 – Repartição da amostra quanto à realização de entrevistas de avaliação de desempenho	33
Gráfico 4.8 – Repartição da amostra quanto à definição de objetivos para o próximo período durante as entrevistas de avaliação de desempenho	34
Gráfico 4.9 – Repartição da amostra relativamente a quem define os objetivos	34
Gráfico 4.10 – Repartição da amostra quanto à realização de autoavaliação	34
Gráfico 4.11 – Repartição da amostra quanto à fonte de avaliação de desempenho	35
Gráfico 4.12 – Repartição da amostra quanto à frequência das avaliações de desempenho	35

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1. Relevância e justificação do tema

Num mundo cada vez mais tecnológico e competitivo, as instituições devem refletir os mecanismos e ferramentas que lhes permitam reter os melhores recursos humanos, dado que estes são a sua base, essência e a fonte para a obtenção de potenciais vantagens competitivas sustentáveis (Barney, 2001).

De modo a avaliar e gerir o desempenho dos colaboradores, o processo de avaliação de desempenho surge como uma das abordagens mais importantes nas organizações, na medida em que as afeta diretamente, tendo impacto, por exemplo, nos 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.

Diversos autores têm explorado o tema da satisfação no trabalho apresentando várias definições. Entre elas, destaca-se a de Locke, conforme mencionado por Ferreira e Assmar (2004, p. 105), que define a satisfação no trabalho como “um estado emocional positivo resultante de avaliações sobre o próprio trabalho”. No entanto, a satisfação do colaborador não depende apenas da relação com o seu trabalho em si, mas também de como esse trabalho é influenciado pelo clima organizacional, pelas interações com colegas e supervisores, pelas condições de trabalho, pela remuneração e pelas oportunidades de progressão na carreira. Os colaboradores de uma organização desejam que a sua avaliação reflita de maneira justa e equitativa o esforço despendido, alinhando-se ao seu contributo para a instituição.

O papel das perceções de justiça organizacional dos colaboradores, bem como a influência das mesmas no desempenho coletivo da organização, é uma abordagem que tem sido investigada por diversos autores. Neste sentido, a justiça organizacional é um elemento fundamental para o bom funcionamento da instituição, pois foca-se nas perceções de justiça no local de trabalho, estando, assim, associada à satisfação pessoal dos indivíduos que nelas trabalham (Greenberg, 1990).

O incremento das perceções de justiça pode melhorar os resultados relevantes para as organizações através do compromisso organizacional, da satisfação no trabalho e do próprio desempenho do indivíduo. A justiça organizacional assume 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 percebe o trabalho despendido versus os resultados obtidos. A justiça processual ou procedimental diz respeito à percepção 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 percebem o tratamento interpessoal que recebem por parte das suas chefias diretas (Greenberg, 1990).

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.

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

1.2. Objetivos de investigação

O estudo proposto tem como objetivo analisar em que medida a satisfação no trabalho é afetada pelas diferentes dimensões de justiça organizacional no contexto da avaliação de desempenho, bem como analisar e essa relação é influenciada pela variável género.

Como objetivos específicos referem-se os seguintes:

- a) Apresentar enquadramento teórico sobre a avaliação de desempenho, as três dimensões de justiça organizacional e a satisfação dos colaboradores;
- b) Analisar em que medida a satisfação no trabalho é influenciada pelas percepções de justiça organizacional relativas à avaliação de desempenho;
- c) Analisar em que medida a variável género afeta o modo como as percepções de justiça organizacional relativas à avaliação de desempenho influenciam a satisfação no trabalho.

1.3. Questões de investigação

Para dar resposta aos objetivos de investigação foram formuladas duas questões de investigação.

A primeira questão de investigação é a seguinte:

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

Para responder a esta questão de investigação e tendo por base a revisão de literatura efetuada foram formuladas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1 - As percepções de justiça distributiva relativas à avaliação de desempenho influenciam positivamente a satisfação no trabalho.

Hipótese 2 - As percepções de justiça processual relativas à avaliação de desempenho influenciam positivamente a satisfação no trabalho.

Hipótese 3 - As percepções de justiça interacional relativas à avaliação de desempenho não influenciam a satisfação no trabalho.

A segunda questão de investigação é a seguinte:

Questão de investigação 2 - A variável género afeta o modo como as percepções de justiça organizacional relativas à avaliação de desempenho influenciam a satisfação no trabalho?

Atendendo a que não há consenso relativamente ao modo como a variável género influencia o impacto das percepções de justiça organizacional relativas à avaliação de desempenho na satisfação no trabalho, esta questão tem um carácter exploratório, pelo que para responder à mesma não foram formuladas hipóteses.

1.4. Método de investigação

O método de investigação utilizado consiste na revisão de literatura sobre os temas em estudo (avaliação de desempenho, justiça organizacional e satisfação no trabalho), através da consulta de livros, revistas e artigos científicos, dissertações de mestrado, teses de doutoramento e alguns sites na internet. Posteriormente, para aplicação da revisão de literatura efetuada é feito um questionário, elaborado através da plataforma *Google Forms* e divulgado *online* com o *link* nas redes sociais (*WhatsApp*, *Facebook* e *LinkedIn*), seguido de um tratamento estatístico das respostas ao mesmo, permitindo dar resposta às questões de investigação.

1.5. Estrutura da dissertação

A estrutura da presente dissertação está organizada em cinco capítulos distintos, nomeadamente, introdução, revisão de literatura, metodologia de investigação, análise de dados e conclusões.

No segundo capítulo é feita a revisão da literatura sobre as temáticas em estudo, nomeadamente as seguintes: avaliação do desempenho, de modo a perceber o seu conceito e os vários modelos que podem ser aplicados pelas organizações; a satisfação no trabalho, onde serão abordados temas como o seu conceito e as teorias mais referenciadas sobre satisfação no trabalho; e a justiça organizacional, sendo não só abordado o seu conceito, mas também as várias dimensões que estão subjacentes à mesma.

O terceiro capítulo refere-se à metodologia utilizada no presente estudo, neste caso a metodologia quantitativa com recurso ao questionário, referindo quais as questões de

investigação e objetivos pelos quais se rege o estudo, quais os instrumentos de recolha de dados e de que forma são estes posteriormente analisados.

No quarto capítulo é apresentado o estudo empírico, onde se começa por caracterizar a amostra do estudo e seguidamente se efetua a análise dos resultados obtidos com a aplicação do questionário.

Por último, no quinto capítulo são apresentadas as principais conclusões a retirar da investigação, bem como as limitações da mesma e sugestões para futuras investigações.

CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Avaliação de desempenho

2.1.1. Definição

Nos últimos anos têm existido inúmeras reflexões sobre o tema da avaliação de desempenho na gestão das organizações. Este tema surgiu na primeira década do século XX, quando Frederick Winslow Taylor introduziu o princípio da administração científica, muito embora se tenha tornado mais impactante após a Segunda Guerra Mundial.

A avaliação de desempenho assume diversas definições. É uma ferramenta de gestão que auxilia e orienta as organizações para o futuro, dado que o seu principal objetivo é corrigir os erros cometidos no presente e potencializar uma melhoria no desempenho do colaborador no futuro.

É também considerada uma apreciação sistemática do desempenho de um colaborador, em função das atividades que desenvolve, das metas e dos resultados que são alcançados, das competências que oferece e do seu potencial de desenvolvimento.

Para Chiavenato (1996) a avaliação de desempenho é um meio para obter dados e informações que possam ser registrados, processados e canalizados para a melhoria do desempenho humano nas organizações.

De acordo com Alves (2016, p. 99)

(...) a avaliação de desempenho consiste num instrumento estratégico de extrema importância para a gestão de recursos humanos numa organização, é um processo organizacional que, devidamente implementado, contribui para a melhoria do desempenho dos colaboradores (...).

No artigo publicado por Milheiro no *site* *Economista* (2020, s.p.), a avaliação de desempenho é um processo que mede qualitativa e quantitativamente a *performance* e o comportamento dos colaboradores de uma determinada organização, tanto a nível individual como num contexto de equipas.

2.1.2. Objetivos da avaliação de desempenho

Ao longo do tempo a avaliação de desempenho tornou-se num instrumento fundamental para o acompanhamento e evolução dos colaboradores de uma organização, devido a proporcionar uma motivação positiva, impulsionando a satisfação e a produtividade.

O principal objetivo da avaliação de desempenho é gerir o potencial de cada colaborador, através de um acompanhamento individual que identifique de que modo os recursos, mais-valias e aptidões respondem às necessidades da respetiva organização.

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

Camara *et al.* (1999) afirmam que existe a necessidade de alinhamento entre os objetivos de uma organização, e as competências e capacidades de aprendizagem de um colaborador. Deverá existir um planeamento de trabalho, de modo que seja possível deter a capacidade de negociação e comunicação dos objetivos individuais e organizacionais, assim como a monitorização dos resultados alcançados com os padrões de desempenho definidos, para que as chefias diretas possam dar o *feedback* e aconselhamento aos colaboradores sobre o desempenho das suas funções.

Tendo em conta os objetivos de desenvolvimento individual, os objetivos estratégicos da organização têm de estar alinhados com os objetivos individuais e os objetivos da equipa de trabalho. A avaliação por objetivos pretende orientar e motivar os colaboradores, responsabilizando-os pelos resultados, de modo a diagnosticar o potencial desenvolvimento do colaborador e induzir comportamentos que contribuam para a concretização dos mesmos e para melhorar o seu desempenho futuro (Camara *et al.*, 1999).

2.1.3. Fontes da avaliação de desempenho

Segundo Bilhim (2004) as práticas de gestão de recursos humanos consistem num conjunto de sistemas consequentes do alinhamento das políticas estratégicas de gestão, definidas pela organização para os seus trabalhadores, nomeadamente a avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho é um processo fundamental na gestão de recursos humanos, dado que permite aferir o contributo dos trabalhadores para os objetivos organizacionais, identificar necessidades de formação e desenvolvimento, e apoiar nas decisões relacionadas com promoções, recompensas e mobilidade interna. Para este processo ser eficaz é essencial recorrer a múltiplas fontes de avaliação de desempenho, assegurando uma perspetiva mais completa e justa sobre o desempenho individual.

As fontes de avaliação de desempenho podem ser internas ou externas à organização, e incluem diversas categorias, a saber: avaliação pelo superior hierárquico, autoavaliação, avaliação de 360 graus, avaliação pelos subordinados e avaliação pelos pares.

A avaliação pelo superior hierárquico é predominante, dado que as chefias diretas têm uma visão direta sobre os resultados individuais e a adesão às políticas e procedimentos institucionais. Este método apenas tem um avaliador, o que permite obter uma avaliação mais homogénea, objetiva e criteriosa. Contudo, tem como inconvenientes ser sujeita a diversos erros dos avaliadores (como, por exemplo, erro de complacência, erro de severidade e erro de

contemporaneidade) e, em caso de trabalhos complexos em que o trabalho de equipa é predominante, a perspectiva da chefia direta pode ser incompleta, porque não consegue avaliar certas facetas do desempenho do colaborador, como o contributo do mesmo para o trabalho da equipa.

A autoavaliação é cada vez mais incentivada, promovendo a consciência crítica e o envolvimento dos trabalhadores no seu próprio desenvolvimento profissional. O colaborador é obrigado a refletir sobre o seu próprio desempenho, apelando ao autoconhecimento e responsabilização. Por outro lado, apresenta como inconvenientes o facto do colaborador poder exagerar na apreciação que faz do seu desempenho e poder comprometer a relação hierárquica entre o colaborador e a sua chefia direta.

A avaliação de 360 graus é uma abordagem que pode reforçar a transparência, meritocracia e a cultura de responsabilidades, sendo também um instrumento relevante para a identificação de talento e planeamento de sucessão. Neste procedimento são recolhidos contributos de várias fontes em redor do trabalhador, estabelecendo uma cotação por diversos avaliadores, em que o colaborador é avaliado por si mesmo (autoavaliação), pelos seus supervisores diretos, pelos seus pares, pelos seus subordinados e pelos principais agentes que com ele interagem, visando obter o maior conjunto de informação para uma análise sistémica que proporciona uma identificação clara a respeito de diversas variáveis sobre o desempenho do trabalhador. Contudo, apresenta desvantagens como, por exemplo, ser aplicável somente para avaliar chefias, e se não houver concordância entre os avaliadores do mesmo grupo pode pôr em causa a fiabilidade da avaliação.

A avaliação pelos subordinados é aplicada nas estruturas organizacionais mais desenvolvidas, e poderá ser integrada para analisar competências de liderança e gestão, contribuindo para o desenvolvimento dos quadros superiores. Tem como alguns dos seus inconvenientes o facto de os subordinados se sentirem confrangidos por terem de avaliar o seu chefe e não fazerem uma avaliação honesta, bem como a sua aplicação implicar que haja uma cultura organizacional em que este tipo de avaliação seja exequível.

A avaliação pelos pares é efetuada pelos colegas de trabalho com o mesmo nível hierárquico e pertencentes à mesma equipa. Esta forma de avaliação contribui com uma perspectiva horizontal, especialmente relevante em contextos colaborativos. São os colegas de equipa que, em tarefas altamente complexas e interdependentes, melhor conhecem o desempenho dos colegas. Contudo, também apresenta desvantagens que, tal como na fonte de avaliação anterior, se prendem com a exigência de uma cultura organizacional em que este tipo de avaliação seja bem aceite, assim como requer que o processo seja levado com honestidade e seriedade por parte dos colegas que estão a avaliar, não permitindo que a avaliação seja uma forma de premiar

ou punir os colegas por razões de, respetivamente, amizade entre eles ou de rivalidade e inimizade.

2.1.4. Métodos da avaliação de desempenho

Diversos métodos de avaliação de desempenho têm sido propostos na literatura, cada um com características, vantagens e limitações próprias. Um dos métodos mais tradicionais é a avaliação por objetivos, proposta inicialmente por Peter Drucker (1954) com o conceito de *Management by Objectives* (MBO). Neste modelo, o desempenho é avaliado com base no grau de cumprimento de objetivos previamente definidos entre o colaborador e o seu superior hierárquico, sendo valorizada a clareza e a mensurabilidade dos resultados.

Outro método amplamente utilizado é a escala gráfica de avaliação, onde os avaliadores atribuem pontuações a diferentes critérios de desempenho que têm a ver com as competências comportamentais (como pontualidade, produtividade ou capacidade de trabalhar em equipa) com base numa escala padronizada. Segundo Gil (2010) este método é de fácil aplicação e permite uma visão rápida do desempenho, embora possa ser sujeito a erros de julgamento, como o efeito halo.

A avaliação 360 graus tem ganho destaque nas últimas décadas, sobretudo em contextos organizacionais mais dinâmicos. Como referem Robbins e Coulter (2012) este método inclui *feedback* de diversas fontes (como, por exemplo, superiores hierárquicos, pares, subordinados e até clientes), proporcionando uma avaliação mais completa e equitativa, embora exija maior maturidade organizacional e confidencialidade no tratamento da informação.

Existem ainda métodos mais qualitativos, como o método de incidentes críticos, descrito por Latham e Wexley (1994), que se baseia no registo de comportamentos específicos, positivos ou negativos, que influenciem significativamente o desempenho. Este método foca-se mais na análise comportamental do que nos resultados, sendo útil para fornecer um *feedback* construtivo e que permita o desenvolvimento de competências.

A escolha do método mais adequado depende de múltiplos fatores, como a cultura organizacional, o tipo de funções a avaliar, os objetivos do processo de avaliação e os recursos disponíveis. Como destaca Dessler (2011) a eficácia da avaliação de desempenho está menos relacionada com o método em si, e mais com a forma como este é implementado, comunicado e integrado nos restantes processos de gestão de pessoas.

2.2. Satisfação no trabalho

2.2.1. Definição

A satisfação no trabalho é um dos conceitos centrais na gestão de recursos humanos e no comportamento organizacional, estando diretamente relacionada com o bem-estar dos colaboradores, a produtividade e o clima organizacional. Diversos autores têm abordado este conceito, cada um destacando diferentes dimensões que o compõem.

De acordo com Locke (1976, p. 1304) a satisfação no trabalho é definida como “um estado emocional positivo ou prazeroso resultante da avaliação do trabalho ou das experiências de trabalho do indivíduo”. Esta definição enfatiza a componente subjetiva e afetiva do conceito, destacando a importância das percepções individuais.

Robbins e Judge (2013) descrevem a satisfação no trabalho como o grau em que um indivíduo gosta (ou não gosta) do seu trabalho. Os autores defendem que esta satisfação é influenciada por fatores como a natureza das tarefas, as relações interpessoais, as condições de trabalho e o reconhecimento.

Spector (1997), por sua vez, apresenta uma visão mais abrangente, considerando a satisfação no trabalho como um conjunto de sentimentos que os indivíduos têm em relação a diferentes aspectos do seu emprego, incluindo o salário, as oportunidades de promoção, os supervisores, os colegas e o próprio conteúdo do trabalho.

Chiavenato (2014) sublinha que a satisfação no trabalho não resulta apenas de fatores extrínsecos (como salário ou benefícios), mas também de fatores intrínsecos, como o reconhecimento, a autonomia e a possibilidade de crescimento pessoal. Segundo o autor o equilíbrio entre as expectativas do colaborador e as recompensas oferecidas pela organização é determinante para a sua motivação e retenção.

Já Herzberg (1959), através da sua teoria dos dois fatores (motivacionais e higiênicos), distingue entre fatores que causam satisfação (motivadores, como o reconhecimento e a realização pessoal) e fatores que previnem a insatisfação (higiênicos, como o salário e as condições de trabalho).

Rego (2009) demonstrou empiricamente a relação entre o bem-estar afetivo no trabalho e desempenho individual, utilizando escalas de autorrelato. Com base nesse resultado pode-se constatar que os indivíduos com maiores graus de bem-estar afetivo no trabalho possuem um alto desempenho individual.

Em síntese, a satisfação no trabalho é um fenómeno multidimensional, que resulta da interação entre aspectos individuais, organizacionais e relacionais. A sua compreensão e monitorização são essenciais para promover ambientes de trabalho saudáveis e produtivos.

2.2.2. Teorias sobre a satisfação no trabalho

Como referido anteriormente, a satisfação no trabalho é um conceito amplamente discutido na Psicologia Organizacional e constitui um dos principais indicadores do bem-estar dos trabalhadores dentro das organizações.

Ao longo de décadas diversos investigadores propuseram modelos e teorias que visam compreender os fatores determinantes da satisfação no trabalho, designadamente: a hierarquia das necessidades de Maslow, teoria dos dois fatores ou teoria da motivação-higiene, teoria da discrepância, teoria das expectativas e teoria da equidade. Embora estas teorias sejam distintas nas suas abordagens, contribuem para uma compreensão mais abrangente e multifatorial da satisfação no trabalho, sendo fundamental para a formulação de estratégias organizacionais que promovam ambientes mais saudáveis, produtivos e sustentáveis.

Segundo Ramasodi (2010) as necessidades internas influenciam significativamente a forma como os indivíduos se comportam no contexto laboral. O autor argumenta ainda que a gestão organizacional pode identificar e antecipar as necessidades dos trabalhadores por meio da análise sistemática dos seus comportamentos.

2.2.2.1. Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

A teoria da hierarquia das necessidades, proposta por Abraham de Maslow em 1943, representa um marco importante no estudo da motivação humana e tem sido amplamente aplicada no contexto organizacional.

Segundo Maslow (1943) os seres humanos são motivados por uma série de necessidades organizadas numa estrutura hierárquica, que se desenvolve em cinco níveis dispostos em forma de pirâmide, como ilustrado na Figura 2.1. São elas, desde a base da pirâmide até ao topo: as necessidades fisiológicas que se referem a fatores relacionados com a sobrevivência, alimentação, sono e abrigo; as necessidades de segurança que se relacionam com a segurança tanto física como emocional, social e familiar; necessidades sociais que surgem do facto de haver necessidade em interagir socialmente, ser estimado e ser aceite; necessidades de estima (ou de autoestima) que se relacionam com a necessidade que o ser humano tem em manter a autoestima, prestígio e se sentir útil; e necessidades de autorrealização que dizem respeito ao autodesenvolvimento e à tendência dos indivíduos em tornar reais os seus potenciais.

A satisfação das necessidades vai desde as necessidades básicas passando pelas necessidades de segurança, sociais, de estima até às de autorrealização, seguindo uma dada hierarquia, sendo que esta pressupõe que as necessidades mais básicas devem ser, em grande medida, satisfeitas antes que as superiores se tornem motivadoras significativas do comportamento.

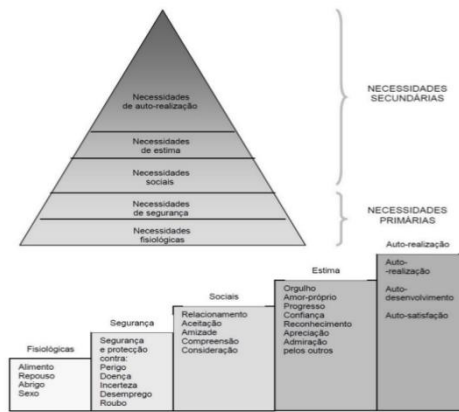


Figura 2.1 - Hierarquia das necessidades de Maslow

Fonte: Melo, 2010, p. 24

Apesar de sua ampla aceitação, a teoria de Maslow tem sido alvo de críticas ao longo do tempo, especialmente quanto à rigidez da hierarquia e à suposição de que as necessidades seguem uma ordem linear e universal. Estudos posteriores mostraram que a satisfação de necessidades pode ocorrer simultaneamente e variar conforme aspectos culturais, sociais e individuais (Wahba & Bridwell, 1976). Ainda assim, o modelo de Maslow continua a ser uma das bases mais influentes nas abordagens sobre motivação e satisfação no trabalho.

2.2.2.2. Teoria dos dois fatores ou teoria da motivação-higiene

A teoria dos dois fatores, desenvolvida por Frederick Herzberg na década de 1950, constitui uma das abordagens mais influentes no campo da motivação no trabalho. O psicólogo norte-americano propôs que a satisfação e a insatisfação no trabalho derivam de dois conjuntos distintos de fatores, que são os seguintes: os fatores motivacionais que conduzem à satisfação e os fatores de higiene que evitam a insatisfação.

Segundo Herzberg *et al.* (1959) os fatores intrínsecos, chamados de motivacionais, geram satisfação e estão relacionados com o conteúdo de trabalho em si, como realização, reconhecimento, o próprio trabalho, responsabilidade e crescimento pessoal. Deste modo, estes fatores estão sob o controlo dos próprios indivíduos, dado que estão relacionados com os seus sentimentos em relação ao seu crescimento individual, o seu reconhecimento profissional e as necessidades de autoavaliação que dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho. Por outro lado, os fatores extrínsecos, denominados de higiénicos, não geram motivação e estão relacionados com o ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais desempenham o seu trabalho. Estes fatores decompõem-se em salários, benefícios sociais, tipos de chefia, condições físicas de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, clima de relações entre a empresa e os respetivos trabalhadores e regulamentos internos.

Herzberg (1966) argumenta que a verdadeira motivação vem de dentro da pessoa e não de fatores externos. É preciso criar condições para que as pessoas se sintam desafiadas e reconhecidas.

Robbins e Judge (2013) salientam que esta teoria registou implicações na gestão de recursos humanos, especialmente na forma como se estruturam cargos e responsabilidades nas organizações. A aplicação desta prática inclui estratégias como o enriquecimento de cargos (*job-enrichment*), que visam aumentar o conteúdo motivacional do trabalho ao oferecer maior autonomia e desafios aos trabalhadores.

Contudo, a teoria dos dois fatores tem sido alvo de críticas, devido às limitações da metodologia utilizada. Vroom (1964) e outros autores questionaram a metodologia utilizada por Herzberg, especialmente a técnica da análise crítica de incidentes, que pode ter enviesado os resultados ao induzir os entrevistados a associarem bons resultados a fatores internos e maus resultados a fatores externos. Ainda assim, a teoria permanece relevante na distinção entre satisfação e insatisfação, desafiando abordagens unidimensionais da motivação.

Em suma, a teoria continua a ser uma ferramenta fundamental para gestores que pretendam compreender e melhorar os mecanismos de motivação e satisfação no trabalho.

2.2.2.3. Teoria da discrepância

A teoria da discrepância foi desenvolvida por Edwin Locke no âmbito da Psicologia Organizacional e da motivação. Esta teoria propõe que o comportamento humano seja direcionado por metas, e que a motivação surja da discrepância entre o estado atual e um estado desejado ou ideal.

Porter (1961) investigou este tema, pelo que partiu do valor devido das recompensas face ao que o indivíduo recebe efetivamente, tendo concluído que a discrepância entre os dois valores dava a dimensão da satisfação.

De acordo com Locke (1968) os indivíduos estabelecem metas conscientes, e é a diferença percebida entre a situação real e a situação ideal que os impulsiona à ação. A motivação, portanto, está diretamente relacionada com a magnitude da discrepância, ou seja, quanto maior a diferença percebida entre onde a pessoa está e onde deseja estar, maior será a sua motivação para agir.

Locke (1968, p. 157) afirmou que “as metas conscientemente estabelecidas e dificilmente alcançáveis conduzem a níveis superiores de desempenho do que metas fáceis ou a ausência de metas”.

A discrepância negativa, quando o desempenho ou situação atual está aquém do pretendido, gera um estado de tensão psicológica que o indivíduo pretende reduzir. Por outro lado, ao

alcançar os objetivos, essa discrepância é eliminada, e o ciclo motivacional recomeça com a definição de novas metas (Latham & Locke, 2002).

Esta abordagem apresenta implicações práticas significativas na gestão de pessoas, sobretudo na definição de metas organizacionais. Um sistema de avaliação de desempenho eficaz, por exemplo, pode ajudar os trabalhadores a identificar discrepâncias entre suas competências atuais e as exigidas pelo cargo, o que gera motivação e satisfação no desenvolvimento profissional.

Em suma, a teoria da discrepância oferece um modelo importante e aplicável na motivação humana, centrado na racionalidade, na autodeterminação e no foco em metas. Ao entender como as discrepâncias influenciam o comportamento, as organizações podem criar ambientes mais propícios ao desenvolvimento e ao alto desempenho.

2.2.2.4. Teoria das expectativas de Vroom

A teoria das expectativas foi desenvolvida por Víctor Vroom em 1964 que defende que a satisfação do trabalhador depende da expectativa que o indivíduo tem em ser recompensado face a seu desempenho, ou seja, permite efetuar uma abordagem cognitiva da motivação, partindo do princípio de que o comportamento do indivíduo é resultado de escolhas conscientes entre diferentes alternativas, com o objetivo de maximizar recompensas e minimizar punições.

Segundo Vroom (1995) a motivação é um produto da valência, da expectativa e da instrumentalidade, ou seja, da percepção do indivíduo sobre o valor da recompensa (valência), a probabilidade de que o esforço levará a um bom desempenho (expectativa) e a ligação entre esse desempenho e a recompensa desejada (instrumentalidade).

A equação proposta pela teoria é: $Motivação (M) = Expectativa (E) \times Instrumentalidade (I) \times Valência (V)$.

Um ponto relevante da teoria é o seu carácter subjetivo. Ao contrário de abordagens comportamentais que enfatizam reforços externos, Vroom propõe que cada indivíduo avalia racionalmente os possíveis resultados das suas ações. Nesse sentido, a motivação dependerá de fatores pessoais, como crenças, valores e experiências anteriores (Chianevato, 2014).

Além disso, a teoria das expectativas destaca-se pela sua aplicabilidade em contextos organizacionais modernos. Por exemplo, os gestores podem aumentar a motivação das suas equipas ao garantir que os esforços dos trabalhadores sejam recompensados de forma clara e justa, e que os objetivos sejam percebidos como alcançáveis.

Robbins (2010, p. 204) afirma que "a motivação se enfraquece quando o trabalhador percebe que, independentemente do seu esforço, o resultado será o mesmo".

Portanto, a teoria das expectativas contribui de maneira significativa para a compreensão da motivação humana nas organizações, oferecendo contributos práticos para a formulação de políticas mais eficazes de gestão de pessoas, baseadas em metas claras e na valorização individual.

2.2.2.5. Teoria da equidade

A teoria da equidade foi desenvolvida por John Stacey Adams em 1963. Esta teoria defende que os indivíduos comparam o que recebem (resultados) em relação ao que investem (contributos) no trabalho, e essa comparação é feita em relação aos outros. Quando estes percebem que existe desequilíbrio (seja por se sentirem injustamente recompensados ou sobre recompensados), poderá gerar desmotivação, frustração ou esforços para restaurar a equidade (Adams, 1965).

Adams (1965) argumenta que a equidade é determinada pela comparação entre a razão dos resultados (como, por exemplo, salário, reconhecimento, promoções) e os contributos (como, por exemplo, esforço, competência, tempo) de um indivíduo e a razão entre os mesmos fatores em colegas de trabalho ou outro alvo de comparação. Esta percepção subjetiva influencia diretamente o comportamento organizacional.

O autor considera esta teoria relevante para as organizações compreenderem as causas da satisfação e/ou insatisfação dos trabalhadores nas organizações, e considera que relações distintas criam insatisfação no trabalho.

Colquitt *et al.* (2001) referem que a justiça distributiva (um dos pilares da justiça organizacional) está fortemente ligada à equidade percebida. Ou seja, quando, por exemplo, os trabalhadores de uma organização percebem que as recompensas não são distribuídas de forma justa, poderá existir um compromisso negativo do seu envolvimento e satisfação no ambiente de trabalho.

Diversas investigações demonstram que a equidade percebida influencia positivamente a motivação, desempenho e satisfação no trabalho. Greenberg (1990) demonstrou que as intervenções que aumentam as percepções de justiça organizacional resultam em maior produtividade e menor rotatividade de trabalhadores.

Em suma, a teoria da equidade continua a ser uma estrutura teórica muito importante na compreensão das dinâmicas motivacionais dentro das organizações, dado que destaca a importância das percepções de justiça como um fator determinante do comportamento organizacional e oferece práticas para os gestores procurarem promover ambientes de trabalho mais justos e motivadores, de modo a existir satisfação no trabalho por parte dos trabalhadores.

2.2.3. Instrumentos de medida da satisfação no trabalho

Foram desenvolvidos diversos instrumentos para medir a satisfação no trabalho, cada um com características específicas. Vão ser analisados os seguintes instrumentos: *Job Descriptive Index* (JDI), *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) e *Job Satisfaction Survey* (JSS)

O *Job Descriptive Index* (JDI) é um dos instrumentos mais utilizados para medir a satisfação no trabalho. Foi desenvolvida por Smith, Kendall e Hulin (1969) e tem como objetivo avaliar a satisfação dos trabalhadores em relação a diferentes aspetos específicos do ambiente de trabalho, proporcionando uma visão detalhada sobre como os trabalhadores percebem o seu trabalho, em vez de oferecer apenas uma medida geral de satisfação. Este instrumento é composto por cinco facetas: o trabalho em si – mede o grau de interesse e desafio do trabalho; salário - avalia a satisfação com a remuneração recebida; promoções - refere-se às oportunidades de progressão na carreira; supervisão – analisa a relação com os superiores hierárquicos e o estilo de liderança; e colegas de trabalho - avalia o relacionamento com os colegas. Cada uma destas facetas é avaliada através de uma lista de adjetivos ou expressões que os trabalhadores devem classificar como descritivos ou não do seu trabalho. Spector (1997) afirma que este instrumento simples e direto facilita a aplicação em diferentes contextos organizacionais e culturais.

Outro instrumento de medida da satisfação no trabalho é o *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ), que é um instrumento psicométrico desenvolvido para medir o nível de satisfação no trabalho de indivíduos em diferentes contextos profissionais. Criado por Weiss, Dawis, England e Lofquist em 1967, no contexto do projeto de pesquisa da Universidade de Minnesota sobre ajuste vocacional, tornou-se numa das ferramentas mais utilizadas para avaliar atitudes em relação ao trabalho (Weiss *et al.*, 1967). Esta ferramenta permite uma análise diferenciada da satisfação por meio de três escalas principais:

- Satisfação intrínseca – relacionada com aspetos internos do trabalho, como responsabilidade, autonomia e realização pessoal;
- Satisfação extrínseca – referente a fatores externos, como salário, condições físicas e políticas da empresa;
- Satisfação geral – média geral dos 20 itens do questionário.

Por fim, o *Job Satisfaction Survey* (JSS) é um instrumento psicométrico desenvolvido por Paul Spector em 1985, com o objetivo de medir a satisfação no trabalho em contextos organizacionais, especialmente em instituições do setor público e de serviços humanos (Spector, 1985). Este questionário distingue-se de outros instrumentos semelhantes por ter sido concebido para abranger aspetos específicos do trabalho que são relevantes em ambientes organizacionais complexos, sendo particularmente sensível a variações em setores como saúde,

educação e administração pública. O JSS é composto por 36 itens, distribuídos por nove dimensões distintas, que avaliam diferentes facetas da experiência no trabalho: salário, promoções, supervisão, *fringe benefits*, recompensas contingentes (ou variáveis), condições de trabalho, colegas, natureza do trabalho e comunicação.

A aplicação deste instrumento permite comparar grupos dentro de uma mesma organização (como departamentos ou funções distintas) ou entre diferentes organizações, auxiliando na formulação de políticas de gestão de pessoas mais eficazes.

2.3. Justiça organizacional

2.3.1. Definição

No âmbito do estudo do comportamento organizacional e da Psicologia Social, o conceito de justiça organizacional surgiu nas décadas de 1960 e 1970, com o objetivo de compreender as percepções dos colaboradores sobre a equidade dos processos, decisões e interações dentro das organizações.

A sua origem está fortemente ligada à teoria da equidade proposta por Adams (1965), segundo a qual os indivíduos comparam os seus esforços e recompensas com os de outros, avaliando a justiça das suas relações de trabalho.

Segundo Colquitt *et al.* (2001) a justiça organizacional refere-se às percepções dos indivíduos sobre o que é justo ou injusto no ambiente de trabalho, influenciando diretamente o seu comportamento, motivação e envolvimento organizacional.

Sotomayor (2025) destaca que a justiça organizacional é vista como um elemento base da civilização humana. Este conceito tem sido muito estudado nas últimas décadas, nomeadamente nas áreas da psicologia organizacional, gestão de recursos humanos e comportamento organizacional.

Cunha *et al.* (2016, p. 278) consideram que “uma decisão organizacional é objetivamente justa ou injusta quando adere ou não a um determinado critério normativo de justiça. Afirma-se que é subjetivamente justa ou injusta quando as pessoas a percecionam como tal”.

Em suma, a justiça organizacional influencia uma série de comportamentos e atitudes dos trabalhadores nas organizações tais como, por exemplo, satisfação no trabalho, compromisso organizacional e comportamentos de cidadania organizacional, bem como pode contribuir para a redução de comportamento desaconselhados e desviantes. Como destacam Greenberg e Cropanzano (2001), quando os colaboradores percebem justiça nas práticas organizacionais, tendem a desenvolver atitudes mais positivas e a demonstrar maior empenho na execução das suas funções.

2.3.2. Justiça distributiva

A justiça distributiva é uma das dimensões fundamentais da justiça organizacional e refere-se à percepção dos colaboradores sobre a equidade na distribuição de recompensas, benefícios e recursos dentro da organização. Esta percepção é influenciada pela comparação entre os esforços realizados e os resultados obtidos, bem como pela comparação com colegas em situações semelhantes.

Adams (1965) defende que os indivíduos avaliam a justiça com base na relação entre o que oferecem à organização (*inputs*, como esforço, tempo, competência) e o que recebem em troca (*outcomes*, como salário, promoções, reconhecimento). Quando essa relação é percebida como desigual em comparação com outros, surgem sentimentos de injustiça, o que pode levar à desmotivação, ao conflito ou à diminuição do desempenho.

Segundo Greenberg (1990) a justiça distributiva está diretamente associada à satisfação com os resultados obtidos e tem impacto significativo no comportamento organizacional, incluindo o compromisso com a organização, a rotatividade e a produtividade. A percepção de injustiça nas recompensas pode comprometer o clima organizacional e aumentar os comportamentos desviantes no trabalho.

Leventhal (1976) acrescenta que, para que a justiça distributiva seja percebida como legítima, a distribuição deve seguir princípios claros e consistentes, como a equidade, a igualdade ou a necessidade, dependendo do contexto e dos valores organizacionais.

No setor organizacional, a justiça distributiva é muitas vezes avaliada com base na equidade salarial, nas promoções e nos sistemas de prémios e incentivos. Quando os colaboradores percebem que estas decisões são justas, tendem a demonstrar maior envolvimento e confiança na liderança (Colquitt *et al.*, 2001).

É relevante salientar que a perspetiva de justiça fundamentada na teoria da equidade apresenta um carácter consideravelmente subjetivo. Existem determinados trabalhadores que podem considerar fatores como a formação académica ou o tempo de serviço na organização como critérios legítimos para a concessão de aumentos salariais. Em contrapartida, os gestores podem entender que o desempenho e o esforço dedicados às atividades laborais são, por si só, suficientes para justificar esses aumentos, sem a necessidade de considerar outros elementos (Sotomayor, 2025).

Diversos estudos demonstram que as percepções de injustiça distributiva podem gerar sentimentos de raiva, angústia e tristeza, tanto em indivíduos sobrecarregados com tarefas, quanto naqueles que recebem remunerações consideradas inadequadas, sendo que estas situações poderão comprovar a teoria de que os indivíduos tendem a sentir-se desconfortáveis

quando percebem uma desproporção entre o trabalho realizado e os resultados obtidos. Embora Adams defenda que a principal regra da justiça distributiva seja a equidade (considerada por muitos como o critério mais relevante no contexto da justiça organizacional), Leventhal, em 1980, apresentou sete outras normas (totalizando oito), as quais julgava indispensáveis para a percepção de justiça na distribuição dos resultados (Sotomayor, 2025):

- i) Regra da igualdade: os resultados devem ser distribuídos de maneira igualitária entre todos os indivíduos, independentemente dos seus respetivos níveis de contribuição;
- ii) Regra da necessidade: os resultados devem ser distribuídos conforme as necessidades específicas de cada indivíduo;
- iii) Regra do autointeresse justificado: os indivíduos tendem a priorizar aquilo que atende melhor aos seus próprios interesses;
- iv) Regra da adesão às promessas: a alocação de resultados deve respeitar os compromissos assumidos anteriormente pelos superiores;
- v) Regra da legalidade: a distribuição dos resultados deve estar alinhada com as normas e regulamentos vigentes na organização;
- vi) Regra da propriedade: os recursos e recompensas devem manter-se constantes e não sofrer alterações arbitrárias;
- vii) Regra do *status*: os resultados devem ser distribuídos com base na posição hierárquica dos indivíduos, assumindo-se que os indivíduos colocados em níveis superiores devem receber recompensas mais elevadas.

De uma forma geral, a justiça distributiva refere-se à forma como os recursos de uma organização são distribuídos, estando diretamente relacionada com o desempenho individual e com a satisfação resultante das recompensas obtidas pelo trabalho realizado.

Contudo, a partir da década de 1970 os investigadores passaram a compreender que as percepções de justiça organizacional não se limitavam apenas aos resultados e recompensas obtidos, mas também ao processo utilizado para alcançá-los, surgindo assim o conceito de justiça processual ou procedimental.

2.3.3. Justiça processual ou procedimental

A justiça processual, também conhecida como justiça procedimental, refere-se à percepção de equidade nos processos e procedimentos utilizados para tomar decisões dentro das organizações. Este conceito é fundamental para compreender como os colaboradores avaliam a legitimidade das decisões organizacionais, independentemente dos resultados obtidos.

Segundo Colquitt *et al.* (2001) a justiça processual é uma das quatro dimensões da justiça organizacional, juntamente com a justiça distributiva, a justiça interpessoal e a justiça

informacional. Os autores destacam que procedimentos percebidos como justos promovem atitudes positivas dos colaboradores, como maior compromisso organizacional e comportamentos de cidadania organizacional.

Estudos recentes reforçam a importância da justiça processual no ambiente de trabalho. Por exemplo, Hubbell e Chory (2005) concluíram que se registava uma relação positiva entre as percepções de justiça processual e o nível de confiança dos colaboradores na gestão, o que, por sua vez, influencia a motivação e o desempenho.

Segundo Cunha *et al.* (2016) a justiça procedimental está relacionada com a justiça distributiva, dado que os indivíduos usam informação sobre os procedimentos para fazer uma análise a propósito dos resultados que obtêm no longo prazo.

Assim, a justiça processual ocorre quando os processos e procedimentos utilizados para tomar uma decisão são percebidos como justos, sendo que se um funcionário acredita que as medidas tomadas para chegar a uma decisão são justas, é mais provável que ele fique satisfeito com o resultado da decisão, mesmo não sendo a seu favor (Ghimire, 2020; e Sotomayor, 2025).

Em 1980, Leventhal defendeu que, para que os processos de distribuição de recursos fossem percebidos como justos, seria necessário que estes seguissem um conjunto de seis regras ou critérios processuais. Segundo o autor tais processos deveriam ser conduzidos de forma consistente e imparcial, permitindo correções em caso de decisões equivocadas, e deveriam refletir os interesses de todos os envolvidos, assegurando que todas as opiniões relevantes fossem devidamente consideradas. Além disso, a procura e utilização da informação deveriam ser realizadas com precisão, baseando-se em padrões éticos e morais.

De forma mais sintética, as regras propostas por Leventhal são as seguintes: regra da consistência, regra da imparcialidade, regra da exatidão da informação, regra da correção, regra da representatividade e regra da ética (Sotomayor, 2025).

Em síntese, a justiça processual exerce um papel fundamental na formação das atitudes e comportamentos dos colaboradores, influenciando não apenas a percepção de legitimidade das decisões organizacionais, mas também o clima organizacional e o desempenho de uma forma geral da organização.

Nos anos 80, Bies e Moag identificaram que, para além das duas dimensões vistas anteriormente, existe ainda uma terceira dimensão de justiça organizacional. Essa dimensão diz respeito à forma como os colaboradores são tratados nas interações interpessoais no ambiente de trabalho, sendo designada como justiça interacional.

Na versão bidimensional da justiça organizacional, o conceito de justiça processual englobava não só as percepções de justiça relativas aos procedimentos existentes na organização,

mas também a forma como os mesmos eram implementados. Bies e Moag entenderam que estes dois aspetos eram independentes um do outro e afetavam atitudes e comportamentos diferentes dos indivíduos na organização, pelo que propuseram a separação dos mesmos, surgindo uma nova dimensão de justiça organizacional, a justiça interacional.

2.3.4. Justiça interacional

A justiça interacional refere-se à qualidade do tratamento interpessoal que os colaboradores recebem por parte dos seus superiores e colegas no contexto organizacional. Este conceito abrange duas subdimensões principais:

- Justiça interpessoal: relacionada com o respeito, dignidade e cortesia demonstrados nas interações pessoais.
- Justiça informacional: associada à transparência, clareza e sinceridade na comunicação de informações relevantes.

Segundo Colquitt e Rodell (2015) a justiça interacional desempenha um papel crucial na formação das perceções de equidade no local de trabalho, influenciando diretamente o compromisso organizacional e o comportamento dos colaboradores.

Estudos recentes destacam a importância da justiça interacional na saúde e bem-estar dos funcionários. Por exemplo, uma investigação longitudinal conduzida por Elovainio *et al.* (2021) revelou que alterações nas perceções de justiça interacional estão associadas a variações nas ausências por doença de curta duração entre funcionários municipais ao longo de um período de 12 anos.

Além disso, a justiça interacional tem sido associada à satisfação no trabalho e ao desempenho dos colaboradores. Um estudo de Bies e Moag (1986) enfatiza que o tratamento justo e respeitoso por parte dos supervisores está diretamente ligado à motivação e ao envolvimento dos funcionários nas suas tarefas.

A justiça interacional também influencia a perceção de legitimidade das decisões organizacionais. Quando os colaboradores sentem que são tratados com respeito e que recebem informações adequadas, estão mais propensos a aceitar decisões desfavoráveis e a manter comportamentos positivos no ambiente de trabalho (Colquitt *et al.*, 2001).

Resumindo, a justiça interacional refere-se à perceção de equidade na forma como as pessoas são tratadas durante a implementação dos processos organizacionais, especialmente na comunicação entre os supervisores e os colaboradores. Assim, é sentida quando os líderes comunicam de forma transparente e tratam os colaboradores com respeito, dignidade e cortesia, fornecendo-lhes sempre justificações adequadas sobre as decisões que tomaram e que afetam os colaboradores durante, por exemplo, a avaliação de desempenho.

2.4. As percepções da justiça organizacional na avaliação de desempenho

A justiça organizacional desempenha um papel crucial na forma como os colaboradores percebem e reagem aos processos de avaliação de desempenho. Vários estudos evidenciam que a justiça organizacional, nas suas diversas dimensões, influencia significativamente a satisfação no trabalho, o compromisso organizacional, a motivação e os comportamentos no local de trabalho.

A avaliação de desempenho é um dos processos organizacionais nos quais as percepções de justiça organizacional se manifestam de forma mais evidente, especialmente por influência direta em recompensas, promoções e no crescimento profissional dos colaboradores.

De acordo com Colquitt *et al.* (2021) a justiça organizacional pode ser dividida em quatro dimensões principais: justiça distributiva (imparcialidade nos resultados da avaliação), justiça processual ou procedimental (imparcialidade dos critérios e processos utilizados) e justiça interacional (característica do tratamento recebido durante a comunicação da avaliação), que, por seu turno, se subdivide em justiça interpessoal (qualidade do tratamento interpessoal durante o processo de avaliação de desempenho) e justiça informacional (justificações adequadas referentes às decisões tomadas). A ausência de justiça em uma ou mais dimensões pode gerar insatisfação, desconfiança e até comportamentos negativos no ambiente de trabalho.

Um dos primeiros investigadores a pesquisar sobre este tema foi Greenberg (1986). Segundo este autor os colaboradores tendem a aceitar com mais facilidade as avaliações desfavoráveis quando percebem que os procedimentos foram justos e que tiveram oportunidades de se expressar ao longo do processo.

A justiça distributiva refere-se à percepção de equidade nos resultados obtidos, designadamente nas classificações de desempenho obtidas. Já a justiça processual está relacionada com a transparência e consistência dos critérios utilizados para efetuar a avaliação de desempenho. A justiça interpessoal envolve o respeito e o tratamento digno durante o processo, enquanto a justiça informacional diz respeito à clareza e à justificativa fornecida pelos superiores hierárquicos sobre as decisões tomadas (Greenberg, 2020).

Estudos como o de Jawahar (2007) demonstram que a justiça percebida no contexto da avaliação de desempenho está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho, compromisso com a organização e a manifestação de comportamentos de cidadania organizacional.

Erdogan (2002) destaca que as percepções de justiça no processo de avaliação de desempenho impactam a credibilidade atribuída ao avaliador, o que, por sua vez, influencia a eficácia da avaliação como instrumento de desenvolvimento profissional.

Em contextos organizacionais, as avaliações de desempenho percebidas como justas tendem a reforçar comportamentos positivos, como o compromisso organizacional e o desempenho extra função (OCB – *Organizational Citizenship Behavior*). Por outro lado, as avaliações percebidas como injustas podem gerar sentimentos de insatisfação, *stress* e até intenções de *turnover* (Carvalho-Freitas & Mendes, 2022).

Outro ponto relevante é o papel da liderança no fortalecimento das percepções de justiça. Supervisores treinados para oferecer *feedback* construtivo e empático contribuem para uma experiência mais positiva do processo avaliativo (Gabriel *et al.*, 2021).

Assim, promover a justiça organizacional nos sistemas de avaliação de desempenho não se limita a uma exigência ética. Trata-se de uma estratégia de gestão que fortalece o envolvimento dos colaboradores, melhora o clima no seio organizacional e potencializa o desempenho individual e coletivo. No caso de as entidades patronais assegurarem avaliações de desempenho justas, estas criam um ambiente mais transparente e colaborativo, tornando-se assim essencial para o crescimento sustentável e para a valorização do capital humano.

2.5. Relação entre a satisfação no trabalho e as percepções de justiça organizacional

A satisfação no trabalho é um dos temas mais estudados na Psicologia Organizacional, dado que está diretamente relacionada com o desempenho, bem-estar e rotatividade dos trabalhadores de uma organização.

De acordo com Locke (1976), a satisfação no trabalho pode ser definida como um estado emocional positivo ou negativo, que resulta da apreciação do próprio trabalho ou das experiências de trabalho. Uma das variáveis que influenciam fortemente este estado emocional é a percepção da justiça organizacional.

A justiça organizacional refere-se à percepção dos trabalhadores sobre a equidade dos procedimentos, distribuição de recursos e interações interpessoais dentro da organização (Colquitt, 2001).

Estudos empíricos têm demonstrado que existe uma correlação positiva significativa entre justiça organizacional e satisfação no trabalho. Quando os colaboradores percebem que são tratados com justiça, tendem a apresentar maiores níveis de satisfação, compromisso organizacional e motivação (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007). Além disso, as percepções de injustiça podem gerar sentimentos de frustração, desmotivação e aumento da intenção de rotatividade (Colquitt *et al.*, 2001).

Segundo Robbins e Judge (2019) as percepções de justiça organizacional são um dos principais determinantes do comportamento organizacional positivo, porque a justiça contribui

para a construção de um ambiente de confiança, onde os trabalhadores se sentem valorizados e respeitados, promovendo uma cultura organizacional saudável e produtiva.

Portanto, compreender a relação entre justiça organizacional e satisfação no trabalho é essencial para a gestão de recursos humanos. As organizações que investem em políticas e práticas justas tendem a beneficiar com maior satisfação, desempenho e retenção de talentos.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

No presente capítulo são apresentados os objetivos a atingir com a investigação, as questões de investigação e respetivas hipóteses e as técnicas de investigação que levaram à obtenção das respostas às questões de investigação e às hipóteses formuladas. É igualmente feita a descrição da metodologia utilizada no estudo empírico, o processo de recolha de dados, bem como o método utilizado na análise e tratamento dos dados obtidos.

3.1. Objetivos da investigação

O objetivo principal desta investigação é analisar em que medida a satisfação dos trabalhadores de diversas instituições é afetada pelas diferentes dimensões de justiça organizacional, num contexto de avaliação de desempenho.

3.2. Questões de investigação e hipóteses

A presente investigação procura dar resposta a duas questões de investigação.

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

Para responder a esta questão de investigação foram formuladas as seguintes hipóteses, tendo por base a revisão de literatura efetuada anteriormente:

Hipótese 1 - As perceções de justiça distributiva relativas à avaliação de desempenho influenciam positivamente a satisfação no trabalho.

Hipótese 2 - As perceções de justiça processual relativas à avaliação de desempenho influenciam positivamente a satisfação no trabalho.

Hipótese 3 - As perceções de justiça interacional relativas à avaliação de desempenho não influenciam a satisfação no trabalho.

A segunda questão de investigação tem como objetivo estudar se a variável género afeta o modo como as perceções de justiça organizacional aplicadas à avaliação de desempenho influenciam a satisfação dos trabalhadores.

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

Esta questão de investigação reveste-se de um carácter exploratório, uma vez que as investigações existentes sobre o impacto das variáveis sociodemográficas nas perceções de justiça organizacional são inconclusivas. Os estudos disponíveis não permitem estabelecer um consenso na comunidade científica quanto à existência, ou ao sentido, da influência destas

variáveis. Por esse motivo, optou-se por não avançar com a formulação de hipóteses, privilegiando uma abordagem aberta à interpretação dos dados.

3.3. Procedimentos e instrumentos de recolha de dados

Após a formulação do problema de investigação definiu-se o procedimento para a recolha de dados. Conforme previamente referido, a presente investigação consiste num estudo aleatório com diversos trabalhadores de instituições e profissões distintas. O método selecionado para a recolha da informação foi o questionário (Apêndice 1). De acordo com Freixo (2010) este instrumento permite operacionalizar os objetivos do estudo através de variáveis mensuráveis. O autor acrescenta que o questionário é constituído por um conjunto de itens destinados à avaliação das perceções e opiniões dos inquiridos. As questões têm como objetivo perceber como é que os trabalhadores percecionam a justiça organizacional num contexto de avaliação de desempenho, bem como entender o nível de satisfação dos mesmo no trabalho.

Considerando o objetivo da investigação, torna-se relevante obter a perspectiva dos trabalhadores de diversas instituições, com vista a analisar em que medida a satisfação dos trabalhadores é afetada pelas diferentes dimensões de justiça organizacional, num contexto de avaliação de desempenho. Para tal, foi elaborado um questionário através da plataforma *Google Forms* e divulgado *online* com o *link* nas redes sociais (*WhatsApp*, *Facebook* e *LinkedIn*), durante o período de 07 de agosto de 2025 a 21 de agosto de 2025, obtendo-se um total de 117 respostas. Utilizou-se uma amostra por conveniência, e de forma a garantir o controlo e a fiabilidade dos dados recolhidos, o questionário foi configurado de modo a permitir apenas uma resposta por participante. No questionário foram utilizadas questões já testadas em estudos anteriores sobre satisfação no trabalho e sobre justiça organizacional.

O questionário encontra-se dividido em cinco secções compostas exclusivamente por questões fechadas: a primeira e segunda secções referem-se a informações de carácter sociodemográfico e profissional, como género, faixa etária, nível de escolaridade e situação ocupacional; a terceira secção é composta por seis questões sobre o processo de avaliação de desempenho na organização; a quarta secção contém 21 afirmações que visam aferir as perceções de justiça organizacional no âmbito da avaliação de desempenho; e, por fim, a sexta secção é composta por 18 afirmações relativas à satisfação no trabalho, que pretendem representar possíveis sentimentos que os diferentes indivíduos possuem em relação ao trabalho que executam.

No questionário foi aplicada uma escala de Likert de concordância com cinco categorias: discordo totalmente (1), discordo (2), não concordo, nem discordo (3), concordo (4) e concordo totalmente (5).

As questões relativas à justiça organizacional estão apresentadas no Quadro 1, devidamente organizadas de acordo com as três dimensões de justiça organizacional: justiça distributiva, justiça processual (ou procedimental) e justiça interacional.

Tabela 1 - Questões do inquérito divididas pelas dimensões de justiça organizacional

<p>Justiça Distributiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho reflete o esforço que colocou no desempenho do seu trabalho. ✓ A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho traduz a qualidade do trabalho que executou. ✓ A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho reflete a sua contribuição para a prossecução dos objetivos da organização. ✓ Dado o seu desempenho, a classificação obtida na sua última avaliação de desempenho é adequada. ✓ Na sua organização, as pessoas recebem classificações de desempenho que traduzem o seu verdadeiro desempenho. ✓ Tendo em conta o seu esforço, é recompensado justamente. ✓ Está satisfeito com o resultado do processo de avaliação de desempenho.
<p>Justiça Processual</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Os procedimentos utilizados na avaliação de desempenho seguem padrões/regras pré-definidos, que são aplicados de igual modo a todos os empregados. ✓ 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. ✓ A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho foi baseada em informações exatas sobre o seu trabalho. ✓ Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho permitem que conteste a classificação obtida, se assim o desejar. ✓ Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho respeitam os padrões morais e éticos aceites na nossa sociedade. ✓ Na sua organização, qualquer trabalhador pode pedir esclarecimentos ou informações adicionais sobre a classificação de desempenho obtida.
<p>Justiça Interacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Durante o processo de avaliação de desempenho discutiu com o seu superior hierárquico o modo como o seu desempenho foi avaliado. ✓ Durante o processo de avaliação de desempenho o seu superior hierárquico trata-o de forma atenciosa. ✓ Durante o processo de avaliação de desempenho o seu superior hierárquico trata-o com respeito e consideração. ✓ Durante o processo de avaliação de desempenho o seu superior hierárquico evita fazer observações ou comentários impróprios. ✓ Durante o processo de avaliação de desempenho o seu superior hierárquico explicou-lhe os procedimentos envolvidos na obtenção da sua classificação. ✓ O seu superior hierárquico oferece justificações adequadas para as decisões relativas à sua avaliação. ✓ O seu superior hierárquico comunicou-lhe, atempadamente, os aspetos do seu desempenho que iam ser objeto de avaliação. ✓ Durante o processo de avaliação de desempenho o seu superior hierárquico discutiu consigo planos ou objetivos para melhorar o seu desempenho.

Fonte: Elaboração própria

3.4. Instrumentos da medida da justiça organizacional

3.4.1. Instrumento de medida da justiça distributiva

A justiça distributiva refere-se à percepção de equidade relativa aos resultados que os trabalhadores obtêm no ambiente laboral. Esta vertente da justiça organizacional foca-se essencialmente na adequação percebida entre o esforço despendido e os benefícios recebidos, tais como recompensas ou classificações de desempenho. A teoria da equidade, proposta por Adams (1965), fundamenta a ideia de que os indivíduos avaliam a justiça com base numa comparação entre os seus *inputs* (como o empenho ou as competências) e os respetivos *outcomes*, em relação aos dos outros. No contexto da avaliação de desempenho, esta forma de justiça está diretamente associada à percepção de justiça relativamente aos resultados obtidos, nomeadamente as classificações de desempenho atribuídas.

Para a operacionalização desta dimensão recorreu-se à medida de justiça distributiva composta por itens propostos por diversos autores. Colquitt (2001) desenvolveu um conjunto de itens com elevada adaptabilidade a diferentes contextos organizacionais. Já os itens sugeridos por Cropanzano, Prehar e Chen (2002) e por Sweeney e McFarlin (1997) foram especificamente concebidos no âmbito da avaliação de desempenho, permitindo uma análise mais direcionada às percepções dos trabalhadores quanto à equidade nas classificações atribuídas nos seus contextos organizacionais.

3.4.2. Instrumento de medida da justiça processual

A justiça processual refere-se à percepção de equidade relativa aos procedimentos adotados pelas organizações para tomar decisões que afetam os trabalhadores como, por exemplo, sistema de recompensas, sistema de avaliação de desempenho e processos de recrutamento. Esta dimensão da justiça organizacional centra-se na forma como as decisões são tomadas, mais do que nos próprios resultados, e na forma como os colaboradores percebem a justiça desses processos (Colquitt, 2001). Assim, organizações que adotam práticas consistentes, transparentes e éticas tendem a ser percebidas como mais justas pelos seus membros.

De acordo com o modelo proposto por Leventhal (1980) um processo é considerado justo quando cumpre seis critérios fundamentais: consistência na aplicação, ausência de preconceito, representação adequada das partes envolvidas, precisão da informação utilizada, possibilidade de correção das decisões e conformidade com princípios éticos. Estas diretrizes fornecem a base normativa para a avaliação da justiça processual em contexto organizacional.

Para aferir esta dimensão recorreu-se a itens do questionário desenvolvido por Colquitt (2001), concebidos de forma a refletir precisamente estas seis regras processuais. Além disso, o

instrumento foi enriquecido com itens adicionais baseados nos contributos de outros autores de referência na área da justiça organizacional, nomeadamente Cropanzano, Prehar e Chen (2002), Folger e Konovsky (1989) e Moorman (1991), cujas investigações aprofundam a forma como os colaboradores avaliam os procedimentos utilizados nas suas organizações.

3.4.3. Instrumento de medida da justiça interacional

Conforme Bies e Moag (1986) a justiça interacional refere-se à relevância da qualidade do tratamento interpessoal que os indivíduos recebem durante a aplicação dos procedimentos organizacionais. Esta dimensão da justiça organizacional contempla aspetos como o respeito, a dignidade, a sinceridade e a clareza na comunicação, elementos essenciais para avaliar a legitimidade do tratamento dirigido aos colaboradores. Assim como nas dimensões de justiça distributiva e procedimental, a mensuração da justiça interacional foi baseada nos itens originalmente propostos por Colquitt (2001), aos quais se somaram contribuições relevantes de outros estudiosos da área, tais como Cropanzano, Prehar e Chen (2002), Folger e Konovsky (1989) e Moorman (1991).

3.5. Instrumentos da medida da satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho é um conceito amplamente estudado na Psicologia Organizacional e na gestão de recursos humanos, sendo definida como o grau de contentamento que um indivíduo sente em relação ao seu trabalho.

Locke (1976) afirmou que a satisfação no trabalho é um dos temas mais estudados na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho, sendo definida como um estado emocional positivo resultante da avaliação do trabalho ou das experiências de trabalho.

De acordo com Siqueira e Gomide Jr. (2014) esta variável está diretamente relacionada à produtividade, ao compromisso organizacional e à saúde mental dos trabalhadores.

No presente estudo a medida da satisfação no trabalho utilizada foi o JSS, desenvolvido por Spector (1985). Este instrumento tem como objetivo medir e avaliar a satisfação no trabalho de uma forma geral e, por outro lado, as nove facetas específicas da satisfação no trabalho: o salário, a promoção, a supervisão, os benefícios, as recompensas, as condições operacionais, os colegas de trabalho, a natureza do trabalho e a comunicação.

Foi utilizada uma versão simplificada do JSS composta por cinco facetas (o salário, a promoção, a supervisão, a natureza do trabalho e a comunicação) com quatro itens cada, num total de 20 afirmações. Esta escolha deveu-se ao facto de neste estudo algumas das nove facetas referidas anteriormente não se relacionarem com a variável em causa, ou seja, as perceções de justiça relativas à avaliação de desempenho, pelo que poderiam enviesar a análise. Cada item é

medido através de uma escala de Likert de concordância de 5 pontos, indo de 1 que representa discordo totalmente, até 5 que representa concordo totalmente.

Assim, foram consideradas as seguintes facetas e, para cada uma delas, as seguintes questões propostas por Spector (1985):

- 1) Salário
 - a. Sou justamente remunerado relativamente ao trabalho que executo;
 - b. Os aumentos salariais não são frequentes (R);
 - c. Sinto que não sou valorizado pela instituição, quando penso na minha remuneração (R);
 - d. Eu estou satisfeito com as oportunidades de aumentos salariais que me são concedidas.
- 2) Promoção
 - a. Há poucas oportunidades de promoção no meu trabalho (R);
 - b. Os trabalhadores que desempenham um bom trabalho normalmente são promovidos;
 - c. As pessoas são promovidas na instituição tão rapidamente como o são noutras instituições;
 - d. Estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção.
- 3) Supervisão
 - a. O meu superior hierárquico é bastante competente no seu trabalho;
 - b. O meu superior hierárquico é injusto para mim (R);
 - c. O meu superior hierárquico demonstra pouco interesse nos sentimentos dos seus subordinados (R);
 - d. Gosto do meu superior hierárquico.
- 4) Natureza do trabalho
 - a. Sinto, por vezes, que o meu trabalho não tem sentido (R);
 - b. Gosto das tarefas que realizo no meu trabalho;
 - c. Sinto-me orgulhoso no trabalho que executo;
 - d. O meu trabalho é agradável.
- 5) Comunicação
 - a. Existe comunicação no meu local de trabalho;
 - b. Os objetivos da instituição onde trabalho não são claros para mim (R);
 - c. Sinto regularmente que ignoro o que se passa na instituição (R);

d. As minhas tarefas não são totalmente explicadas (R).

As questões assinaladas com a letra “R” estão formuladas em sentido inverso (*reverse scoring* – R), pelo que são afirmações que traduzem insatisfação. Para reverter a classificação, as respostas vão ser classificadas de 5 a 1, em vez de ser de 1 a 5 como é o caso normal, ou seja, o das afirmações positivas (que geram satisfação).

O índice de satisfação é obtido através da média simples de todos os itens considerados.

Para efetuar a análise estatística dos dados recorreu-se ao Excel e à versão 30 do *Statistical Package for the Social Science* (SPSS).

CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS DADOS

No presente capítulo são apresentados os resultados obtidos através do estudo empírico referente às percepções de justiça organizacional relativas à avaliação de desempenho e à satisfação no trabalho. Foi igualmente realizada uma análise das relações entre a variável dependente (satisfação no trabalho) e as variáveis independentes (as três dimensões da justiça organizacional), de modo a testar as hipóteses formuladas no capítulo anterior.

Como referido anteriormente, foi elaborado um questionário através da plataforma *Google Forms* e divulgado *online* com o *link* nas redes sociais (*WhatsApp*, *Facebook* e *LinkedIn*), durante o período de 07 de agosto a 21 de agosto de 2025, tendo-se obtido um total de 117 respostas. Utilizou-se uma amostra por conveniência, como mencionado no capítulo anterior.

Depois de recolhidas as respostas aos questionários, foi utilizado o programa estatístico SPSS para a análise dos dados obtidos.

4.1. Caracterização da amostra

No presente subcapítulo analisamos um conjunto de informações que caracterizam a população inquirida, do ponto de vista sociodemográfico e profissional.

A amostra deste estudo é constituída por um total de 117 participantes, dos quais 49 (41,9%) se identificaram com o género feminino e 68 (58,1%) com o género masculino (Gráfico 4.1). A distribuição entre géneros foi relativamente equilibrada, com uma leve predominância de participantes do género masculino.

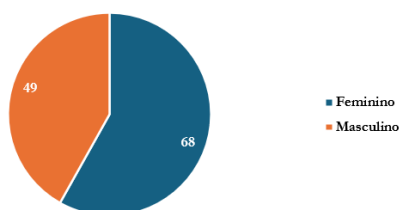


Gráfico 4.1 - Repartição da amostra quanto ao género

Fonte: Elaboração própria

No que se refere à faixa etária (Gráfico 4.2), observa-se uma heterogeneidade relevante entre os participantes. Do total da amostra, 45 indivíduos (38,5%) apresentam uma idade igual ou inferior a 30 anos, 20 participantes (17,1%) situam-se na faixa etária de 31 a 40 anos. Outros 23 indivíduos (19,7%) têm entre 41 e 50 anos, ao passo que 27 participantes (23,1%) estão na faixa etária de 51 a 60 anos. Apenas 2 participantes (1,7%) têm idade superior a 61 anos.

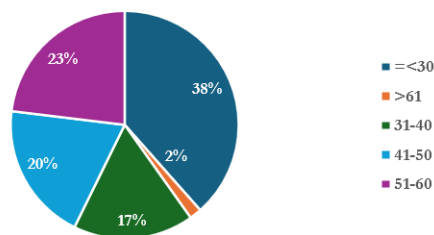


Gráfico 4.2 – Repartição da amostra quanto à idade

Fonte: Elaboração própria

No que concerne às habilitações académicas observa-se no Gráfico 4.3 que cerca de 48% dos respondentes são licenciados, 25% possui o ensino secundário e 17% são detentores do grau de mestre.

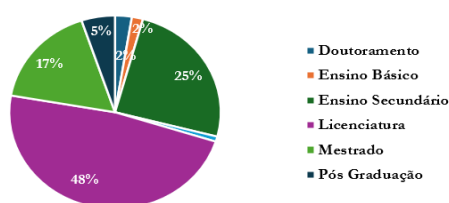


Gráfico 4.3 – Repartição da amostra quanto às habilitações académicas

Fonte: Elaboração própria

De acordo com o Gráfico 4.4 é notória a predominância dos participantes com contratos de trabalho sem termo, que corresponde a 77% da amostra (90 pessoas), evidenciando vínculos laborais estáveis e dourados. Por outro lado, 12% dos participantes, o equivalente a 14 indivíduos, têm um contrato de trabalho a termo certo, podendo implicar maiores níveis de incerteza quanto à continuidade do emprego.

Adicionalmente, 8% dos participantes, correspondendo a aproximadamente 9 pessoas, possuem contrato de trabalho a termo incerto, ou seja, caracterizado pela indeterminação da data de cessação, que poderá depender da conclusão de uma determinada tarefa.

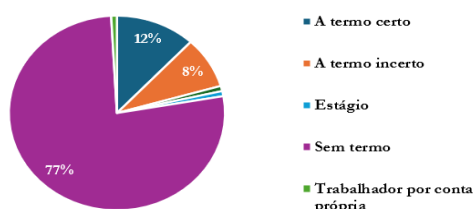


Gráfico 4.4 – Repartição da amostra quanto ao tipo de contrato de trabalho

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à antiguidade na empresa (Gráfico 4.5) observa-se uma distribuição relativamente equilibrada, com maior predominância dos grupos de 1-5 anos (25%) e 11-20 anos (25%), seguidos dos trabalhadores com menos de 1 ano (16%) e entre 6-10 anos (16%). Já os trabalhadores mais antigos (21-30 anos e mais de 30 anos) apresentam percentagens mais reduzidas (12% e 6%, respetivamente).

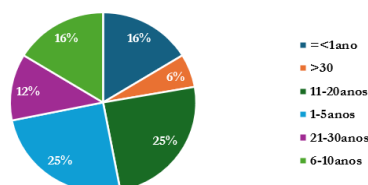


Gráfico 4.5 – Repartição da amostra quanto à antiguidade na empresa

Fonte: Elaboração própria

Por sua vez, na antiguidade na função atual (Gráfico 4.6) verifica-se uma forte concentração nos grupos com um ano ou menos (26%) e 1-5 anos (26%), que em conjunto representam mais de metade da amostra (52%). Os respondentes com antiguidades na função entre 6-10 anos e entre 11-20 anos surgem em proporções mais moderadas (19% e 21%, respetivamente), enquanto os que apresentam antiguidades na função entre 21-30 anos e mais de 30 anos representam apenas 4% cada.

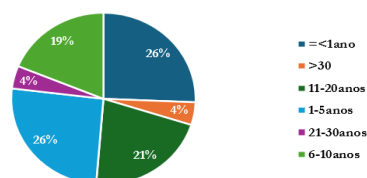


Gráfico 4.6 – Repartição da amostra quanto à antiguidade na função atual

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito às entrevistas de avaliação de desempenho, 86% dos inquiridos, que correspondem a 101 participantes, afirmam que o sistema de avaliação contempla estas entrevistas (Gráfico 4.7), dos quais 96 participantes declaram que nestas entrevistas são definidos os seus objetivos para o próximo período (Gráfico 4.8).

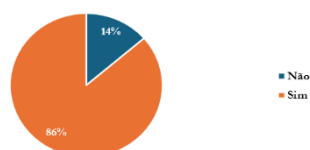


Gráfico 4.7 – Repartição da amostra quanto à realização de entrevistas de avaliação de desempenho

Fonte: Elaboração própria

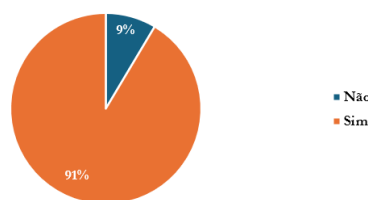


Gráfico 4.8 – Repartição da amostra quanto à definição de objetivos para o próximo período durante as entrevistas de avaliação de desempenho

Fonte: Elaboração própria

No Gráfico 4.9, observa-se que na maioria dos casos (82%), os objetivos são definidos pelo superior hierárquico. Apenas 15% dos inquiridos afirma que os objetivos são definidos de comum acordo, o que sugere uma prática de participação bastante reduzida. Situações em que os objetivos são definidos por lei, aceites sem discussão ou mesmo inexistentes representam percentagens residuais (1% cada).

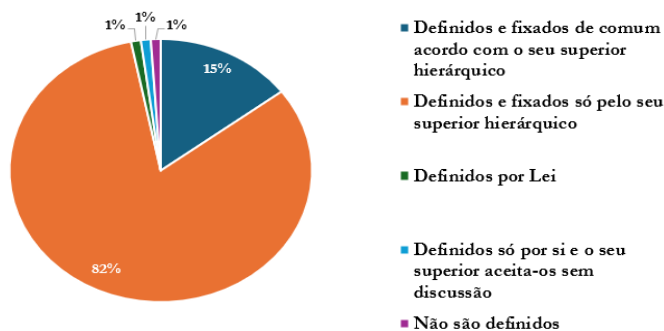


Gráfico 4.9 – Repartição da amostra relativamente a quem define os objetivos

Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta o Gráfico 4.10, a maioria dos inquiridos (78%) afirma que realiza autoavaliação, o que indica que esta prática está relativamente consolidada nas instituições dos respondentes. No entanto, uma parcela significativa (22%) ainda não realiza este tipo de prática, o que pode comprometer a perceção de equidade, uma vez que a avaliação passa a ser percebida apenas como imposta verticalmente, sem espaço para que o trabalhador expresse a sua opinião.

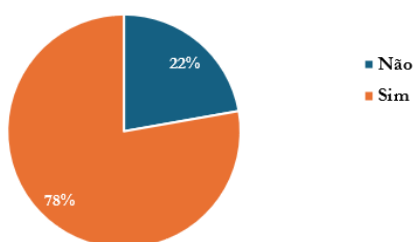


Gráfico 4.10 – Repartição da amostra quanto à realização de autoavaliação

Fonte: Elaboração própria

A maioria dos trabalhadores (82%) é avaliada diretamente pelo superior hierárquico (Gráfico 4.11), evidenciando um modelo de avaliação predominantemente vertical e centralizado. Uma percentagem menor (9%) afirma ser avaliada pelo superior do superior hierárquico, o que sugere um distanciamento maior do avaliador em relação ao contexto real de desempenho. A avaliação de 360 graus representa apenas 6%, apesar de ser reconhecida como uma prática que fortalece a percepção da justiça interacional, por integrar múltiplas fontes de feedback. Da mesma forma, a autoavaliação, realizada isoladamente como fonte formal de avaliação, representa 4% revelando uma participação limitada do trabalhador no processo.

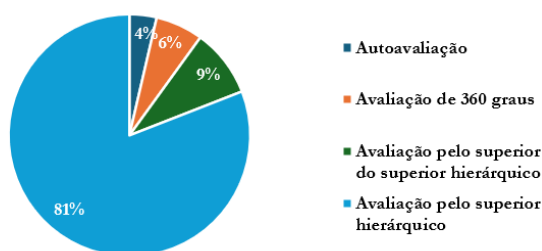


Gráfico 4.11 – Repartição da amostra quanto a fonte de avaliação de desempenho

Fonte: Elaboração própria

Os dados do Gráfico 4.12 evidenciam que na grande maioria das instituições as avaliações de desempenho ocorrem anualmente, dado que 77% dos inquiridos responderam “Anual”. Uma parcela menor, equivalente a 21%, adota a periodicidade semestral e as frequências menores correspondem a trimestral (1%) e a bianual (1%).

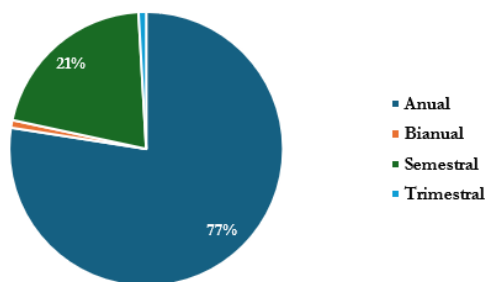


Gráfico 4.12 – Repartição da amostra quanto à frequência das avaliações de desempenho

Fonte: Elaboração própria

4.2. Matriz de correlações

O coeficiente de correlação de Pearson quantifica o grau de relação linear entre duas variáveis quantitativas, em que os seus valores variam num intervalo de -1 a 1. Os valores próximos de zero indicam que não há uma relação linear entre as duas variáveis. Contudo, à medida que o valor do coeficiente se aproxima da unidade (quer seja 1 ou -1), a força linear

aumenta. Um coeficiente positivo indica uma correlação direta (relação positiva), onde um aumento numa variável tende a estar associado a um aumento na outra. Um coeficiente negativo indica uma correlação inversa (relação negativa), onde um aumento numa variável está associado a uma diminuição na outra.

A relevância prática do coeficiente de correlação é determinada pelo nível de significância, que tem de ser, por norma, inferior a 0,05 (5%).

Relativamente às correlações entre as variáveis do estudo constata-se que as correlações entre as variáveis género e escolaridade são baixas, mas não têm significância estatística. No entanto, a variável antiguidade na empresa apresenta uma correlação significativa com a variável idade. As três dimensões de justiça organizacional apresentam correlações significativas entre si e negativas com a variável escolaridade (Tabela 2).

Adicionalmente, verificou-se que o índice de satisfação se apresenta correlacionado significativamente com as três dimensões de justiça organizacional. Esta correlação considera-se aceitável, dado que apresenta um nível de significância inferior a 0,001 (0,1%).

Tabela 2 - Matriz de correlações

		Correlações							
		Idade	Género	Escolaridade	Antiguidade na empresa	JD	JP	JI	IS
Idade	Correlação Pearson	1							
	Sig. (2 - tailed)								
	N	117							
Género	Correlação Pearson	-,040	1						
	Sig. (2 - tailed)	,672							
	N	117	117						
Escolaridade	Correlação Pearson	,057	,066	1					
	Sig. (2 - tailed)	,539	,480						
	N	117	117	117					
Antiguidade na empresa	Correlação Pearson	,781**	-,116	,026	1				
	Sig. (2 - tailed)	<,001	,215	,777					
	N	117	117	117	117				
JD	Correlação Pearson	,056	,099	-,063	,002	1			
	Sig. (2 - tailed)	,546	,289	,503	,987				
	N	117	117	117	117	117			
JP	Correlação Pearson	,113	,097	-,063	,096	,904**	1		
	Sig. (2 - tailed)	,224	,297	,501	,301	<,001			
	N	117	117	117	117	117	117		

JI	Correlação Pearson	,100	-,030	-,072	,057	,904**	,879**	1	
	Sig. (2 - tailed)	,285	,749	,443	,545	<,001	<,001		
	N	117	117	117	117	117	117	117	
IS	Correlação Pearson	,062	,102	,120	,026	,588**	,509**	,547**	1
	Sig. (2 - tailed)	,509	,276	,198	,780	<,001	<,001	<,001	
	N	117	117	117	117	117	117		117

** A correlação é significativa ao nível 0,01 (2 extremidades)

Fonte: Elaboração própria

4.3. Alfa de Cronbach

O Alpha de Cronbach é um coeficiente estatístico utilizado para medir a consistência interna de um instrumento de medição, como questionários, escalas psicométricas ou testes, que utilizam múltiplos itens para avaliar os padrões de resposta dos participantes entre os diversos itens que compõem a escala. A interpretação dos resultados do Alpha de Cronbach segue diretrizes estabelecidas na literatura, dado que valores superiores a 0,70 são geralmente aceites como indicador de uma consistência interna aceitável, valores acima de 0,80 são considerados bons, valores superiores a 0,90 indicam uma consistência interna excelente e valores abaixo de 0,60 apontam para uma baixa consistência interna.

O valor assumido pelo coeficiente Alfa de Cronbach do índice de satisfação no trabalho é de 0,885 (Tabela 3), o que indica uma boa fiabilidade interna, conforme as diretrizes estabelecidas na literatura referidas acima, que consideram valores acima de 0,80 como bons (Hill & Hill, 2000, p. 149; e Pestana & Gageiro, 2003, p. 543). A análise das 20 questões das 5 facetas da satisfação no trabalho revela uma média de 3,092, um desvio padrão de 0,646 e uma variância de 0,149 (Tabela 4).

Tabela 3 - Coeficiente de Alpha de Cronbach - Satisfação no trabalho

Estatísticas de Fiabilidade	
Alfa de Cronbach	Número de itens
,885	20

Fonte: Elaboração própria

Tabela 4 - Média, desvio padrão e variância de itens - Índice de satisfação

Estatísticas de Itens	
Média	3,092
Desvio Padrão	0,646
Variância	0,149

Fonte: Elaboração própria

A dimensão de justiça distributiva é composta por sete itens. O coeficiente de fiabilidade interna assume um valor de 0,959, o que representa uma consistência interna excelente, quase perto do um (Pestana & Gageiro, 2003, p. 543) (Tabela 5).

Tabela 5 - Coeficiente de Alpha de Cronbach – Justiça distributiva

Estatísticas de Fiabilidade	
Alfa de Cronbach	Número de itens
,959	7

Fonte: Elaboração própria

Através das respostas dos inquiridos, verifica-se que a média dos itens da justiça distributiva é de 3,373, o desvio padrão de 1,127 e a variância de 1,271 (Tabela 6). As perceções de justiça distributiva dos inquiridos são visualizadas como razoáveis, pois a maioria não concorda nem discorda com a classificação obtida no contexto de avaliação de desempenho.

Tabela 6 - Média, desvio padrão e variância de itens - Justiça distributiva

Estatísticas de Itens	
Média	3,373
Desvio Padrão	1,127
Variância	1,271

Fonte: Elaboração própria

A dimensão de justiça processual ou procedimental é composta por seis itens. Esta componente apresenta uma consistência interna muito boa (Pestana & Gameiro, 2003, p. 543), atendendo ao valor assumido pelo coeficiente Alfa de Cronbach (0,894) (Tabela 7).

Tabela 7 - Coeficiente de Alpha de Cronbach – Justiça processual

Estatísticas de Fiabilidade	
Alfa de Cronbach	Número de itens
,894	6

Fonte: Elaboração própria

Assim, pode-se observar que os respondentes estão satisfeitos com os procedimentos utilizados durante o processo de avaliação de desempenho, baseando-se apenas no trabalho

desempenhado por cada indivíduo. A média dos itens referentes à dimensão de justiça processual é de 3,614, o desvio padrão é de 0,939 e a variância assume o valor de 0,883 (Tabela 8).

Tabela 8 - Média, desvio padrão e variância de itens - Justiça processual

Estatísticas de Itens	
Média	3,614
Desvio Padrão	0,939
Variância	0,883

Fonte: Elaboração própria

A dimensão de justiça interacional é composta por oito itens. O coeficiente Alfa de Cronbach desta escala assume o valor de 0,943, o que significa que a mesma apresenta uma consistência interna excelente, quase perto do um (Pestana & Gageiro, 2003, p. 543) (Tabela 9).

Tabela 9 - Coeficiente de Alpha de Cronbach – Justiça interacional

Estatísticas de Fiabilidade	
Alfa de Cronbach	Número de itens
,943	8

Fonte: Elaboração própria

Observa-se que as percepções de justiça interacional dos inquiridos apresentam uma média de 3,542, um desvio padrão de 1,001 e uma variância de 1,003 (Tabela 10). Pode-se ver que os respondentes que durante o processo de avaliação são tratados com respeito e consideração têm tendência a estar alinhados com o superior hierárquico e com a organização.

Tabela 10 - Média, desvio padrão e variância de itens - Justiça interacional

Estatísticas de Itens	
Média	3,542
Desvio Padrão	1,001
Variância	1,003

Fonte: Elaboração própria

Em síntese, os resultados da análise de fiabilidade interna do questionário, aferida pelo coeficiente Alfa de Cronbach, confirmam a robustez do instrumento. Verifica-se que as três dimensões da justiça organizacional exibem níveis de consistência interna considerados excelentes ou muito bons (Pestana & Gageiro, 2003, p. 543), superando o critério mínimo de 0,7 preconizado por Nunnally (1978). O índice de satisfação no trabalho também revelou ter uma boa fiabilidade interna, atendendo a que o valor do Alpha de Cronbach é de 0,885.

A justiça distributiva é composta por sete itens, maioritariamente adaptados de Colquitt (2001), tendo demonstrado uma fiabilidade excelente com um coeficiente de 0,959. A justiça processual formada por seis itens adaptados de Colquitt (2001), Cropanzano *et al.* (2002) e Moorman (1991) apresenta uma fiabilidade muito boa com um coeficiente de 0,894. Por fim, a justiça interacional engloba oito itens, propostos por Colquitt (2001), Cropanzano *et al.* (2002), Moorman (1991) e Folger e Konovsky (1989) registou um coeficiente de 0,943, que traduz uma fiabilidade excelente.

4.4. Análises de regressão múltipla

A análise dos dados iniciou-se com a avaliação dos pressupostos essenciais para a aplicação da regressão linear. O principal objetivo destas regressões é verificar as hipóteses, utilizando as três dimensões da justiça organizacional para prever a satisfação no trabalho. Uma etapa crucial do processo de teste de hipóteses foi a criação de um índice de satisfação repartido por géneros, permitindo assim análises de regressão específicas.

Para efeitos de validação de hipóteses, estas são suportadas quando o nível de significância é igual ou inferior a 5% ($p \leq 0,05$). Em circunstâncias específicas podem ser aceites níveis de significância até 10% ($p \leq 0,10$).

O R quadrado mede o quão próximos os dados estão da linha de regressão, indicando assim a percentagem da variação na variável resposta a que o modelo linear consegue explicar. O R quadrado ajustado é utilizado para comparar modelos com diferentes quantidades de preditores. Ou seja, quanto maior variância o modelo explicar, melhor será o ajuste aos dados.

De modo a testar as hipóteses apresentadas anteriormente e responder às questões de investigação foram elaborados três modelos de regressão linear múltipla entre a variável dependente índice de satisfação no trabalho (de uma forma global e por género) e as variáveis independentes (as três dimensões de justiça organizacional).

4.4.1. Análise de regressão linear entre as três dimensões de justiça organizacional e a variável índice de satisfação no trabalho

Na Tabela 11 é apresentado o resumo do modelo, onde se constata que apenas 35,2% da satisfação no trabalho é explicada pelas dimensões de justiça organizacional, dado que o coeficiente de determinação (R^2) é de 0,352.

Tabela 11 - Modelo de regressão linear da variável índice de satisfação no trabalho

Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro padrão da estimativa
Regressão	,594 ^a	,0352	,335	,52744

a. Preditores: (Constante), JD, JP e JI

b. Variável dependente: Índice de satisfação no trabalho

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 12 observa-se que nem todas as dimensões da justiça organizacional são preditores da satisfação no trabalho. Com efeito, somente a dimensão de justiça distributiva apresenta um nível de significância inferior a 5%, pelo que é a única variável com significância estatística. As dimensões de justiça processual e justiça interacional apresentam níveis de significância superiores a 5%, pelo que não são preditoras da satisfação no trabalho.

Tabela 12 - Coeficientes da variável índice de satisfação no trabalho

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
	B	Erro	Beta	t	Sig.
(Constante)	2,004	,209		9,567	<,001
JD	,353	,120	,616	2,934	,004
JP	-,119	,130	-,173	-,921	,359
JI	,092	,122	,143	,760	,449

a. Variável dependente: Índice de satisfação no trabalho

Fonte: Elaboração própria

4.4.2. Análise de regressão linear entre as três dimensões de justiça organizacional e a variável índice de satisfação no trabalho relativamente à variável género

A regressão linear em que a variável dependente é o índice de satisfação no trabalho referente ao género feminino e as variáveis explicativas são as três dimensões da justiça organizacional, apresenta um R quadrado de 0,344, o que significa que 34,4% da satisfação no trabalho é explicada pelas dimensões de justiça organizacional (Tabela 13).

Tabela 13 - Modelo de regressão linear da variável índice de satisfação no trabalho - género feminino

Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro padrão da estimativa
Regressão	,557 ^a	,0344	,314	,55092

a. Preditores: (Constante), JDF, JPF e JIF

b. Variável dependente: Índice de satisfação no trabalho no género feminino

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 14 é possível constatar-se que, para os respondentes do género feminino, a dimensão de justiça distributiva continua a ser a única variável explicativa do índice de satisfação no trabalho, desde que se aceite um nível de significância igual ou inferior a 10%. Se somente se aceitar um nível de significância igual ou inferior a 5%, então não há nenhuma dimensão de justiça organizacional que explique a satisfação no trabalho relativa ao género feminino.

Tabela 14 - Coeficientes da variável índice de satisfação no trabalho - género feminino

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
	B	Erro	Beta	t	Sig.
(Constante)	2,091	,290		7,215	<,001
JD	,410	,154	,713	2,670	,010
JP	-,163	,135	-,281	-1,210	,231
JI	,082	,178	,120	,459	,648

a. Variável dependente: Índice de satisfação no trabalho no género feminino

Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos inquiridos do género masculino a análise de regressão apresenta um R quadrado de 0,378, superior ao apresentado na regressão para o género feminino (Tabela 15).

Tabela 15 - Modelo de regressão linear da variável índice de satisfação no trabalho - género masculino

Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro padrão da estimativa
Regressão	,615 ^a	,378	,336	,50475

a. Preditores: (Constante), JDM, JPM e JIM

b. Variável dependente: Índice de satisfação no trabalho no género masculino

Fonte: Elaboração própria

Analisando-se os resultados do modelo de regressão constata-se que nenhuma das três dimensões da justiça organizacional são preditores da satisfação no trabalho, pois os respetivos coeficientes apresentam um nível de significância superior a 5% (Tabela 16).

Assim, conclui-se que nesta variável nenhuma das três dimensões de justiça organizacional são explicativas da satisfação no trabalho, ao contrário do que se verificou com os inquiridos do género feminino em que a justiça organizacional foi considerada preditora da satisfação no trabalho (desde que se aceitasse um nível de significância igual ou inferior a 10%).

Tabela 16 - Coeficientes da variável satisfação no trabalho - género masculino

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
	B	Erro	Beta	t	Sig.
(Constante)	1,843	,328		5,624	<,001
JD	,140	,221	,245	0,631	,531
JP	,048	,198	,085	,941	,810
JI	,178	,189	,300	,941	,352

a. Variável dependente: Índice de satisfação no trabalho no género feminino

Fonte: Elaboração própria

4.5. Resposta às questões de investigação

A problemática da presente investigação consiste em analisar se as perceções de justiça organizacional relativas à avaliação de desempenho afetam a satisfação no trabalho, e analisar igualmente se a variável género tem impacto nessa relação, ou seja, se as diferenças nas perceções de justiça organizacional relativas à avaliação de desempenho entre os géneros feminino e masculino têm impactos similares na satisfação no trabalho ou se há uma diferença entre géneros.

A questão de investigação 1 pretende analisar se a satisfação no trabalho é influenciada pelas perceções de justiça organizacional relativas à avaliação de desempenho. Para responder a esta questão foram formuladas três hipóteses, tendo em consideração os estudos feitos sobre esta temática.

A hipótese 1 refere que as perceções de justiça distributiva relativas à avaliação de desempenho influenciam positivamente a satisfação no trabalho. De acordo com os valores obtidos na regressão linear (Tabela 11) o coeficiente associado à justiça distributiva apresenta um nível de significância inferior a 5%, sendo esta hipótese suportada, pelo que a dimensão de justiça distributiva é um preditor da satisfação no trabalho.

A hipótese 2 menciona que as perceções de justiça processual relativas à avaliação de desempenho influenciam positivamente a satisfação no trabalho. Pelos resultados obtidos na

Tabela 11 o coeficiente relativo à justiça processual não é estatisticamente significativo, pois apresenta um nível de significância superior a 5%. Deste modo, a hipótese 2 não é suportada.

A hipótese 3 alude que as percepções de justiça interacional relativas à avaliação de desempenho não influenciam a satisfação no trabalho. Os resultados obtidos na regressão linear mostram que o coeficiente associado a esta dimensão de justiça organizacional apresenta um nível de significância superior a 5%, o que significa que esta hipótese é suportada, pois esta dimensão não afeta a satisfação no trabalho.

A questão de investigação 2 é de carácter exploratório e pretende analisar se a variável género afeta o modo como as percepções de justiça organizacional relativas à avaliação de desempenho influenciam a satisfação no trabalho. Pelos resultados obtidos, somente quando se considera a variável género feminino é que a justiça distributiva se revela preditora da satisfação no trabalho, desde que se aceite um nível de significância igual ou inferior a 10%. Se só se aceitar um nível de significância de 5%, então não há nenhuma dimensão de justiça organizacional que influencie a satisfação no trabalho. No caso do género masculino nenhuma das dimensões de justiça organizacional são variáveis estatisticamente significativas.

Deste modo e respondendo à segunda questão de investigação, pode-se concluir que a variável género afeta o modo como as percepções de justiça organizacional relativas à avaliação de desempenho influenciam a satisfação no trabalho, desde que se considere um nível de significância de 10%. Se o nível de significância aceite for de 5% então a variável género não afeta o modo como as percepções de justiça organizacional relativas à avaliação de desempenho influenciam a satisfação no trabalho.

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES FINAIS

5.1. Contributos do estudo

A presente investigação não só contribui para solidificar as conclusões já alcançadas por autores nas áreas da justiça organizacional, avaliação de desempenho e satisfação no trabalho, como também aborda uma lacuna metodológica identificada na literatura.

A formulação do questionário teve a preocupação de contextualizar explicitamente os itens das escalas de justiça distributiva, processual e interacional no âmbito específico da avaliação de desempenho. Esta abordagem alinha-se com as recomendações de autores como Colquitt (2001), Gilliland e Chan (2001), Greenberg (1990, 1993) e Konovsky (2000), que criticaram a generalidade dos instrumentos de medida usados anteriormente, que podiam enviesar os resultados pela falta de um contexto definido. Desse modo, foram utilizados itens validados por diversos investigadores, incluindo Colquitt (2001), Cropanzano, Prehar e Chen (2002), Folger e Konovsky (1989), McFarlin e Sweeney, (1992) e Moorman (1991).

Os resultados empíricos obtidos confirmam a influência das dimensões da justiça distributiva e processual na satisfação no trabalho, comprovando outras investigações associadas a diversos estudos (Folger & Konovsky, 1989; McFarlin & Sweeney, 1992; e Sweeney & McFarlin, 1997).

5.2. Limitações do estudo

A interpretação dos resultados apresentados nesta investigação deve ser realizada com algum cuidado tendo em conta um conjunto de limitações intrínsecas no decorrer deste processo.

A primeira limitação significativa prende-se com a impossibilidade de executar o plano de amostragem inicialmente definido. O principal objetivo do estudo consistia numa análise comparativa entre organizações com a mesma natureza jurídica e/ou apenas numa organização. Contudo, a recusa de acesso a entidades específicas inviabilizou esta abordagem. Consequentemente, a metodologia de recolha de dados teve de ser ajustada, optando-se pela elaboração do questionário através da plataforma Google Forms e divulgado online com o link nas redes sociais (WhatsApp, Facebook e LinkedIn), resultando uma amostra de conveniência heterogénea que abrangeu colaboradores de diversos setores de atividade e de natureza jurídica distinta.

Uma outra limitação assenta no facto de se usar uma amostra por conveniência, pelo que os resultados não podem ser generalizados.

Por outro lado, a fiabilidade das regressões, medida pelo valor de R^2 é baixa.

Por fim, amostra revelou-se enviesada em particular no que concerne às habilitações académicas e à idade.

5.3. Sugestões para futuras investigações

A partir das fragilidades e limitações identificadas na presente investigação, delineiam-se diversas sugestões para o desenvolvimento de investigações futuras no mesmo âmbito temático.

Sugere-se que futuras investigações procurem maximizar a taxa de resposta da população em estudo. Uma abordagem mais eficaz poderá passar pela implementação de ferramentas informáticas institucionais que garantam a participação generalizada dos colaboradores, a fim de se ter uma amostra representativa do universo em estudo. Adicionalmente, recomenda-se a disponibilização de uma contextualização detalhada sobre os intuitos da investigação e dos questionários, permitindo aos participantes uma compreensão clara dos objetivos subjacentes ao estudo.

Para além do questionário sugere-se a inclusão de instrumentos de recolha de informação complementares, nomeadamente a entrevista. A combinação de abordagens quantitativas e qualitativas permitirá um reforço das conclusões obtidas e uma análise mais profunda das subjetividades que o formato de resposta fechada não permite capturar.

Propõe-se, ainda, a utilização de tipologias de amostras distintas. Uma via de investigação futura poderá ser a análise de organizações com sistemas de avaliação de desempenho menos estruturados ou formalizados. Em alternativa, sugere-se uma seleção de amostras mais criteriosa e controlada, com o objetivo de obter uma maior representatividade. Também podemos comparar empresas com dimensões distintas (pequena, média e grande empresa) com o intuito de verificar se os resultados obtidos dependem ou não da dimensão da empresa.

5.4. Conclusão final

A presente investigação tinha como objetivo analisar em que medida a satisfação no trabalho é afetada pelas diferentes dimensões de justiça organizacional, num contexto de avaliação de desempenho, sendo que para isso foi utilizado um inquérito por questionário.

A literatura tem apontado que as perceções de justiça organizacional relativas às avaliações de desempenho têm um efeito direto nas atitudes e nos comportamentos dos colaboradores, com possíveis reflexos na sua performance. Ou seja, um colaborador tende a perceber o processo de avaliação como justo e a manifestar maior satisfação quando este se baseia em classificações equitativas, que permitem a sua participação e garanta um tratamento respeitoso, bem como a apresentação de justificações transparentes e oportunas sobre as classificações atribuídas.

A presente investigação mostrou que a satisfação no trabalho é influenciada pelas percepções de justiça organizacional, mais especificamente pela dimensão de justiça organizacional, corroborando as conclusões mencionadas por outros autores e evidenciando o seu papel determinante no contexto específico da avaliação de desempenho.

No que concerne à primeira questão de investigação, “A satisfação no trabalho é influenciada pelas percepções de justiça organizacional relativas à avaliação de desempenho?”, foram formuladas três hipóteses. A hipótese 1 refere que as percepções de justiça distributiva relativas à avaliação de desempenho influenciam positivamente a satisfação no trabalho. Os valores obtidos na regressão linear evidenciam que o coeficiente associado à justiça distributiva apresenta um nível de significância inferior a 5%, sendo esta hipótese suportada, pelo que a dimensão de justiça distributiva é um preditor da satisfação no trabalho. A hipótese 2 menciona que as percepções de justiça processual relativas à avaliação de desempenho influenciam positivamente a satisfação no trabalho. Face aos resultados obtidos conclui-se que a justiça processual não é estatisticamente significativa, pois apresenta um nível de significância superior a 5%, pelo que esta hipótese não é suportada. A hipótese 3 refere que as percepções de justiça interacional relativas à avaliação de desempenho não influenciam a satisfação no trabalho. Os resultados obtidos mostram que esta dimensão de justiça organizacional apresenta um nível de significância superior a 5%, o que significa que esta hipótese é suportada, pois esta dimensão não afeta a satisfação no trabalho.

Relativamente à segunda questão de investigação, “A variável género afeta o modo como as percepções de justiça organizacional relativas à avaliação de desempenho influenciam a satisfação no trabalho?”, esta tinha um carácter exploratório e pretendia analisar se a variável género afetava o modo como as percepções de justiça organizacional relativas à avaliação de desempenho influenciavam a satisfação no trabalho. Pelos resultados obtidos pode-se concluir que a variável género afeta o modo como as percepções de justiça organizacional relativas à avaliação de desempenho influenciam a satisfação no trabalho, desde que se considere um nível de significância de 10%. Se o nível de significância aceite for de 5% então a variável género não afeta o modo como as percepções de justiça organizacional relativas à avaliação de desempenho influenciam a satisfação no trabalho.

Em suma, é imprescindível que as práticas de gestão de recursos humanos, em particular na avaliação de desempenho, incorporem os princípios da justiça organizacional para que sejam percecionadas como justas. A pertinência desta exigência é evidente pelos resultados deste estudo, que estabelecem uma relação clara entre a forma como os colaboradores percecionam a justiça das avaliações de desempenho e os seus níveis de satisfação no trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). New York: Academic Press.
- Alves, M. P. (2016). *Avaliação de desempenho: Uma ferramenta de gestão*. Escolar Editora.
- 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.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations* (Vol. 1, pp. 43–55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bilhim, J. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: ISCSP – UTL.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (1999). *Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (3ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Carvalho-Freitas, M. N., & Mendes, A. M. (2022). Psicodinâmica e justiça organizacional: Um estudo qualitativo com servidores públicos. *Revista de Administração Contemporânea*, 26(1), 1–20.
- Chiavenato, I. (1996). *Recursos humanos na empresa: Desenho de cargos, descrição e análise de funções, avaliação de desempenho humano* (3.ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4.ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014). *Administração: teoria, processo e prática* (4ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- 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., & 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.

- Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2015). Measuring justice and fairness. In R. S. Cropanzano & M. L. Ambrose (Eds.), *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace* (pp. 187–202). New York: Oxford University Press.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management*, 27 (3), 324-351.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (8^a ed.). Lisboa: RH Editora.
- Dessler, G. (2011). *Administração de Recursos Humanos* (12.^a ed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Drucker, P.F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, 12(4), 555–578.
- Elovainio, M., Heponiemi, T., Kuusio, H., Sinervo, T., & Kivimäki, M. (2021). A longitudinal study of changes in interactional justice and subsequent short-term sickness absences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(1), 1–10.
- Ferreira, M. C., & Assmar, E. M. L. (2004). Cultura, satisfação e saúde nas organizações. In A. Tamayo (Org.), *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 102-126). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32 (1), 115-130.
- Freixo, M. J. V. (2010). *Metodologia científica* (2.^a ed.). Instituto Piaget.
- Gabriel, A. S., Koopman, J., Rosen, C. C., Johnson, R. E., & Arnold, J. D. (2021). When fit is not enough: Interactive effects of leader behaviors and justice perceptions in feedback delivery. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101508.

- Ghimire, B. (2020). *Organizational Justice and its impact, with the reference to Nepal*. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing.
- Gil, A. C. (2010). *Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais* (2.ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Gilliland, S. W., & Chan, D. (2001). Justice in organizations: Theory, methods, and applications. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil e C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology* Vol. 2 (pp. 143-165). London: Sage Publications.
- Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Cunha, R. C. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Greenberg, J. (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 intellectual adolescence of organizational justice: You've come a long way, maybe. *Social Justice Research*, 6 (1), 135-148.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice. In: Cropanzano, R. (Org.). *Justice in the workplace: approaching fairness in human resource management*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Greenberg, J. (1993b). Justice and organizational citizenship: A commentary on the state of the science. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. Vol. 6 (3), pp. 249-256.
- Greenberg, J., & Cropanzano, R. (2001). *Advances in Organizational Justice*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Greenberg, J. (2020). *Managing behavior in organizations* (6th ed.). Pearson Education.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Edições Sílabo.

- Hubbell, A. P., & Chory, R. M. (2005). Organizational citizenship behavior and communication. *Communication Studies*, 56(4), 1–17.
- Jawahar, I. M. (2007). The influence of perceptions of fairness on performance appraisal reactions. *Journal of Labor Research*, 28(4), 735–754.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26 (3), 489-511.
- Latham, G. P., & Wexley, K. N. (1994). *Increasing Productivity through Performance Appraisal* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz & W. Walster (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 9, pp. 91–131). New York: Academic.
- 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 & R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27–55). New York: Plenum Press.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. *Justice and Social Interaction*, 3, 167–218.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157–189.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35 (3), 626-637.
- Melo, M. B. (2010). *Satisfação no Trabalho da Equipe de Enfermagem no Brasil: Revisão Integrativa* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Goiás, Goiânia, GO, Brasil.
- Milheiro, C. (2020, 10 dezembro). Conheça a importância da avaliação de desempenho. *E-konomista*. <https://www.e-konomista.pt/avaliacao-de-desempenho/>.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para ciências sociais e psicologia* (6ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Porter, L. W. (1961). A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs. *Journal of Applied Psychology*, 45(1), 1 -10.
- Ramasodi, J. M. B. (2010). *Factors influencing job satisfaction among healthcare professionals at south rand hospital* (Master dissertation). Faculty of Health Systems Management and Policy, University of Limpopo, South Africa.
- Rego, A.; & Pina e Cunha, M. (2009). Organisational Justice and Citizenship Behaviors: A study in the Portuguese Cultural Context. *Applied Psychology: An International Review*, 59 (3), 404-430.
- Robbins, Stephen P. (2010). *Comportamento organizacional* (14ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Administração* (10.ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamento organizacional* (18ª ed.). Pearson.
- Siqueira, M. M. M., & Gomide Jr., S. (2014). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In M. M. M. Siqueira (Ed.), *Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 71–82). Artmed.

- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Rand McNally.
- Sotomayor, A. M. (2025). *Princípios de Gestão de Recursos Humanos* (2ª ed.). Lisboa: Rei dos Livros.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1997). Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18(1), 83–98
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York, NY: Harper & Brothers.
- Vroom, V. H. (1995). *Work and Motivation*. New York: Jossey-Bass.
- Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(2), 212-240.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. University of Minnesota, Industrial Relations Center.

APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO

Questionário

O meu nome é Ana Carolina Pereira Mateus e estou a realizar um estudo no âmbito da minha Dissertação de Mestrado em Gestão das Instituições Financeiras, através do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL).

O objetivo deste estudo é analisar em que medida a satisfação dos colaboradores de uma determinada instituição é afetada pelas diferentes dimensões de justiça organizacional no contexto da avaliação de desempenho.

Todas as respostas são anónimas e apenas se destinam para tratamento de informação do estudo acima descrito. Por esse motivo agradeço a sua resposta, que será muito importante para a concretização dos objetivos desta investigação.

Tempo de resposta: 10 minutos

Desde já obrigada pela sua disponibilidade e participação.

Com os melhores cumprimentos,

Ana Carolina Mateus

1. Perfil:

1. Idade:

a) _____ anos

2. Sexo:

b) Masculino

c) Feminino

d) Outra: ____

3. Estado Civil:

a) Solteiro

b) União de Facto / Casado(a)

c) Separado(a)/Divorciado(a)

d) Viúvo(a)

e) Prefiro não responder

4. Nível de Escolaridade:
- a) Ensino Básico
 - b) Ensino Secundário
 - c) Licenciatura
 - d) Pós-Graduação
 - e) Mestrado
 - f) Doutoramento
 - g) Prefiro não responder

5. Situação Ocupacional:
- a) Estudante
 - b) Trabalhador por Conta de Outrem
 - c) Trabalhador por Conta Própria
 - d) Desempregado
 - e) Reformado
 - f) Outra: ____

2. Perfil Profissional e Condições de Trabalho:

6. Área Profissional:
- a) Área da Educação, Ensino ou Formação
 - b) Área da Saúde
 - c) Área das Tecnologias de Informação e Comunicação
 - d) Área da Engenharia ou Arquitetura
 - e) Área da Administração, Gestão ou Recursos Humanos
 - f) Área da Contabilidade, Finanças ou Economia
 - g) Área do Marketing, Publicidade ou Comunicação
 - h) Área do Direito ou Justiça
 - i) Área do Comércio, Vendas ou Atendimentos ao Público
 - j) Área da Psicologia ou Serviço Social
 - k) Sem Atividade Profissional
 - l) Outra: ____
7. Tipo de Contrato:
- a) A termo Certo
 - b) A termo Incerto
 - c) Sem termo

- d) Estágio
 - e) Outra: ____
8. Antiguidade na empresa:
- a) _____ anos
 - b) _____ meses
9. Antiguidade na função atual:
- a) _____ anos
 - b) _____ meses
10. Qual é a sua função atual:
- a) Diretor / CEO
 - b) Diretor de Área
 - c) Gestor de produto
 - d) Gestor de cliente
 - e) Administrativo
 - f) Técnico
 - g) Outra: ____

3. Avaliação de Desempenho:

11. Na sua instituição são realizadas entrevistas de avaliação de desempenho?
- (Se respondeu não a esta pergunta passe, por favor, para a questão 14)
- a) Sim
 - b) Não
12. Nessas entrevistas são definidos os seus objetivos para o próximo período?
- a) Sim
 - b) Não
13. Esses objetivos são definidos por quem?
- a) Definidos e fixados só pelo seu superior hierárquico
 - b) Definidos só por si e o seu superior aceita-os sem discussão
 - c) Definidos e fixados de comum acordo com o seu superior hierárquico
 - d) Outra: ____

14. Realiza uma autoavaliação?

(Se respondeu não a esta pergunta passe, por favor, para a próxima secção)

- a) Sim
- b) Não

15. Qual a fonte de avaliação de desempenho, na sua área?

(pode escolher mais do que uma opção)

- a) Avaliação pelo superior hierárquico
- b) Avaliação pelo superior do superior hierárquico
- c) Autoavaliação
- d) Avaliação pelos colegas
- e) Avaliação pelos subordinados
- f) Avaliação de 360 graus

16. Qual a frequência das avaliações de desempenho?

- a) Anual
- b) Semestral
- c) Trimestral
- d) Outra: ____

4. Perceções de Justiça Organizacional

Categorias de Escala:

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

17. Durante o processo de avaliação de desempenho discutiu com o seu superior hierárquico o modo como o seu desempenho foi avaliado.

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

19. 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.

20. A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho foi baseada em informações exatas sobre o seu trabalho.

21. Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho permitem que conteste a classificação obtida, se assim o desejar.
22. Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho respeitam os padrões morais e éticos aceites na nossa sociedade.
23. A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho reflete o esforço que colocou no desempenho do seu trabalho.
24. A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho traduz a qualidade do trabalho que executou.
25. A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho reflete a sua contribuição para a prossecução dos objetivos da organização.
26. Dado o seu desempenho, a classificação obtida na sua última avaliação de desempenho é adequada.
27. Durante o processo de avaliação de desempenho o seu superior hierárquico trata-o de forma atenciosa.
28. Durante o processo de avaliação de desempenho o seu superior hierárquico trata-o com respeito e consideração.
29. Durante o processo de avaliação de desempenho o seu superior hierárquico evita fazer observações ou comentários impróprios.
30. Durante o processo de avaliação de desempenho o seu superior hierárquico explicou-lhe os procedimentos envolvidos na obtenção da sua classificação.
31. O seu superior hierárquico oferece justificações adequadas para as decisões relativas à sua avaliação.
32. O seu superior hierárquico comunicou-lhe, atempadamente, os aspetos do seu desempenho que iam ser objeto de avaliação.
33. Durante o processo de avaliação de desempenho o seu superior hierárquico discutiu consigo planos ou objetivos para melhorar o seu desempenho.
34. Na sua organização, qualquer trabalhador pode pedir esclarecimentos ou informações adicionais sobre a classificação de desempenho obtida.
35. Na sua organização, as pessoas recebem classificações de desempenho que traduzem o seu verdadeiro desempenho.
36. Tendo em conta o seu esforço, é recompensado justamente.
37. Está satisfeito com o resultado do processo de avaliação de desempenho.

5. Satisfação no Trabalho

Categorias de Escala:

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

- 38. Sou justamente remunerado relativamente ao trabalho que executo.
- 39. Há poucas oportunidades de promoções no meu trabalho.
- 40. O meu superior hierárquico é bastante competente no seu trabalho.
- 41. Sinto, por vezes, que o meu trabalho não tem sentido.
- 42. Os aumentos salariais não são frequentes.
- 43. Os trabalhadores que desempenham um bom trabalho normalmente são promovidos.
- 44. Existe comunicação no meu local de trabalho.
- 45. O meu superior hierárquico é injusto para mim.
- 46. Gosto das tarefas que realizo no meu trabalho.
- 47. Os objetivos da instituição onde trabalho não são claros para mim.
- 48. Sinto que não sou valorizado pela instituição, quando penso na minha remuneração.
- 49. Estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção.
- 50. Gosto do meu superior hierárquico.
- 51. Eu estou satisfeito com as oportunidades de aumentos salariais que me são concedidas.
- 52. O meu superior demonstra pouco interesse nos sentimentos dos seus subordinados.
- 53. Sinto-me orgulhoso no trabalho que executo.
- 54. Sinto regularmente que ignoro o que se passa na instituição.
- 55. As pessoas são promovidas na instituição tão rapidamente como o são em noutras instituições.
- 56. O meu trabalho é agradável.
- 57. As minhas tarefas não são totalmente explicadas.

Muito obrigada pela sua colaboração!