

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**O PAPEL MEDIADOR DA MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA NA  
RELAÇÃO ENTRE PERCEÇÃO DE JUSTIÇA E INTENÇÃO DE  
SAÍDA: A AUTONOMIA COMO MODERADOR DESTA  
RELAÇÃO**

**Adriana Duarte Neves**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)**

**2017**

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**O PAPEL MEDIADOR DA MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA NA  
RELAÇÃO ENTRE PERCEÇÃO DE JUSTIÇA E INTENÇÃO DE  
SAÍDA: A AUTONOMIA COMO MODERADOR DESTA  
RELAÇÃO**

**Adriana Duarte Neves**

Dissertação Orientada pelo Professor Doutor Luís Alberto Curral

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)**

**2017**

## RESUMO

A percepção de justiça organizacional é importante para compreender algumas atitudes dos indivíduos em contexto laboral, como a intenção de saída. A intenção de saída, produz consequências nefastas para as organizações e é por isso uma das maiores preocupações dos gestores de recursos humanos da atualidade. O presente estudo teve como objetivo apurar de que forma, a percepção de justiça e a motivação intrínseca têm impacto na intenção de saída dos trabalhadores. Foi aplicado um questionário a 2232 colaboradores de uma organização do setor público. Investigou-se o papel autonomia como possível moderador no efeito indireto da percepção de justiça na intenção de saída, através da motivação intrínseca, isto é, se a autonomia funcionaria como moderador do papel mediador da motivação intrínseca na relação entre a percepção de justiça e a intenção de saída. As hipóteses foram corroboradas. Os resultados reforçam a importância destes construtos, demonstrando assim a relação negativa e significativamente comprovada entre percepção de justiça, motivação intrínseca, autonomia e intenção de saída.

**Palavras-chave:** Justiça, Motivação Intrínseca, Autonomia, Intenção de Saída.

## **ABSTRACT**

The organizational justice perceptions are important to understand some attitudes of individuals in a labour context, such the turnover intention. Turnover intention has negative consequences for organizations and are, therefore, one of the biggest concerns of human resources managers nowadays. The present study aimed to understand how justice perceptions and intrinsic motivation have an impact on workers' intention to leave. A questionnaire was applied to 2232 employees of a public organization. It was investigated the role of autonomy as a possible moderator in the indirect effect of justice perceptions in the turnover intentions, through intrinsic motivation, that is, if autonomy would act as moderator of the mediating role of intrinsic motivation in the relation between the perception of justice and turnover intention. The hypotheses were confirmed. The results reinforce the importance of these constructs, thus demonstrating the negative and significantly proven relationship between justice perception, intrinsic motivation, autonomy and turnover intention.

**Keywords:** Justice, Intrinsic Motivation, Autonomy, Turnover intention.

## Índice

Agradecimentos .....	6
1. Introdução .....	7
2. Fundamentação Teórica .....	8
Justiça Organizacional .....	8
Motivação .....	11
Características do Trabalho.....	17
Autonomia.....	18
3. Método .....	20
Procedimento .....	20
Amostra.....	20
Medidas.....	20
4. Resultados .....	21
5. Discussão .....	25
Limitações e investigação futura.....	27
Implicações Práticas.....	28
6. Referências Bibliográficas.....	29

## **Agradecimentos**

Quero antes de mais, agradecer às pessoas que me fizeram chegar aqui. É a eles que devo todas as minhas conquistas: Mãe, Pai e Avós.

À minha Mãe, porque consegue sentir as minhas dores mais do que eu e por me ter transmitido os valores que me desenharam o carácter e me fazem ser o que sou hoje.

Ao meu Pai porque sempre me exigiu mais do que eu poderia dar, fazendo com que chegasse onde nunca achei possível.

Aos meus Avós porque me educaram e me proporcionaram tudo o que se proporciona a um filho.

À minha Irmã, pela atitude, pela irreverência e pela forma inteligente como sempre sabe expressar as suas opiniões, mesmo que não me agradem.

Ao David, o meu companheiro de viagens e da vida, porque apesar de longe está presente em todas as minhas etapas, sempre com a sensibilidade de um verdadeiro psicólogo, a paciência de um santo.

Ao Prof. Doutor Luís Curral, pelo empenho, dedicação e pelas orientações dadas ao longo do ano.

A todos os que se cruzaram comigo nesta caminhada e me fizeram aprender de alguma forma: amigos, colegas e professores.

A mim, porque apesar de todas as dificuldades, escolho não desistir.

A todos um agradecimento sincero.

*“Parto rumo à maravilha  
Rumo à dor que houver pra vir  
Se eu encontrar uma ilha  
Paro pra sentir  
E dar sentido à viagem  
Pra sentir que eu sou capaz  
Se o meu peito diz coragem  
Volto a partir em paz”*

Ornatos Violeta

## **1. Introdução**

### **A Justiça e as Organizações**

Desde 1960 que Psicologia Social da Justiça surgiu como um campo demarcado da Psicologia Social. Muitos estudos sociopsicológicos revelaram que os julgamentos individuais sobre o que é justo ou injusto, merecido ou não merecido, se refletem nos comportamentos e atitudes na interação com os outros (Assmar, Ferreira & Souto, 2005)

O crescente estudo sobre justiça organizacional tornou-se importante para vários campos de estudo: Psicologia Organizacional, Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional (Colquitt, Conlon, Wesser, Porter & Ng, 2001).

No que respeita à teoria organizacional, a Justiça Organizacional designa-se como um construto socialmente construído. O que é considerado justo ou injusto, resulta da ligação entre factos objetivos e percepções subjetivas de determinados acontecimentos (Cropanzano & Greenberg, 1997). A Justiça pode definir-se pelos seus antecedentes e pelas suas consequências: (a) a justiça na distribuição dos recursos – justiça distributiva (Adams, 1965); (b) a justiça dos processos utilizados para determinar a distribuição dos recursos – justiça procedimental (Leventhal, 1980; Thibaut & Walker, 1975); (c) o tratamento interpessoal durante a alocação de recursos – justiça interacional (Bies & Moag, 1986).

No campo dos estudos organizacionais, a Justiça assume uma elevada importância no estudo dos comportamentos de cidadania organizacional (CCO's), na intenção de saída, no desempenho dos trabalhadores, na satisfação com o trabalho e no compromisso organizacional (Colquitt, et al., 2001).

Há por isso uma preocupação acrescida por parte dos gestores de recursos humanos, em criar mecanismos internos que garantam que os seus colaboradores mantêm elevados níveis de percepção de justiça na organização onde exercem funções (Viswesvaran & Ones, 2002).

A presente investigação pretende compreender de que forma as percepções de justiça procedimental (Greenberg, 1994; Thibaut & Walker, 1975), poderão conduzir à intenção de saída dos colaboradores. Com base na Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 1985) examinar-se-á o papel da motivação intrínseca como possível mediador desta relação e procurar-se-á explorar de

que forma, a autonomia no trabalho (Hackman & Oldman, 1975) poderá influenciar a relação entre a percepção de justiça e a motivação e as suas conseqüentes repercussões na intenção voluntária de saída.

Pretende-se por isso averiguar se estas variáveis ajudam a explicar a forma como os colaboradores percebem a justiça no contexto organizacional e espera-se que os resultados obtidos revelem implicações práticas para a gestão de recursos humanos, auxiliando as organizações a promover ambientes mais justos e, ao mesmo tempo, a reduzir a intenção voluntária de saída de colaboradores.

## **2. Fundamentação Teórica**

### **Justiça Organizacional**

Porque é que é que as pessoas se preocupam com a justiça? Como é que os julgamentos sobre o que é justo ou injusto afetam os comportamentos e atitudes das pessoas? Que critérios as pessoas usam para avaliar um acontecimento como justo ou injusto? Quais são as formas de justiça mais valorizadas? As pessoas preocupam-se mais com os resultados que obtêm, com os procedimentos usados para determinar esses resultados ou com a forma como são tratadas? Segundo Assmar e colaboradores (2005), estas são apenas algumas das questões que os teóricos têm tentado responder, trazendo para discussão diversas dimensões que procuram explicar a justiça organizacional.

A Teoria da Equidade de Adams (1965) representa os primórdios da Justiça Distributiva. Segundo o autor, as pessoas não se preocupam com o valor da recompensa (*input*), mas sim se a atribuição dessa recompensa é ou não justa (*outcomes*). Pode determinar-se o grau em que uma recompensa é justa, calculando o rácio de cada contribuição (*inputs*) por pessoa (e.g. a soma de fatores como a educação, a inteligência e a experiência), comparando com o rácio da recompensa que lhe foi atribuída (*outcomes*). Embora haja uma noção de equidade neste modelo, Adams (1965) sabia que estas interpretações iriam ser sempre subjetivas. Este modelo acaba por sugerir que o homem se move em função dos resultados que vai obter, independentemente do meio que o leva a atingir a esse fim (Cropanzano & Randall, 1993).

Por outro lado, Bies e Moag (1986) defendem os postulados da Justiça Interacional, afirmando que as percepções de justiça estão dependentes da forma como os indivíduos são tratados quando são implementados novos procedimentos (Bies & Moag, 1986). Segundo Greenberg (1993) este tratamento interpessoal define-se: (1) pelo grau em que as pessoas são tratadas com educação, dignidade e respeito, pela autoridade ou por terceiros que estejam envolvidos no processo de atribuição de recompensas – justiça interpessoal; (2) pelas explicações dadas às pessoas, transmitindo a informação ou a justificações necessárias sobre os procedimentos usados ou sobre a atribuição de recompensas – justiça informacional. Por outro lado, Greenberg (1993) propõe uma distinção entre a Justiça Informacional e a Justiça Interpessoal, alegando que a variância que estas duas formas de justiça explicam individualmente é suficiente para se considerarem construtos independentes.

A Justiça Procedimental é o tipo de justiça mais estudado na literatura e teve o seu início no contexto jurídico. Thibaut e Walker (1975), observaram as reações de diversos intervenientes a alguns procedimentos em tribunal. Neste estudo, todos as pessoas passariam por duas fases: (1) controlo no processo; (2) controlo na decisão. Os autores, concluíram que os intervenientes abdicavam facilmente do controlo na decisão, se tivessem tido controlo no processo (e.g. tempo suficiente para apresentar o caso, controlo na apresentação dos argumentos) – efeito de voz.

Desta forma, Greenberg (1994) define genericamente a justiça procedimental como a forma como as decisões que afetam os colaboradores são feitas e se os resultados dessas decisões são corretos e justos. Acrescentou que, embora haja situações em que os empregados não façam parte dos processos decisivos (e.g. promoções, aumentos salariais), a transparência destes critérios faz com que não exista um clima de suspeição e conduza, inclusivamente, a um aumento da justiça organizacional percebida (Folger & Greenberg, 1985).

Leventhal, Karuza e Fry (1980) propuseram um alargamento do conceito de Thibaut e Waker (1975) ao contexto organizacional, propondo seis critérios a que um processo deve obedecer para ser percecionado como justo: (1) Ser aplicado de forma consistente a várias pessoas durante um dado período de tempo; (2) Ser livre de viés, ou seja, ser imparcial; (3) Garantir que a informação usada para tomar decisões é recolhida com precisão; (4) Ter mecanismos que corrijam possíveis imprecisões (5) Estar em conformidade com os valores da ética e moral; (6) Garantir que todas as opiniões dos intervenientes envolvidos tem sido levadas em consideração.

A justiça procedimental foi estudada, tendo em conta outros níveis de análise. Assim, surgiu o conceito de Clima de Justiça Procedimental (CJP), que se define como um grupo que partilha perceções sobre o grau de justiça que considera ter sido tratado. Esta perceção é particularmente interessante porque converge em interpretações coletivas sobre a organização e os comportamentos que nela ocorrem (e.g. forma como as figuras de autoridade tratam o grupo). No entanto, estas interpretações podem não surgir apenas da maneira como um colaborador é tratado individualmente, mas também através da perceção de como os seus pares são tratados (Yang, Peng & Mossholder, 2007).

Outros estudos revelaram que é mais importante que todos (ou quase todos) os colaboradores de uma dada organização sejam tratados de forma justa, do que apenas alguns (Naumann & Bennett, 2000).

As consequências organizacionais positivas são maiores quando a justiça procedimental é aplicada a todos os colaboradores da organização (Colquitt, 2004). Naumann e Bennet (2000) demonstraram ainda que o Clima de Justiça Procedimental está diretamente relacionado com um maior número de comportamentos de apoio aos colegas. Outras pesquisas vieram referir que o Clima de Justiça Procedimental vem contribuir de forma positiva para as reações dos indivíduos em contexto laboral (Yang et al., 2007)

A discriminação de construto tem sido uma das principais preocupações dos estudos sobre a justiça organizacional e é também um dos pontos de maior discórdia entre investigadores.

Vários estudos vieram mostrar que a Justiça Distributiva e a Justiça Procedimental se encontram altamente correlacionadas (Folger, 1987; Sweeney & McFarlin, 1997). No entanto, estudos mais recentes vieram refutar os anteriores e propuseram uma distinção entre Justiça Distributiva e Justiça Procedimental, alegando que o mesmo acontecimento pode ser observado como um processo numa circunstância e como resultado noutra (Cropanzano & Ambrose, 2001).

Embora Bies e Moag (1986) tenham operacionalizado o conceito de Justiça Interacional como independente, alguns autores sugeriram que a implementação de processos nas organizações não poderia dividir-se em aspetos estruturais e aspetos interpessoais, tendo por isso de ser analisada como um todo. Assim, para alguns autores, a Justiça Interacional passou a ser analisada como parte integrante da Justiça Procedimental (Brockner, Siegel, Daly, & Martin, 1997)

Outros estudos procuraram provar que cada construto se associa a efeitos independentes: a Justiça Procedimental associa-se às trocas sociais mais globais nas organizações; a Justiça Interpessoal foca essa troca social, especificamente no contacto com o supervisor/chefe direto (Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000).

Colquitt e colaboradores (2001), observaram num estudo meta-analítico que, apesar de todas as controvérsias, a Justiça Procedimental é o tipo de justiça mais estudado pelos investigadores, o que reúne mais consensos e o que explica um maior número de resultados organizacionais.

Os resultados de Colquitt e colaboradores (2001) dizem-nos que a Justiça Procedimental estará altamente correlacionada com a satisfação com o salário, as promoções e as avaliações de desempenho; com a satisfação geral com o trabalho, com o compromisso organizacional e com a avaliação dos superiores hierárquicos diretos. Apresenta correlações moderadas com os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO's), com as reações negativas (e.g. roubos ou comportamentos de retaliação), com o desempenho e com a intenção de saída.

## **Motivação**

Segundo Deci e Ryan (1985), a motivação refere-se às razões que estão na base do comportamento. Por sua vez, Turner (1995) entende a motivação como um sinónimo de comprometimento cognitivo, uma vez que um indivíduo utiliza várias estratégias de aprendizagem autorreguladoras (e.g. prestar atenção, planear, monitorizar, conectar-se) de forma voluntária.

A natureza do comportamento motivado tem na sua base quatro características: Energia. Direção, Persistência e Equifinalidade – todos estes fatores se encontram relacionados com a ativação e a intenção do comportamento. A motivação dos indivíduos varia ainda no nível - quantidade de motivação - e na orientação - qual o tipo de motivação associada ao comportamento (Ryan, 1995).

Deci e Ryan (1985) propuseram um modelo integrador dos diversos tipos de motivação, baseado nas razões ou objetivos que levam os indivíduos a agir.

A principal diferenciação situa-se entre a motivação intrínseca e a motivação extrínseca. A motivação intrínseca refere-se à execução de atividades pelo prazer inerente das mesmas, enquanto que a motivação extrínseca se encontra relacionada com a execução de uma dada tarefa pela recompensa que lhe está associada.

Quando os indivíduos têm os mesmos níveis de autoeficácia e são intrinsecamente motivados, apresentam maiores níveis de interesse e confiança, que resultam num melhor desempenho, persistência e criatividade (Sheldon, Ryan, Rawstorne, & Ilardi, 1997); vitalidade acentuada (Nix, Ryan, Manly, & Deci, 1999); bem-estar geral (Ryan, Decim, & Grolnick, 1995) e autoestima (Deci & Ryan, 1995).

Dado que nem todas as tarefas que desempenhamos podem ser intrinsecamente motivadas, a Teoria da Autodeterminação proposta por Ryan e Deci (2000), identifica os diversos tipos de motivação extrínseca. O tipo de motivação extrínseca varia no grau de autonomia *versus* controlo de uma dada tarefa. Como exemplo ilustrativo, um trabalhador de uma organização desempenha uma tarefa monótona - arquivo - por medo de punição do seu superior hierárquico; ou o trabalhador realiza o arquivo de documentação porque compreende que é uma tarefa importante na manutenção do seu local de trabalho, limpo, organizado e funcional. Ambos os exemplos se referem a tarefas extrinsecamente motivadas. No entanto, o segundo exemplo representa um maior grau de autonomia, internalização – processo em que o indivíduo assume um dado comportamento - e integração da tarefa – processo pelo qual esse comportamento é assumido como seu (Deci & Ryan, 1985).

Deci e Ryan (1985) identificaram seis tipos de motivação: *amotivação* (estado de ausência de intenção para agir; não valorização de uma atividade (Ryan, 1995); não sentir competência para a realizar (Deci, 1975); não acreditar que realizar essa atividade irá produzir uma recompensa desejável); *Motivação Extrínseca com Regulação Externa* (o comportamento é realizado para satisfazer uma obrigação externa; tipo de motivação extrínseca com menos autonomia; o comportamento é externamente regulado – *locus* de controlo externo (deCharms, 1968); único tipo de motivação reconhecido pelos comportamentalistas (e.g. Skinner, 1953); *Motivação Extrínseca com Regulação Introjetada* (regulação interna contingente com a autoestima e com o sentimento de valor; os indivíduos sentem-se pressionados na execução das tarefas para evitar estados de culpa, ansiedade, orgulho - envolvimento do ego (Ryan, 1982); o objetivo é demonstrar sucessos ou evitar fracassos; apesar de o comportamento ser regulado internamente o *locus* de controlo é externo); *Motivação Extrínseca com Regulação por Identificação* (tipo de motivação extrínseca com mais autonomia; os indivíduos identificam pessoalmente a importância da execução de uma tarefa e assumem essa regulação comportamental como sua para atingir um dado objetivo/meta);

*Motivação Extrínseca com Regulação por Integração* (tipo de motivação extrínseca com maior autonomia; quanto mais se internalizam os motivos para uma dada ação, maior integração e assimilação de comportamentos regulados pelo *self* irão existir; estes comportamentos regulados internamente são avaliados em congruência com os valores e necessidades do indivíduo; este tipo de motivação extrínseca partilha características com a motivação intrínseca mas define-se como comportamento extrinsecamente motivado porque a ação do indivíduo está sempre associada a uma recompensa) e *Motivação Intrínseca* (tendência inerente ao ser humano de procurar a novidade e novos desafios, de alargar as suas capacidades, de explorar e aprender sem uma ligação de dependência a uma recompensa).

### **Motivação Intrínseca**

A Motivação Intrínseca é um construto que descreve uma inclinação natural do ser humano para a curiosidade, para o interesse espontâneo e a exploração desde a infância, sem uma relação direta a uma recompensa. Representa por isso a maior fonte de prazer e vitalidade ao longo da vida e revela-se essencial para o desempenho cognitivo dos indivíduos e para o desenvolvimento social (Ryan, 1995).

O conceito de Motivação Intrínseca surgiu em oposição a duas correntes comportamentalistas que vigoraram entre 1940 e 1960. Por um lado, Skinner (1953) afirmou que o comportamento é sempre motivado por recompensas inseparáveis – no caso da motivação intrínseca, a recompensa é a própria atividade que o sujeito desempenha. Por outro, Hull (1943) referiu que todos os comportamentos são motivados por necessidades fisiológicas e os comportamentos motivados intrinsecamente, são aqueles que satisfazem as suas necessidades psicológicas.

Deci e Ryan (1985) fazem referência à Teoria da Autorregulação como uma subteoria da Teoria de Autodeterminação. Admitindo que a Motivação Intrínseca é uma propensão inata e orgânica do ser humano, fala-se em catalisadores e não em causas, ou seja, de facilitadores *versus* inibidores da expressão motivação intrínseca – fatores sociais e fatores ambientais.

Desta forma, os contextos que promovem ambientes onde vigora o *feedback*, a comunicação e as recompensas, podem aumentar os níveis de motivação intrínseca dos indivíduos, através da satisfação de necessidades como a competência e a autonomia. Os autores referem ainda

que o sentimento de competência percebida (autoeficácia) só irá vigorar no caso de estar presente o sentimento de autonomia (Fisher, 1978), isto é, no caso de o *locus* de controle percebido ser interno (deCharms, 1968). Para que a motivação intrínseca seja mantida ou melhorada, é importante que, para além dos indivíduos percecionarem sentimentos de autoeficácia, entenderem que o seu comportamento é autodeterminado. Segundo Ryan e Deci (2000), existem ainda alguns estudos que atestam a necessidade de relacionamento como mais uma necessidade psicológica do ser humano.

A generalidade da pesquisa veio acentuar a ideia de que são os contextos onde os indivíduos operam que têm como dever promover o sentimento de autonomia e competência dos sujeitos. No entanto, alguns estudos vieram constatar que os próprios recursos internos dos indivíduos são promotores de autonomia e autoeficácia, ao longo do tempo, fazendo com que exista uma espécie de regulação interna do ser humano para manter as necessidades psicológicas de competência e autonomia satisfeitas (Deci & Ryan, 2000).

Apesar da controvérsia, Deci, Koestner e Ryan (1999), constataram através do seu estudo meta-analítico que todas as pessoas esperam recompensas contingentes ao seu desempenho. Contudo, estas recompensas prejudicam sempre os níveis de motivação intrínseca. No entanto, um estudo de Deci (1971) veio operacionalizar o conceito de recompensa. Se a recompensa externa for monetária, os níveis de motivação diminuem. Porém, se a recompensa for o reforço verbal e o *feedback* positivo a motivação intrínseca aumenta, comparativamente às pessoas sem recompensa atribuída.

Além das recompensas, existem outros fatores que fazem com que a motivação intrínseca diminua por representarem um controle externo do sujeito: ameaças, prazos (Amabile, Dejong, & Lepper, 1976), ordens/diretivas (Koestner, Ryan, Bernieri, & Holt, 1984), pressão para competir (Reeve & Deci, 1996).

As organizações atribuem cada vez mais importância à motivação dos seus colaboradores, devido às suas inseparáveis consequências benéficas: elevados níveis de satisfação laboral (Richer, Blanchard, & Vallerand, 2002) e baixos níveis de exaustão emocional (Blaise, Briere, Lachance, Riddle, & Vallerand 1993).

Keaveney e Nelson (1993) demonstraram ainda que a motivação intrínseca no trabalho, funciona como um atenuador do stress, influencia positivamente a satisfação laboral e a intenção de saída. Dysvik e Kuvaas (2008) vieram posteriormente dizer que a motivação intrínseca é o maior preditor da intenção de saída.

### **O turnover e a intenção de saída**

O *turnover*, pode definir-se pela retirada voluntária de um colaborador do seu local de trabalho, assentando numa avaliação criteriosa da organização, ou tendo por base uma reação impulsiva como resposta a um resultado insatisfatório ou a relações conflituosas com as figuras de autoridade (Colquitt et al., 2001).

O *turnover* divide-se em: involuntário ou voluntário. O *turnover* involuntário refere-se ao despedimento de um colaborador, tendo esta decisão, sido levada a cabo pela organização, enquanto que o *turnover* involuntário se trata de uma decisão do próprio colaborador em deixar a organização. Alguns estudos conduzidos por esta temática revelaram que o *turnover* involuntário poderá ser do interesse da organização trazendo-lhe por isso benefícios. Porém, o *turnover* voluntário é considerado prejudicial para a organização (Kaur, Mohindru, & Pankaj, 2013).

Geralmente, o comportamento de um colaborador que desiste do seu emprego – *turnover* - é precedido de uma intenção de desistir, fazendo da intenção de saída o maior preditor do *turnover* em si (Allen, Bryant, & Vardaman, 2010).

Vários estudos confirmam que o *turnover* nas organizações produz efeitos negativos ao nível da produtividade e rentabilidade (Brown, Garino, & Martin, 2009), do desempenho da força de trabalho (Shaw, Duffy, Johnson, & Lockhart, 2005) e da comunicação e compromisso (Mueller & Price, 1989). Torna-se por isso importante estudar este indicador e as suas causas, bem como as práticas de recursos humanos que lhe dão origem.

A intenção de saída, vulgarmente conhecida por intenção de *turnover* é atualmente uma das maiores preocupações dos gestores de recursos humanos (DeLong, 2004) e por isso, algumas organizações têm dedicado parte do seu tempo em criar estratégias que retenham os seus colaboradores de forma a potenciar o talento interno e a evitar custos (Kaur et al., 2013).

Hinkin e Tracey (2000) quantificaram os custos do *turnover* voluntário. Verificaram que este traz consequências financeiras nefastas para as organizações e acrescentaram que, apostar em estratégias de gestão de recursos humanos que providenciem um bom sistema de compensação e benefícios e redesenhar os postos de trabalho com o objetivo de atrair e reter os seus colaboradores, irá sempre comportar menos custos do que agir de forma reativa ao *turnover* voluntário, com tudo o que selecionar um novo colaborador implica (e.g. recrutamento, seleção, formação, *training on the job*, exames médicos)

Segundo Kaur (2013), há um conjunto de variáveis que se apresentam como determinantes do *turnover*, ou da intenção de saída: variáveis demográficas (e.g. a idade, as qualificações e a experiência); a qualidade de vida no trabalho, a satisfação, o stress, e a justiça organizacional.

Vários estudos tentaram explicar a relação entre as atitudes no trabalho e a intenção de saída dos seus colaboradores. De acordo com Mobley (1982), a satisfação no trabalho tem um efeito direto no *turnover*. Porter and Steers (1973) acrescentam que a satisfação com o salário, com as promoções, com a supervisão e com os colegas de trabalho, têm impacto na intenção de um colaborador querer da organização.

Contudo, Blau e Boal (1989), argumentaram que a satisfação explica apenas 15% do *turnover* e do absentismo. Inúmeros estudos provaram a relação isolada de várias variáveis com a intenção de saída: compromisso com a organização, envolvimento com o trabalho, satisfação e a tensão no trabalho (Brooke, Russel, & Price, 1988).

### **Turnover e Justiça Organizacional**

Leigh, Lucas e Woodman (1988) sugeriram que em vez de serem investigadas as atitudes dos colaboradores de acordo com o papel que desempenham na organização, se deveriam estudar as perceções dos colaboradores relativamente às características da organização. Com isto, sugeriu que a perceção de justiça dos colaboradores fosse estudada e relacionada com a satisfação laboral e com a intenção de saída.

O estudo de Dailey e Kirk (1992), veio confirmar estas suspeitas, na medida em que foram encontradas correlações entre a perceção de justiça procedimental e a intenção de saída. Ainda que os resultados fossem significativos, existe alguma falta de robustez empírica. Sugere-se por isso mais investigação neste campo e propõe-se a seguinte hipótese:

Hipótese 1: A percepção de justiça procedimental relaciona-se negativamente com a intenção de saída

### **Motivação e Justiça**

Apesar da crescente investigação neste campo, existem poucos estudos sobre a motivação e a sua influência nas percepções (individuais) de justiça continuaram por explorar.

Parker, Baltes e Christiansen (1997) descobriram que as diferenças individuais entre as pessoas podem influenciar as suas percepções de justiça, podendo ser esse o motivo que explica a variância de comportamentos entre indivíduos que estão expostos aos mesmos contextos.

Elevados níveis de motivação intrínseca podem estar associados a estados de maior satisfação (Reeve & Cole, 1987) e por consequência, esta satisfação poderá estar relacionada com elevados níveis de justiça percebidos (Barsky & Kaplan, 2007).

Alguns testes sobre a participação de colaboradores em determinados processos, mostraram que a motivação atua como determinante, não só da justiça procedimental percebida, como também do aumento dos níveis de desempenho e dos efeitos deste na realização dos objetivos (Erez, Earley & Hulin, 1985).

Através do seu estudo, Hanam e Narayan (2015) descobriram que quando os indivíduos estão intrinsecamente motivados e participam ativamente no planeamento das tarefas, interpretam como justo tanto o processo de atribuição das recompensas – justiça procedimental - como o valor das recompensas em si – justiça distributiva.

Sendo a motivação intrínseca um dos maiores preditores da intenção de saída (Dysvik e Kuvaas (2008), propõe-se a seguinte hipótese:

Hipótese 2: A motivação intrínseca medeia a relação entre a percepção de justiça procedimental e a intenção de saída

### **Características do Trabalho**

As características do trabalho têm sido amplamente estudadas, mas uma das teorias que reúne maior consenso é a de Hackman e Oldham (1975). Os autores referem que existem características no contexto laboral dos trabalhadores que determinam as suas percepções e as suas

reações. O modelo assume que o trabalho de um dado colaborador é pré-definido quanto às suas dimensões e características.

Hackman e Oldham (1975) identificaram assim cinco características do trabalho como sendo as principais: variedade de competências, identificação com a tarefa, importância da tarefa, autonomia e *feedback*.

A variedade de competências pode ser descrita como “o grau em que um trabalho exige atividades diferentes que por sua vez exigem a utilização de diversas competências e talentos do empregado” (p.161).

A identificação com a tarefa define-se como “o grau em que um determinado trabalho requer um início, meio e fim, com vista a um objetivo em concreto” (p.161).

A importância da tarefa é descrita como “o grau em que um trabalho/emprego tem um impacto nas vidas ou trabalho de outras pessoas, seja na própria organização, ou no ambiente exterior” (p.161).

A autonomia apresenta-se como “o grau em que o trabalho proporciona liberdade, independência ao colaborador, ficando ao seu critério agendar, organizar o trabalho e determinar os processos para executar as tarefas.” (p.161).

O *feedback* tem sido definido como “o grau em que um colaborador recebe informação clara respeitante ao seu desempenho” (p.161).

Quanto maiores forem os níveis dessas dimensões, maiores são os níveis de satisfação, motivação, desempenho, e menores os níveis de absentismo e *turnover* (Hackman e Oldham,1975).

### **Autonomia**

Hackman e Lawler (1971) conduziram um estudo que veio corroborar a ideia de que quando um sujeito desenvolve um trabalho diversificado e tem autonomia no planeamento e execução do mesmo, existirá um aumento da qualidade do trabalho, tornando o colaborador mais eficiente.

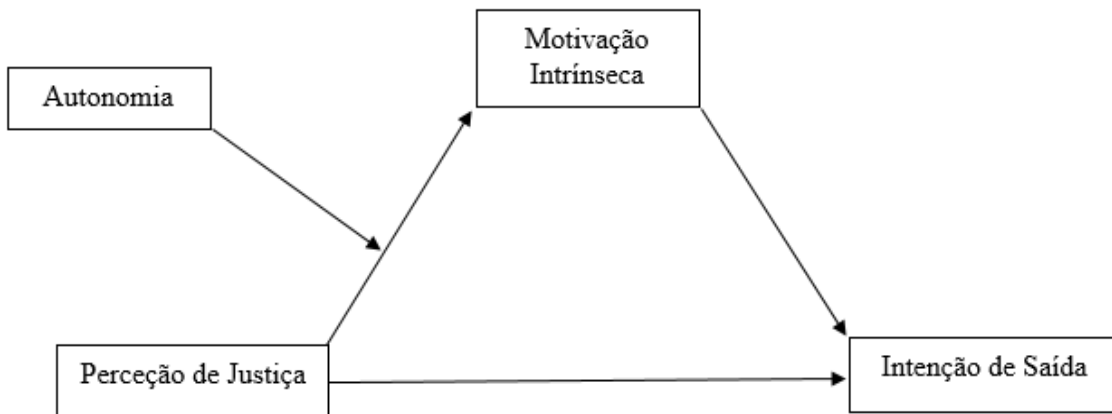
Um estudo de meta-análise realizado por Spector (1986), mostrou que a autonomia e a percepção de controlo se encontravam ambas relacionadas positivamente com níveis elevados de satisfação, compromisso e motivação; e negativamente com o absentismo e a intenção de saída.

A Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (1985) refere que os níveis de motivação intrínseca podem aumentar em função da satisfação de necessidades como a competência e a autonomia. Segundo deChams (1968), o sentimento de autoeficácia só irá estar presente, se o *locus* de controlo percebido for interno (i.e., no caso de a autonomia estar presente).

Estes estudos ligam inevitavelmente a autonomia à motivação, bem como à intenção de saída. Constitui-se por isso, a seguinte hipótese:

Hipótese 3: A autonomia modera o papel mediador da motivação intrínseca, entre a perceção de justiça procedimental e a intenção de saída de tal forma que, a relação entre a perceção de justiça procedimental e a motivação intrínseca é maior quando existe mais autonomia no trabalho, do que quando existe menos autonomia no trabalho.

Desta forma pretende-se estudar o impacto da motivação intrínseca na relação entre a perceção de justiça e a intenção de saída. Irá também averiguar-se o papel moderador da autonomia na relação entre a perceção de justiça e a motivação intrínseca. A Figura 1 apresenta, na sequência da revisão de literatura realizada anteriormente, um modelo esquematizado das hipóteses formulas *a priori*.



**Figura 1.** O modelo proposto

### **3. Método**

#### **Procedimento**

Este estudo foi integrado num projeto de investigação da Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa, a uma organização do setor público. A investigação teve como objeto de medida a aplicação de questionários em formato online (para colaboradores que utilizam computador na função que laboram) ou em papel (para colaboradores que não utilizam computador no desempenho das suas tarefas). Foi utilizada a plataforma *Qualtrics* para os questionários em formato online.

Após a aprovação do questionário, a distribuição dos mesmos foi facilitada pela organização em questão. A aplicação decorreu entre os meses de fevereiro e março de 2016. Foi ainda garantido a todos os participantes o anonimato e a confidencialidade dos dados facultados, bem como das suas respostas. O tempo gasto no preenchimento do questionário rondou os 30 minutos.

#### **Amostra**

O número de participantes desta investigação foi de 2232 colaboradores com idades compreendidas entre os 18 e os 65 anos, sendo que 42,4% se encontravam entre os 45 e os 54 anos. Nesta organização do setor público, mais de metade dos inquiridos eram do sexo feminino (55%). Quanto à escolaridade dos trabalhadores, 52% tinham formação superior. 10% tinham até 9 anos de escolaridade e 5% tinham apenas até 6 anos de escolaridade.

#### **Medidas**

As variáveis justiça procedimental, intenção de saída e autonomia foram medidas com a Escala de Clima e Satisfação Organizacional (Chambel & Curral, 2000).

A justiça procedimental foi medida com três itens (e.g. Nesta empresa não são conhecidos os critérios de promoção). As respostas foram dadas numa escala de Likert de cinco pontos (sendo que iria de 1 = “Discordo” a 5 = “Concordo”). A consistência interna dos itens foi medida através do Alpha de Cronbach ( $\alpha=.74$ )

A Intenção de Saída foi medida através de uma escala de três itens (e.g. Se tivesse oportunidade, mudava de emprego). As respostas foram dadas numa escala de Likert de cinco

pontos (sendo que iria de 1 = “Discordo” a 5 = “Concordo”). A consistência interna dos itens foi medida através do Alpha de Cronbach ( $\alpha=.71$ )

A Autonomia foi medida através de uma escala de três itens (e.g. No meu trabalho tenho liberdade para decidir como realizá-lo). As respostas foram dadas numa escala de Likert de cinco pontos (sendo que iria de 1 = “Discordo” a 5 = “Concordo”). A consistência interna dos itens foi medida através do Alpha de Cronbach ( $\alpha=.66$ )

A Motivação Intrínseca foi medida com onze itens do Inventário de Motivação Intrínseca (Ryan, 1982) (e.g. Porque eu gosto de trabalhar nesta organização). As respostas foram dadas numa escala de Likert de sete pontos (sendo que iria de 1 = “Não de todo” a 7 = “Totalmente”). A consistência interna dos itens foi medida através do Alpha de Cronbach ( $\alpha=.90$ )

De forma a descrever convenientemente a amostra, foram ainda recolhidos alguns dados demográficos como o sexo, a idade e unidade/departamento onde cada colaborador desempenhava as suas funções.

#### 4. Resultados

O programa *Statistical Package for Social Sciences SPSS* (versão 23) foi utilizado para proceder à análise de resultados do presente estudo. A Tabela 1 apresenta a estatística descritiva e as correlações entre as variáveis motivação intrínseca, intenção de saída, perceção de justiça e autonomia. A magnitude e direção destas correlações revelaram-se consistentes com o estudo.

**Tabela 1.** Estatística Descritiva e Correlações entre as Variáveis

	<i>Mean</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4
1. Motivação Intrínseca	4.30	1.14	1	.		
2. Intenção de saída	3.19	1.14	-.297**	1		
3. Perceção de Justiça	2.21	1.06	.417**	-.096**	1	
4. Autonomia	3.72	.95	.260**	-.156**	.190**	1

\*\*Correlação é significativa para valores de  $p<.01$

N= 2032

A análise estatística descritiva (Tabela 1), mostra-nos que a motivação intrínseca se relaciona negativamente com a intenção de saída ( $r=-.297$ ,  $p<.01$ ). Por outro lado, a perceção de justiça está positivamente relacionada com a motivação intrínseca ( $r=.417$ ,  $p<.01$ ). Podemos ainda observar (Tabela 1) que perceção de justiça se encontra negativamente correlacionada com a

intenção de saída ( $r=-.096$ ,  $p<.01$ ), corroborando a Hipótese 1 “A percepção de justiça procedimental relaciona-se negativamente com a intenção de saída”.

Foi utilizada a metodologia para estimar efeitos indiretos em modelos com múltiplos mediadores usando o PROCESS para SPSS (Hayes, 2013) A Tabela 2 e a Tabela 3 identificam os efeitos totais, diretos e indiretos que foram estimados para a percepção de justiça (variável preditora) na sua relação com a intenção de saída (variável dependente).

O método de *bootstrapping* (Efron & Tibshirani, 1986) é um método de reamostragem que foi utilizado para determinar os intervalos de confiança do presente estudo. Este modelo tem como premissas, a existência de um efeito mediador e a significância estatística do efeito indireto na direção sugerida pela hipótese de mediação. Segundo MacKinnon, Lockwood e Williams (2004), outra vantagem deste método é permitir evitar problemas de assimetria e distribuição não-normal de um efeito indireto. Neste estudo, foi repetido o processo de *bootstrapping* 5000 vezes (mínimo recomendado).

**Tabela 2.** Resultados da Análise de Mediações

	Produto de Coeficientes			Bootstrapping bias-corrected 95% IC	
	B	SE	T	Limite Inferior	Limite Superior
Efeito total da percepção de justiça na intenção de saída	-.100**	.0237	-4.2317	-.1469	-.0539
Efeito total da Percepção de Justiça na Motivação Intrínseca	.447**	.0216	20.7100	.4046	.4892
Efeito total da Motivação Intrínseca na intenção de saída	-.310**	.0234	-13.2531	-.3557	-.2640
Efeito direto da percepção de justiça na intenção de saída	.038*	.0250	1.5208	-.0110	0872

\*\*Correlação significativa para valores de  $p<.01$

N= 2032

\*Correlação não significativa  $p<.1285$

A Hipótese 1 pode também ser corroborada através da leitura Tabela 2 na leitura do efeito total da percepção de justiça na intenção de saída ( $B=-.100$ ,  $p<.01$ ).

A Hipótese 2 “A motivação intrínseca medeia a relação entre a percepção de justiça procedimental e a intenção de saída” também foi confirmada. Através da Tabela 2, pode observar-se que a força da relação entre percepção de justiça e a intenção de saída diminui quando se introduz a motivação intrínseca como variável mediadora. Este efeito revela-se tão forte, que a relação entre percepção de justiça e intenção de saída deixa de ser significativamente preponderante ( $B = .038$ ,  $p < .1285$ ), sugerindo assim uma mediação completa.

Na Tabela 3 podemos verificar que o efeito indireto da mediação é significativo ( $B = -.139$ ,  $p < .01$ ).

**Tabela 3.** Efeito condicional indireto da Percepção de Justiça na Intenção de Saída

	Autonomia	B	SE	Bootstrapping bias-corrected 95% IC	
				Limite Inferior	Limite Superior
Efeito indireto da percepção de justiça na intenção de saída		-.139*	.0131	-.1655	-.1135
Motivação Intrínseca	-.951	-.145*	.0157	-.1769	-1.158
	.000	-.128*	.0122	-.1530	-.1060
	.951	-.111*	.0130	-.1394	-.0882

\*Correlação é significativa para valores de  $p < .01$

N= 2032

**Tabela 4.** Análise de Regressão Linear do efeito moderador da Autonomia

	Motivação Intrínseca			Bootstrapping bias-corrected 95% IC	
	B	SE	T	Limite Inferior	Limite Superior
1. Autonomia	.211**	.0247	8.5404	.1623	.2590
2. Percepção de Justiça	.410**	.0215	19.0459.	.3680	.4525
1 X 2 Interação	-.057**	.0232	-2.4285	-.1020	-.0109

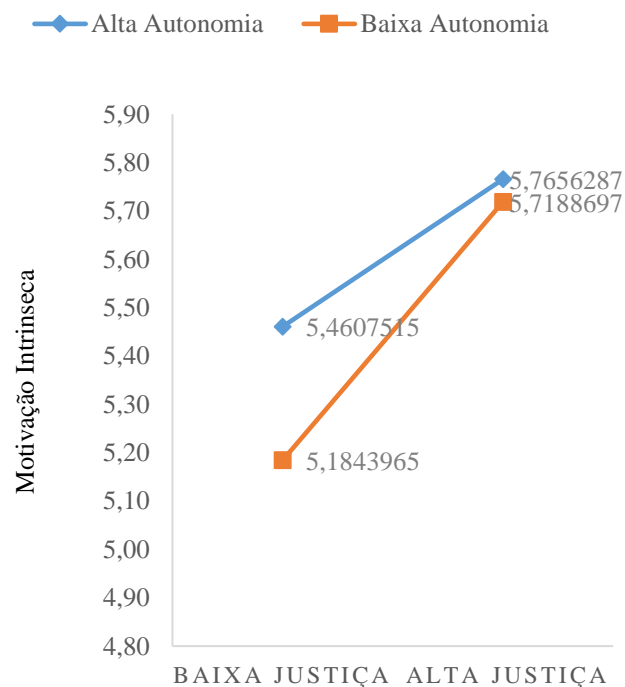
\*\*Correlação é significativa para valores de  $p < .01$

N= 2032

Para apurar o efeito moderador da autonomia foi realizada uma análise de regressão. Através da leitura da Tabela 4 pode observar-se que a interação entre a Autonomia e a Percepção de Justiça revelou-se significativa ( $B = -.057^{**}$ ,  $p < .01$ ).

Na Figura 2 podemos observar que quando há maior percepção de justiça, existe maior motivação intrínseca, tanto na condição de alta autonomia como em baixa autonomia – efeito principal. Quando existe baixa percepção de justiça, os níveis de motivação entre baixa e alta autonomia são significativamente diferentes. No entanto, quando os níveis de percepção de justiça são elevados, não existem praticamente diferenças entre as condições de alta e baixa autonomia no trabalho. Podemos verificar também que a relação entre a percepção de justiça e a motivação intrínseca é maior quando existe mais autonomia no trabalho. Estes dados corroboram a Hipótese 3 “A autonomia modera o papel mediador da motivação intrínseca na relação entre a percepção de justiça procedimental e a intenção de saída, de tal forma que a relação entre a percepção de justiça procedimental e a motivação intrínseca é maior quando existe autonomia no trabalho, do que quando não existe autonomia”.

Pode ainda observar-se na Tabela 3, que quando a autonomia apresenta valores médios, o efeito mediador da motivação intrínseca na relação entre a percepção de justiça e a intenção de saída, aumenta ( $B=-.128, p<.01$ ), sugerindo assim uma mediação moderada.



**Figura 2.** Análise dos níveis de Motivação Intrínseca nas condições de Alta *versus* Baixa Autonomia e Alta *versus* Baixa Percepção de Justiça.

## 5. Discussão

Perceber o que leva os colaboradores a deixar a empresa onde laboram, é uma das principais problemáticas com que as organizações se debatem atualmente. Entender o que motiva esta possível saída torna-se fulcral para a implementação políticas de gestão de recursos humanos que apostem na retenção dos seus colaboradores. A presente investigação teve como objetivo apurar de que forma, as variáveis em estudo (i.e., percepção de justiça, motivação intrínseca e autonomia) têm impacto na intenção de saída dos colaboradores de uma organização do setor público. Como pudemos observar, todas as hipóteses foram suportadas empiricamente.

Como constatado por Leigh, Lucas e Woodman (1988), os indivíduos atribuem mais importância ao ambiente organizacional e às suas características do que à satisfação com a sua função em específico, sugerindo a ligação das percepções de justiça à satisfação laboral e à intenção de saída. Desta forma, a confirmação da primeira hipótese vai ao encontro dos resultados de investigações anteriores. Apesar de o efeito total da percepção de justiça procedimental na intenção de saída não ser elevado, este revelou-se significativo. A relação entre estes construtos já tinha sido confirmada em estudos anteriores por Dailey e Kirk (1992) e estas descobertas vêm acentuar a necessidade de estudar as atitudes dos colaboradores relativamente às características da organização.

A segunda hipótese também foi corroborada. Quando colocámos a motivação intrínseca no modelo, a relação entre a justiça procedimental e a intenção de saída deixou de ser significativa. Isto sugere que a motivação intrínseca medeia por completo a relação entre a percepção de justiça procedimental e a intenção de saída. Por outras palavras, o impacto negativo que a percepção de justiça procedimental exerce na intenção de saída é explicado indiretamente pela motivação intrínseca. Este efeito mediador pode ter as suas bases nas relações significativas encontradas entre a motivação intrínseca e a justiça procedimental – um estudo de Hanam e Narayan (2015) também veio confirmar esta relação, dizendo que os indivíduos que estão intrinsecamente motivados e participam ativamente no planeamento das tarefas, interpretam e percebem o contexto organizacional como mais justo; entre a motivação intrínseca e a intenção de saída, sendo que Dysvik e Kuvaas (2008) afirmaram que a motivação intrínseca é o maior preditor da intenção de saída.

A presente investigação pretendeu ainda apurar se a autonomia no trabalho modera o efeito mediador da motivação intrínseca na relação entre a percepção de justiça procedimental e a intenção de saída. A terceira hipótese foi suportada em termos empíricos. Isto querará dizer que quando os trabalhadores têm mais autonomia no trabalho, isso potenciará a sua motivação intrínseca, que por sua vez irá mediar indiretamente a relação entre a percepção de justiça procedimental e a intenção de saída. Falamos por isso de uma mediação moderada pela autonomia no trabalho.

Globalmente falando, quando há maiores níveis de justiça procedimental percebida, existem maiores níveis de motivação intrínseca, tanto na condição de alta como baixa autonomia. Contudo, o efeito de interação demonstrado pela Figura 2 sugere que, quando os indivíduos têm baixa percepção de justiça procedimental, ser mais autónomo no trabalho revela-se muito importante para ter níveis de motivação intrínseca mais elevados, ou seja, indivíduos com baixa autonomia no trabalho têm níveis de motivação intrínseca significativamente mais baixos comparativamente a indivíduos com mais autonomia. Por outro lado, quando os níveis de justiça procedimental percebida são elevados, os níveis de motivação intrínseca são praticamente iguais, tanto para os indivíduos que são muito autónomos, como para os que são menos autónomos no seu trabalho. No entanto, o efeito de interação demonstrado graficamente na Figura 2, dá-nos a ideia de que para níveis muito elevados de justiça procedimental e níveis muito elevados de motivação intrínseca, os indivíduos terão níveis de motivação intrínseca mais elevados na condição de baixa autonomia no trabalho.

A relação encontrada entre autonomia, motivação intrínseca e intenção de saída pode não parecer surpreendente, mas deve ser interpretada no seu contexto. Por exemplo, um estudo realizado por Elanain (2009) nos Emirados Árabes Unidos encontrou uma surpreendente relação positiva entre a autonomia no trabalho e a intenção de saída, demonstrando que funções com mais autonomia levam a que os colaboradores tenham maiores intenções de deixar a organização onde laboram. A explicação apresentada, é que a cultura dos Emirados Árabes Unidos tem níveis elevados relativamente ao indicador “Evitamento de Incerteza” - grau em que os indivíduos de uma dada cultura se sentem ameaçados pela ambiguidade do futuro e criam crenças que pretendem evitar ou amenizar este sentimento (Hosfstede, 2011). Por esse motivo, os indivíduos preferem diretivas assertivas relativamente às funções que desempenham. Contrariamente a este estudo, a presente investigação foi conduzida em Portugal e veio demonstrar que a autonomia modera

positivamente a motivação intrínseca, e relaciona-se negativamente com a intenção de saída, tal como referiu Spector (1986), e Deci e Ryan (1985) na Teoria da Autodeterminação. Estes resultados vêm reforçar também a Teoria da Autorregulação (Deci & Ryan, 1985) onde a autonomia é mencionada como uma das necessidades psicológicas dos indivíduos.

### **Limitações e investigação futura**

Embora as hipóteses previstas tenham sido corroboradas, existem alguns aspetos limitativos que devem tidos em conta, devendo por isso ser considerados em investigações futuras.

A presente investigação é designadamente um estudo transversal não longitudinal, sendo que, os dados foram recolhidos num período temporal específico. Quer isto dizer que apenas foi comprovada a natureza da relação (positiva ou negativa) entre as variáveis a estudo e não a sua relação causal. Por esse motivo seria interessante realizar um estudo longitudinal futuramente.

O questionário foi aplicado aos colaboradores de uma organização do setor público, sendo que futuramente se deveria estudar o setor privado e procurar possíveis diferenças. Além disso, o questionário foi o único instrumento de medida a ser utilizado, tendo as variáveis a estudo as suas bases apenas em autorrelatos. Segundo Podsakoff, MacKenzie, Lee e Podsakoff (2003), o facto de as variáveis terem sido medidas através da mesma fonte, pode levar a um viés de método-comum dos resultados. Outra questão relativamente aos autorrelatos prende-se com a desejabilidade social. Ainda que a confidencialidade tenha sido garantida, este fator pode ter conduzido os indivíduos a relatar níveis de intenção de saída inferiores à realidade, uma vez que este comportamento pode ser considerado desviante.

Apesar destas referências às limitações dos autorrelatos, vários autores não encontraram diferenças significativas entre os autorrelatos e os relatos dos supervisores, sugerindo assim que o viés do método-comum não estará necessariamente presente quando a medição das variáveis se baseia apenas num instrumento de medida (Shalley, Gibson & Blum, 2009; Bakker & Verbeke, 2004). Ainda assim, os estudos futuros deveriam considerar a utilização de mais do que um instrumento de medida, por forma a que exista uma complementaridade entre os autorrelatos e outros instrumentos de medida.

## Implicações Práticas

Apesar das limitações supracitadas, os resultados deste estudo vêm reforçar a ideia de que a motivação intrínseca assume um papel importante na percepção das características organizacionais, nomeadamente a justiça procedimental percebida. Desta forma, se os indivíduos estiverem mais intrinsecamente motivados, percebem os processos organizacionais como sendo mais justos e isso fará com que tenham menos intenções de deixar a empresa. Da mesma maneira, quando os indivíduos percebem os procedimentos que levam à atribuição de recompensas como mais justos – justiça procedimental, isso fará com que os seus níveis motivacionais aumentem e menores serão as suas intenções de sair da organização. Torna-se por isso importante que os gestores de recursos humanos se debruçam sobre estes construtos e criem práticas que promovam o aumento tanto das percepções de justiça procedimental, como dos níveis de motivação intrínseca.

Dado que a autonomia se revela um potenciador da motivação intrínseca, também é importante que os gestores de recursos humanos criem estratégias que visem o aumento deste indicador, visto que em contextos onde a justiça procedimental percebida é diminuta, a promoção da autonomia leva a maiores níveis de motivação intrínseca, atenuando o efeito dos níveis reduzidos de justiça percebida. Porém, como nem sempre é possível dar mais autonomia aos colaboradores, é importante investir em práticas que promovam a percepção de justiça procedimental, visto que uma alta percepção de justiça procedimental irá impactar positivamente nos níveis de motivação dos indivíduos, compensando de alguma forma a falta de autonomia no desempenho das suas funções.

Stone, Deci e Ryan (2008) enfatizam algumas práticas organizacionais para aumentar a motivação dos trabalhadores, segundo os princípios da Teoria da Autodeterminação: (1) fazer questões abertas aos colaboradores, incluindo a sua participação na resolução de problemas importantes; (2) escuta ativa tendo em consideração a perspectiva dos colaboradores; (3) dar a possibilidade de escolha ao colaborador perante um universo de soluções para um determinado problema, clarificando as suas responsabilidades; (4) dar *feedback* sincero e positivo; (5) diminuir os controlos coercivos como recompensas e comparações com outros colaboradores; (6) desenvolver o talento e partilhar conhecimento de forma a potenciar a competência e autonomia dos colaboradores.

## 6. Referências Bibliográficas

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

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64.

Amabile, T. M., DeJong, W., & Lepper, M. R. (1976). Effects of externally imposed deadlines on subsequent intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 92-98.

Assmar, E., Ferreira, M., & Souto, S. (2005). Justiça Organizacional: Uma Revisão Crítica da Literatura. In *Psicologia: Reflexão e Crítica* (3rd ed., Vol. 18, pp. 443-453). Rio de Janeiro.

Bakker, A.B., Albrecht, S., & Leiter, M.P. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 74-88.

Barsky, A., & Kaplan, S. A. (2007). If you feel bad, it's unfair: A quantitative synthesis of affect and organizational justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 92, 286-295.

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

Blais, M. R., Briere, N. M., Lachance, L., Riddle, A. S., & Vallerand, R. J. (1993). The Blais Work Motivation Inventory. *Revue Québécoise de Psychologie*, 14, 185-215.

Blau, G., & Boal, K. (1989). Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover. *Journal of Management*, 15, 115-127.

Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., & Martin, C. (1997). When trust matters: The moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly*, 42, 558-583.

Brooke, P. P., Russel, D. W., & Price, J. L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organisational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 139-145.

Brown, S., Garino, G., & Martin, C. (2009). Firm performance and labour turnover: Evidence from the 2004 workplace employee relations survey. *Economic Modelling*, 26, 689-695.

Chambel, M.J., & Curren, L. (2000). ECSO - Escala de clima e satisfação organizacional. Research Report, Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.

Colquitt, J. A. (2004). Does the justice of the one interact with the justice of the many? Reactions to procedural justice in teams. *Journal of Applied Psychology*, 89, 633-646.

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. doi:10.1037/0021-9010.86.3.425

Cropanzano, R., & Ambrose, M. L. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and research agenda. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds), *Advances in organizational justice* (pp. 119-151). Lexington, MA: New Lexington Press.

Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. Cooper & I. Robertson (Eds), *International review of industrial and organizational psychology* (pp.317-372). New York: Wiley

Cropanzano, R. & Randall, M. L. (1993) Injustice and work behavior: A historical review. In R. Cropanzano (Orgs.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 1-20) Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.

Dailey, R. C., & Kirk, D. J. (1992) Distributive and procedural justice as antecedents of job satisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 5, 305-317

deCharms, R. (1968). *Personal causation*. New York: Academic Press

Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, *18*, 105–115.

Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1995). Human autonomy: The basis for true self-esteem. In M. Kemis (Ed.), *Efficacy, agency, and self-esteem* (pp. 31-49). New York: Plenum.

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, *125*, 627-668.

DeLong, D. W. (2004). *Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce*. New York: Oxford University Press doi:10.1093/acprof:oso/9780195170979.001.0001

Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2008). The relationship between perceived training Opportunities, Work Motivation And Employee Outcomes. *Academy of Management Proceedings*, *2008*(1), 1-6.

Efron, B., & Tibshirani, R. (1986). Bootstrap methods for standard errors, confidence intervals and other measures of statistical accuracy. *Statistical Science*, *1*(1), 54-77.

Elanain, H. (2009). Job characteristics, work attitudes and behaviours in non-western context. *Journal of Management Development*, *28*(5), 457-477.

Erez, M., Earley, P. C., & Hullin, C. L. (1985). The impact of participation on goal acceptance and performance: a twostep model. *Academy of Management Journal*, *28*, 50-66.

Fisher, C. D. (1978). The effects of personal control, competence, and extrinsic reward systems on intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, *21*, 273-288.

Folger, R. (1987). Distributive and procedural justice in the workplace. *Social Justice Research*, *1*, 143-159.

Folger, R. & Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretative analysis of personnel systems. In K. Rowland & G. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human management* (Vol. 3, pp-141-183). Greenwich; JAI Press.

Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp.79-103). Hillsdale, NJ:Erlbaum.

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

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 229-286.

Hannam, K., & Narayan, A. (2015). Intrinsic motivation, organizational Justice, and creativity. *Creativity Research Journal*, 27(2),214-224.

Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: The Guilford Press.

Hinkin, T.R., & Tracey, J.B. (2000). The cost of turnover: Putting a price on the learning curve. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41, 14–21.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>

Hull, C. L. (1943). *Principles of behavior*. New York: Appleton–Century–Crofts.

Kaur, B., Mohindru, & Pankaj. (2013). Antecedents of turnover intentions: A literature review. *Journal of Management and Business Studies*, 3, 1219-1230.

Keaveney, S. M., & Nelson, J. E. (1993). Coping with organizational role stress: Intrinsic motivational orientation, perceived role benefits, and psychological withdrawal. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21, 113-124.

Koestner, R., Ryan, R. M., Bernieri, F., & Holt, K. (1984). Setting limits on children's behavior: The differential effects of controlling versus informational styles on intrinsic motivation and creativity. *Journal of Personality*, *52*, 233–248.

Leigh, J. H., Lucas, G. H., & Woodman, R. W. (1988). Effects of perceived organizational factors on role stress-job attitude relationships. *Journal of Management*, *14*(1), 41-58.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. *Social Exchange*, 27-55. doi:10.1007/978-1-4613-3087-5\_2

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

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

MacKinnon, D. P. Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004) Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods, *Multivariate Behavioral Research*, *39*(1), 99-128

Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing

Mueller, C. W., & Price, J. L. (1989). Some consequences of turnover: A work unit analysis. *Human Relations*, *42*, 389-402.

Naumann, S. E., & Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, *43*, 881–889.

Nix, G., Ryan, R. M., Manly, J. B., & Deci, E. L. (1999). Revitalization through self-regulation: The effects of autonomous and controlled motivation on happiness and vitality. *Journal of Experimental Social Psychology*, *35*, 266-284.

- Parker, C. P., Baltes, B. B., & Christiansen, N. D. (1997). Support for affirmative action, justice perceptions, and work attitudes: A study of gender and racial-ethnic group differences. *Journal of Applied Psychology, 32*, 376-389.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology, 88*(5), 879.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational work and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Professional Psychology, 4*, 151-176.
- Reeve, J. M., & Cole, S. G. (1987). Integration of affect and cognition in intrinsic motivation. *Journal of Psychology, 121*, 441-449.
- Reeve, J., & Deci, E. L. (1996). Elements of the competitive situation that affect intrinsic motivation. *Personality and Social Psychology Bulletin, 22*, 24-33.
- Richer, S. F., Blanchard, C., & Vallerand, R. J. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology, 32*(10), 2089-2113.
- Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology, 43*, 450-461.
- Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality, 63*, 397-427.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology, 25*(1), 54-67. doi:10.1006/ceps.1999.1020
- Ryan, R. M., Deci, E. L., & Grolnick, W. S. (1995). Autonomy, relatedness, and the self: Their relation to development and psychopathology. In D. Cicchetti & D. J. Cohen (Eds.), *Developmental psychopathology: Theoretical and methods* (pp. 618-655). New York: Wiley.

- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal*, 52(3), 489-505.
- Shaw, J. D., Duffy, M. K., Johnson, J. L., & Lockhart, D. E. (2005). Turnover, social capital losses, and performance. *Management Journal*, 48, 594-606.
- Sheldon, K. M., Ryan, R. M., Rawsthorne, L., & Ilardi, B. (1997). Trait self and true self: Cross-role variation in the big five traits and its relations with authenticity and subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 1380-1393.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York: Macmillan.
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: a meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39(11), 1005-1016.
- Stone, D. N., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management*, 34(3), 75.
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1997). Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 83-98
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Turner, J. C. (1995). The influence of classroom contexts on young children's motivation for literacy. *Reading Research Quarterly*, 30(3), 410-441.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2002). Examining the construct of organizational justice: A meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38, 193-203.
- Yang, J., Peng, T. K., & Mossholder, K. W. (2007). Procedural justice climate and group power distance: An examination of cross-level interaction effects. *Journal of Applied Psychology*, 92, 681-692.