



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

OS EFEITOS DAS PERCEÇÕES DE JUSTIÇA NA
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO PARA
MELHORAR O DESEMPENHO E NA INTENÇÃO DE
SAÍDA

BEATRIZ MENDONÇA CORREIA PIRES PEREIRA

OUTUBRO - 2018



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**OS EFEITOS DAS PERCEÇÕES DE JUSTIÇA NA
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO PARA
MELHORAR O DESEMPENHO E NA INTENÇÃO DE
SAÍDA**

BEATRIZ MENDONÇA CORREIA PIRES PEREIRA

ORIENTAÇÃO:
PROFESSORA DOUTORA PILAR MOSQUERA CONDE

OUTUBRO - 2018

Agradecimentos

Nesta fase torna-se imprescindível agradecer a todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste Trabalho, bem como me influenciaram na finalização do mesmo.

Em primeiro lugar, à minha Mãe, por ter permitido que eu chegasse até aqui, por nunca ter exigido nada em troca e por me ter dado asas para ser exatamente aquilo que eu queria ser.

Ao meu querido Afonso, por todo o companheirismo, pelo apoio e por acreditar sempre em mim, obrigada por ter estado sempre comigo ao longo deste processo.

À minha família, por desde sempre me ter transmitido exemplos de união, trabalho e sacrifício, e por mostrar sempre que devemos seguir os nossos sonhos, seja em que altura da vida for.

Às minhas colegas de Mestrado, agora amigas, Karyna, Natalia e Rita, por termos partilhado esta aventura desde o primeiro dia, sem vocês nunca teria sido igual.

Às minhas amigas de sempre, por nunca terem cobrado a minha ausência, por acreditarem nas minhas competências, e por me darem sempre força nos momentos de maior aflição.

À Professora Doutora Pilar Mosquera Conde, um agradecimento muito especial, pelos conselhos, pela partilha, pelo saber e por me ter orientado ao longo destes meses, e principalmente por nunca ter desistido de mim.

Por fim, mas não menos importante, a todos os que disponibilizaram o seu tempo para responder ao questionário.

OBRIGADA.

Resumo

Sendo a avaliação de desempenho uma das práticas de Gestão de Recursos Humanos mais relevantes, importa avaliar as percepções que lhe estão associadas e os seus efeitos nos resultados e respostas dos colaboradores da organização. Assim, a presente investigação tem como objetivo analisar a relação entre as percepções de justiça organizacional associadas ao processo de avaliação de desempenho, e os efeitos que têm quer na motivação para melhorar o desempenho quer na intenção de saída. Os dados foram recolhidos através de um inquérito por questionário, a uma amostra de 203 colaboradores de organizações de diversos setores de atividade. Os resultados demonstraram que existe uma relação positiva entre as percepções de justiça organizacional e a motivação para melhorar o desempenho e uma relação negativa entre as percepções de justiça organizacional e a intenção de saída. Para além dos contributos teóricos, são igualmente discutidas as implicações práticas do estudo para a Gestão de Recursos Humanos.

Palavras-Chave: Avaliação de Desempenho; Justiça Organizacional; Motivação para melhorar o desempenho; Intenção de saída.

Abstract

Knowing that performance appraisal is one of the most relevant practices of Human Resources Management, it is important to evaluate the perceptions associated with it and its effects on the results and responses of the organization's employees. The present research aims to analyze the relationship between perceptions of organizational justice in performance appraisal & the effects in motivation to improve performance & intention to quit. The data was collected through a questionnaire, in a sample of 203 individuals in different sectors of activity. The results showed that perceptions of organizational justice are positively related to motivation to improve performance & that perceptions of organizational justice are negatively related to intention to quit. In addition to the theoretical contributions, the practical implications of the study for Human Resources Management are also discussed.

Keywords: *Performance Appraisal; Organizational Justice; Motivation to improve performance; Intention to quit.*

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	3
2.1 O Processo de Avaliação de Desempenho	3
2.1.1 O Propósito da Avaliação de Desempenho	4
2.1.2 As Fontes de Avaliação	4
2.1.3 O <i>Feedback</i> na Avaliação de Desempenho	5
2.2 A Justiça Organizacional	7
2.2.1 Avaliação de Desempenho e Justiça Organizacional	9
2.2.2 Justiça e Motivação para Melhorar o Desempenho	11
2.2.3 Justiça e Intenção de Saída	13
3. Método	16
3.1. Procedimentos de Recolha de Dados	16
3.2. Participantes	16
3.3. Instrumentos de medida	17
3.3.1. Justiça Organizacional	17
3.3.2. Motivação para melhorar o desempenho	19
3.3.3. Intenção de saída	20
4. Resultados	21
4.1. Análise Descritiva	21
4.2. Análise Multivariada	22
5. Conclusões	27
5.1. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros	30
Anexo 1: Questionário	39

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo do estudo	15
----------------------------------	----

Índice de Tabelas

Tabela 1: Medidas de tendência central e normalidade das variáveis em estudo.....	21
Tabela 2: Coeficiente da correlação de <i>Pearson</i> para as escalas em estudo	22
Tabela 3: Variância explicada pelo modelo (H1).....	23
Tabela 4: ANOVA (H1).....	23
Tabela 5: Coeficiente de análise de correlação múltipla (H1)	24
Tabela 6: Variância explicada pelo modelo (H2).....	25
Tabela 7: ANOVA (H2).....	26
Tabela 8: Coeficiente de análise de correlação múltipla (H2)	26

1. Introdução

O sistema de avaliação de desempenho é uma importante ferramenta na gestão de recursos humanos, em particular para a melhoria do desempenho individual e organizacional. De igual modo, a justiça organizacional constitui um requisito básico para o efetivo funcionamento das organizações e para a satisfação dos seus colaboradores (Byrne & Cropanzano, 2001; Cropanzano, 2001; Colquitt *et al.*, 2005; Greenberg & Colquitt, 2005, citados por Ribeiro, 2014). Estudos anteriores já demonstraram a relevância que as percepções de justiça na avaliação de desempenho têm para moldar os comportamentos e ações dos colaboradores (Robert, 2003). Quando os trabalhadores percebem que o sistema de avaliação de desempenho é justo, os resultados tendem a ser positivos, tanto ao nível individual quanto organizacional (IIgen, 1979).

Vários estudos têm igualmente vindo a evidenciar o impacto que as percepções de injustiça organizacional têm na intenção dos colaboradores deixarem a organização (Gul, Rehman, Usman, & Hussain, 2015). No entanto, e apesar de o tema da justiça organizacional em geral e no processo de avaliação de desempenho em particular estar extensamente estudado, não encontramos qualquer estudo que relacione os efeitos das percepções de justiça na avaliação de desempenho na motivação para melhorar o desempenho e na intenção de saída. Esta lacuna motivou a realização do presente estudo. Assim, o objetivo deste estudo é analisar o impacto que as percepções de justiça organizacional no processo de avaliação de desempenho têm, por um lado na motivação para melhorar o desempenho e, por outro na intenção de saída dos colaboradores.

Este trabalho está organizado em seis capítulos, sendo o primeiro a presente introdução. De seguida faz-se uma revisão de literatura sobre o tema da avaliação de desempenho e a justiça organizacional, bem como a relação entre as duas. Procura-se

ainda definir os conceitos de motivação para melhorar o desempenho e intenção de saída e a relação entre estes conceitos e as percepções de justiça no processo de avaliação de desempenho. De seguida, descreve-se a metodologia adotada no estudo empírico desenvolvido, nomeadamente, procedimentos de recolha de dados, amostra e instrumentos de medida utilizados. Posteriormente, apresentam-se e discutem-se os resultados. E, finalmente, tecem-se algumas conclusões da investigação e identificam-se limitações do estudo, bem como sugestões para pesquisas futuras.

2. Revisão de Literatura

2.1 O Processo de Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho é frequentemente considerada como uma das mais importantes funções da Gestão de Recursos Humanos (Judge & Ferris 1993; Cardy & Dobbins 1994; Selvarajan & Cloninger 2008, cit. por Selvarajan, T.T. & Cloninger, P.A., 2012). Embora tradicionalmente considerada como um processo administrativo associado à elaboração anual, por parte da chefia, de relatório sobre o desempenho dos seus subordinados (Fletcher, 2001), mais recentemente, tem ganho relevância estratégica. Assim, a Avaliação de Desempenho, integrada noutras funções de recursos humanos, é utilizada como instrumento de desenvolvimento contínuo e fonte de vantagem competitiva para as organizações (Waldman, 1997, cit por Apak, *et. al*, 2016). Esta visão mais estratégica do processo de avaliação é habitualmente designada por Gestão do Desempenho. Esta engloba, para além da medição do desempenho, outras dimensões, nomeadamente: concordância, *feedback*, reforço positivo e diálogo. Pretende-se medir os resultados do desempenho comparando as expectativas expressas como objetivos (Armstrong, 2009 cit. por Islami, Mulolli, & Mustafa, 2018).

Segundo Williams (1998 cit. por Fletcher, 2001) torna-se importante distinguir três modelos de avaliação de desempenho consoante visam: gerir o desempenho organizacional, gerir o desempenho dos empregados ou integrar a gestão do desempenho organizacional e dos empregados. Apesar de existir esta distinção, a Avaliação de Desempenho representa um papel importante em todos os modelos (Fletcher, 2001).

Entre os vários benefícios que a Avaliação de Desempenho representa para a organização e para os empregados, é possível salientar: a oportunidade de garantir que os empregados seguem os objetivos alinhados com a estratégia organizacional;

fornecimento de avaliação objetiva e *feedback* contínuo; compromisso com a organização e motivação; melhoria da gestão de carreira através da formação e desenvolvimento; e um aumento do desempenho geral dos colaboradores (Nikols, 2007 cit. por Evans, S. & Tourish, D. 2017).

É importante ter também em conta algumas características no planeamento de um sistema de Avaliação de Desempenho, como as fontes da avaliação de desempenho, o propósito e o *feedback*.

2.1.1 O Propósito da Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho pode ter dois propósitos principais: administrativos ou de desenvolvimento, sendo que os resultados da avaliação de desempenho são fortemente influenciados pelo propósito da mesma (e.g. DeNisi & Pritchard 2006; Youngcourt, Leiva & Jones 2007), pois as reações dos avaliados tendem a variar de acordo com o seu propósito (Williams, DeNisi, Blencoe & Cafferty, 1985).

Quando as avaliações são realizadas com propósitos meramente administrativos, são vistas pelos colaboradores como mais injustas; por outro lado, as avaliações que incluem componentes de desenvolvimento permitem que exista uma maior comunicação do empregado com a chefia e vice-versa para discutir objetivos de desenvolvimento, e nesse sentido é vista pelos empregados como tendo níveis mais altos de equidade (Thurston & McNall 2010 cit. por Selvarajan, T.T. & Cloninger, P.A., 2012).

2.1.2 As Fontes de Avaliação

Numa visão mais tradicional, a Avaliação de Desempenho é realizada pela chefia direta que geralmente constitui a única fonte na avaliação de desempenho do colaborador. Isto pode ser visto como injusto tendo em conta que essas avaliações podem estar sujeitas

enviesamentos (Ilgen & Barnes-Farrell 1984; Cardy & Dobbins 1994; Smither & London 2009, cit. por Selvarajan & Cloninger, 2012).

Mais recentemente tem-se procurado alargar as fontes de avaliação por forma a incorporar no processo outros intervenientes. O *feedback* 360 graus é um exemplo da utilização combinada de diversas fontes de avaliação, designadamente, chefia direta, subordinados, colegas e clientes, para além da autoavaliação (Cunha, *et al.*, 2012). Neste tipo de avaliação, em que são utilizados múltiplos intervenientes, os empregados têm uma maior percepção de justiça sobre os resultados da avaliação (London & Smither, 1995) quando comparados com as avaliações feitas apenas pela chefia (McCarthy & Garavan, 2007) e por sua vez resultarão em maior equidade distributiva.

Segundo Lepsinger e Lucia (1997, cit. por Kanaslan & Iyem, 2016), o *feedback* proveniente de várias fontes permite, de alguma forma, alcançar a estratégia organizacional, promover o desenvolvimento individual, aumentar a eficácia do trabalho em equipa, bem como, identificar necessidades de formação.

2.1.3 O *Feedback* na Avaliação de Desempenho

O *feedback* na avaliação de desempenho pode ser definido como a informação obtida sobre comportamentos de um indivíduo comparado a padrões de comportamento estabelecidos e tem como principais objetivos a melhoria do desenvolvimento individual e de equipa, bem como o comprometimento dos indivíduos com a organização, motivação e satisfação com o trabalho (Aguinis, 2009 cit. por Aguinis *et al.*, 2012).

O *feedback* sobre o desempenho é também considerado um dos procedimentos mais importantes para influenciar comportamentos, mas também é importante salientar que os erros no *feedback* podem influenciar negativamente a eficácia e os resultados dos processos (Hirst & Reed, 2015).

A riqueza do *feedback*, que pode ser medida através da frequência ou da objetividade com que é realizada, contribui para a percepção de equidade por parte dos indivíduos (Kinicki *et al.*, 2004 cit. por Selvarajan & Cloninger, 2012). É importante que a chefia forneça *feedback* específico e preciso, em vez de um *feedback* genérico como “Bom Trabalho!” ou como algo vago. É importante que seja transmitido com exemplos concretos para que exista a percepção de justiça (Selvarajan & Cloninger, 2012; Aguinis *et al.*, 2012).

É muito importante manter os colaboradores atualizados sobre o seu desempenho em tempo real, sempre que possível. Os colaboradores precisam de todos os tipos de comunicação contínua, seja de pares, da chefia, seja formal ou informal, seja escrita ou não, pois muitas vezes os colaboradores sentem dificuldades em realizar o seu trabalho e as ideias e opiniões dos outros ajudam muito a finalizar com sucesso determinadas tarefas no trabalho. A comunicação e a partilha de ideias ajudam a atingir objetivos e a aumentar a produtividade (Islami, Mulolli, & Mustafa, 2018). O *feedback* deve ser dado de forma contínua e não apenas na “avaliação anual” para que, ao longo do tempo, ainda seja possível corrigir determinados problemas de desempenho (Miles, 2012, cit. por Islami *et al.*, 2018). Para Locke (1967) a definição de objetivos resulta em níveis maiores de desempenho quando os colaboradores recebem *feedback* sobre o seu desempenho. Latham e Locke (1979) desenvolveram a *Goal Setting Theory* que afirma que a motivação e o desempenho são mais favoráveis quando os colaboradores estabelecem objetivos específicos. Mesmo quando os objetivos são difíceis, desde que sejam aceites pelos próprios e haja *feedback*, o desempenho é mais favorável (Islami *et al.*, 2018). Esta mesma teoria, destaca quatro mecanismos que relacionam os objetivos aos resultados de desempenho: direcionam a atenção para as prioridades; estimulam o esforço dos colaboradores; desafiam as pessoas a trazer os seus conhecimentos e *skills* para aumentar

hipóteses de sucesso; determinam que quanto mais desafiante for o objetivo, mais pessoas aproveitarão as suas competências (Armstrong & Taylor, 2014, cit. por Islami *et al.*, 2018).

Estabelecer objetivos no ambiente de trabalho tem ainda um impacto positivo na satisfação dos colaboradores (Steers & Porter, 1974). A satisfação dos empregados com o sistema de avaliação de desempenho é considerada a mais consequente entre todas as variáveis que medem reações ao *feedback* de desempenho (Giles & Mossholder, 1990).

2.2 A Justiça Organizacional

A justiça organizacional, é um conceito utilizado para descrever a justiça no local de trabalho. A justiça organizacional determina a forma como os colaboradores são tratados e de que maneira esse tratamento influencia outras variáveis relacionadas com o trabalho (Moorman, 1991, cit. por Khatri, Fern, & Budwar, 2001).

O conceito de Justiça Organizacional foi primeiramente introduzido por Greenberg (1987) e, segundo o autor, implica a percepção dos colaboradores em relação aos comportamentos, decisões e ações da organização e de que forma isso afeta a suas atitudes e comportamentos no trabalho. Também implica a percepção da justiça (respeito e tratamento) que é recebida por um colaborador dentro da organização (Choi, 2010, cit. por Çagliyan *et al.*, 2017).

De forma a compreender como os colaboradores constroem as suas percepções de justiça organizacional é importante distinguir as suas principais dimensões. Segundo estudos sobre equidade (Colquitt *et al.* 2001 cit. por Selvarajan & Cloninger, 2012; Greenberg & Lind, 2000; Byrne & Cropanzano, 2001, cit. por Ribeiro & Semedo, 2014) é possível distinguir três tipos de justiça: distributiva (resultados e tomada de decisões), procedimental (processo pelo qual as decisões são tomadas) e interacional (a forma como

os colaboradores são tratados). Os três tipos de justiça estão relacionados entre si mas têm diferentes impactos nas atitudes e comportamentos dos colaboradores (Taneja *et al.*, 2015).

No que respeita à Avaliação de Desempenho, a justiça distributiva está relacionada com a equidade na distribuição dos resultados (Greenberg, 1986, cit. por Selvarajan & Cloninger, 2012) e como a distribuição das compensações é percebida pelos colaboradores. Está focada nos resultados e refere-se à percepção de justiça sobre os resultados e benefícios por parte dos colaboradores (Cropanzana *et al.*, 2007; Raghavan *et al.*, 2008, citados por Çagliyan *et al.*, 2017).

A justiça procedimental está relacionada com os processos utilizados na tomada de decisão dos resultados e com a justiça percebida pelos colaboradores nas políticas utilizadas para determinar os resultados da avaliação de desempenho (Thibaut & Walker, 1975; Greenberg, 1986, citados por Selvarajan & Cloninger, 2012). Refere-se então às percepções de justiça de processos e procedimentos que são usados para tomar decisões baseadas em resultados (Steiner & Bertolino, 2006, cit. por Çagliyan *et al.*, 2017). Esta dimensão também se refere à percepção dos procedimentos de justiça utilizados pelos trabalhadores para decidir a alocação de recursos organizacionais. (Miles, 2012:185, cit. por Çagliyan *et al.*, 2017)

Por fim, a justiça interacional remete-nos para a qualidade de tratamento dado aos empregados ao longo do processo de avaliação (Bies, 2001) e pela forma como os procedimentos e resultados são comunicados aos mesmos (Smither, 1988, cit. por Taneja *et al.*, 2015).

Diversos autores (*e.g.*, Folger & Konovsky, 1989; Mcfarlin & Sweeney, 1992, citados por Taneja *et al.*, 2015) estudaram os diferentes impactos que as percepções de justiça distributiva e procedimental têm nos resultados dos colaboradores e daí surgiram

diversas conclusões. Foi assim possível verificar que, por um lado, a justiça distributiva afeta mais a satisfação dos colaboradores com o seu salário e compensações do que a justiça procedimental e, por outro, está relacionada com a satisfação com o *feedback* e com as avaliações da própria avaliação. Já a justiça procedimental afeta mais as reações face à organização e está positivamente relacionada com a relação de confiança e satisfação que o colaborador tem com o supervisor, e também com o comprometimento com a organização (Taneja *et al.*, 2015). A justiça procedimental está ainda associada à confiança e à satisfação que os empregados têm na gestão e influencia a satisfação com o *feedback* de avaliação. Resumindo, apesar de estas duas dimensões da justiça organizacional serem importantes a definir a satisfação pessoal dos colaboradores e a satisfação da organização, a justiça distributiva está mais associada aos resultados individuais dos colaboradores e a justiça procedimental mais associada aos resultados organizacionais (Taneja *et al.*, 2015).

A justiça interacional, por seu turno, determina a satisfação e desempenho dos empregados no trabalho, estando igualmente positivamente relacionada com a satisfação com o avaliador, pois quando os empregados sentem que são tratados com justiça e dignidade nas relações com os supervisores, isso melhora a relação de ambos (Selvarajan *et al.*, 2018).

2.2.1 Avaliação de Desempenho e Justiça Organizacional

As percepções de justiça na avaliação de desempenho são entendidas por Greenberg (1986) como uma função da justiça organizacional relacionada com os funcionários. A percepção de justiça na avaliação de desempenho conduz a importantes resultados de Gestão de Recursos Humanos (Thurston & Mcnall, 2010, cit. por Selvarajan & Cloninger, 2012).

No entanto, e para que sejam obtidos resultados positivos é importante que os colaboradores tenham uma experiência de avaliação positiva e de qualidade (Murphy & Cleveland, 1995; Brown *et al.*, 2010, cit. por Vasset, 2010), pois quando o sistema é entendido pelos colaboradores como sendo preciso, relevante e imparcial, tem tendência a realçar a satisfação com a avaliação, a satisfação e desempenho no trabalho (Taneja *et al.*, 2015).

A formação nos procedimentos de avaliação de desempenho pode ser considerada uma forma de justiça procedimental, no sentido em que oferece oportunidades aos colaboradores para refletir e “julgar” as suas próprias avaliações e carreiras (Bamett *et al.*, 1987, cit por Vasset, 2010).

Algumas razões que podem ser apontadas como falta na formação de avaliação de desempenho pode incluir fraco julgamento, falta de foco no processo, carga de trabalho pesada ou tentativas de economizar recursos limitados. No entanto, o autor sugere que a formação para as partes envolvidas é necessária para que as discussões funcionem de maneira ideal. Os colaboradores que estão satisfeitos com a sua avaliação tendem a considerar o *feedback* como uma forma de justiça procedimental. (Mikkelsen, 2005, cit. por Vasset, 2010).

Para um desempenho satisfatório é importante compreender que a satisfação com o trabalho significa de que forma o colaborador se sente em relação ao trabalho (Janssen 2001, cit. por Ahmad, N., *et al.*, 2014); pois os sentimentos do colaborador influenciam os níveis de satisfação com o trabalho e conseqüentemente o seu desempenho.

Luthans (1998, cit por Ahmad *et al.*, 2014, indica-nos ainda que a satisfação com o trabalho prevê três dimensões, a saber: 1) a satisfação com o trabalho relacionada com uma resposta emocional do colaborador a uma situação de trabalho; 2) a satisfação com o trabalho que pode ser medida estimando quando os resultados vão de encontro às

expectativas e ainda, 3) a satisfação com o trabalho pode ser determinada através de diversas atitudes relacionadas com o trabalho.

Choo & Bowley (2007, cit por Ahmad *et al.*, 2014) indicam-nos que a satisfação e o desempenho do colaborador estão ligados entre si e que, a satisfação, é resultante do desempenho no trabalho; tendo em conta que a satisfação com o trabalho promove o melhor desempenho dos colaboradores (Khan, Nawaz, Aleem & Hamed, 2012 cit por Ahmad *et al.*, 2014). Robbins (2001, cit por Ahmad *et al.*, 2014) indica-nos que quando o colaborador se sente feliz com as tarefas relacionadas com o seu trabalho, faz com que aumente o seu desempenho e dessa forma realize as tarefas de uma maneira melhor.

O desempenho é descrito como o resultado se trabalhadores qualificados em situações específicas (Prasetya & Kato, 2011 cit. por Ahmad *et al.*, 2014); é um resultado do trabalho de uma forma eficiente com a obrigação para a organização sem corromper nenhuma lei e objetivos organizacionais (Prawirosentoso, 2000) mas também, segundo Mangkunegara (2005) é a consequência do trabalho de excelência e a quantidade atingida por alguém a dirigir as suas obrigações do trabalho (cit. por Ahmad *et al.*, 2014).

2.2.2 Justiça e Motivação para Melhorar o Desempenho

A percepção de justiça por parte dos empregados tende a ser uma fonte de motivação (Weiss, Suckow & Cropanzano 1999; Krehbiel & Cropanzano 2000; Cropanzano, Weiss, Suckow & Grey 2000; Cropanzano, Rupp & Byrne 2003 cit. por Selvarajan & Cloninger, 2012). No que respeita à Avaliação de Desempenho, a percepção de justiça faz com que os empregados estejam mais propícios a aceitar a avaliação de desempenho e os seus resultados e, inversamente, quando entendem as avaliações como injustas tendem a ignorar os resultados e não tirar proveito dos mesmos (Waldman & Bowman, 1998).

Os sistemas de avaliação de desempenho podem ser vistos como uma estratégia para prevenir consequências negativas, como a intenção de saída de alguns colaboradores (Taneja *et al.*, 2015). Pettijohn *et al.*, 1999, referem ainda que, quando as avaliações são bem realizadas, é relevante na motivação e satisfação dos empregados e conseqüentemente, as organizações irão experienciar menores níveis de *turnover* e maiores níveis de produtividade.

Segundo a pesquisa de Cropanzano, Rupp, Mohler & Schminke (2001, cit. por Selvarajan & Cloninger, 2012), a percepção de que estão a ser tratados de forma justa no trabalho, proporciona aos colaboradores uma base motivacional para que no futuro o seu desempenho seja melhorado. Por outro lado, e quando os colaboradores sentem as avaliações como injustas e não percebem a justiça organizacional, têm tendência a não utilizar o *feedback* como ponto de melhoria para o seu desempenho futuro (Waldman & Bowman 1998). Daqui decorre a primeira hipótese de investigação, que se subdivide em três sub-hipóteses:

H1: *A Justiça Organizacional está positivamente relacionada com a Motivação para melhorar o desempenho.*

H1a: *A Justiça Distributiva está positivamente relacionada com a Motivação para melhorar o desempenho.*

H1b: *A Justiça Procedimental está positivamente relacionada com a Motivação para melhorar o desempenho.*

H1c: *A Justiça Interacional está positivamente relacionada com a Motivação para melhorar o desempenho.*

2.2.3 Justiça e Intenção de Saída

A intenção de saída é um dos temas mais estudados nas dinâmicas organizacionais, por ser uma questão crucial inerente a todas as organizações, sendo que o mercado organizacional se torna cada vez mais competitivo e exigente, e as empresas querem manter os seus melhores talentos. A intenção de saída depende de vários fatores, incluindo a oferta relativa e o custo de substituições, a quantidade de formação investida nos colaboradores e o nível de desempenho dos mesmos. (Dalton *et al.*, 1982; Boudreau & Berger, 1985; Hollenbeck & Williams, 1986, cit. por Ribeiro & Semedo, 2014)

Muitas organizações e gestores receiam perder os seus colaboradores com melhores capacidades e resultados (Tanova & Holtom, 2008). Dessa forma, é importante identificar as condições e fatores que fazem com que mais colaboradores deixem o seu trabalho voluntariamente (Ribeiro & Semedo, 2014).

A intenção de sair da organização e de mudar de trabalho está fortemente relacionada com a eficácia da avaliação de desempenho, sendo as percepções relativas ao processo de avaliação de desempenho fundamentais para a decisão individual de sair ou permanecer numa organização (Smith & Rupp, 2002, cit por Kumudha & Bamini, 2013). Um colaborador que tenha uma percepção negativa da sua avaliação, sentir-se-á menos reconhecido e conseqüentemente irá ter menor disposição para estar no trabalho, o que poderá levar à saída da organização (Kumudha & Bamini, 2013).

Ham e van den Bos, 2008 apresentam-nos alguns exemplos de situações de injustiça organizacional e que podem levar à intenção de saída: uma pessoa que ganhe menos salário que um colega que tem exatamente a mesma função, sente um tratamento injusto por parte da organização, o que o poderá desmotivar e eventualmente conduzir a que queira deixar a organização. Segundo Greenberg (1987) as percepções de injustiça distributiva irão levar os colaboradores a tornarem-se menos produtivos, menos

satisfeitos, e conseqüentemente mais dispostos a sair da organização (Ribeiro & Semedo, 2014). Assmar *et al.* (2005, cit. por Ribeiro & Semedo, 2014) realçam que as percepções de justiça organizacional continuam a ser os maiores preditores dos comportamentos dos colaboradores. Estes têm comportamentos positivos ou negativos de acordo com o tipo de tratamento que recebem por parte da organização e da chefia (Ribeiro & Semedo, 2014).

Uma questão que se coloca quando se fala em intenção de saída, é se de facto os colaboradores estão comprometidos ou não com a organização. Para Marthis e Jackson, 2000 (cit. por Ahmad, N., *et al.*, 2014) o compromisso dos colaboradores com a organização é medido no sentido em que os mesmos permanecem na organização e têm como “seus” os objetivos organizacionais. De igual modo, Porter (1974) refere que o compromisso organizacional pode ser entendido como a forma como os colaboradores aceitam os objetivos e valores da organização e desejam permanecer na mesma. O compromisso organizacional é claramente a medida de empatia do colaborador para com os objetivos e valores da sua organização. Através do compromisso é possível verificar a intenção de um colaborador querer permanecer no seu trabalho ou mudar para outro (McNeese-Smith, 1996 cit. por Ahmad, N., *et al.*, 2014).

Os colaboradores satisfeitos com o seu trabalho desenvolvem um maior nível de compromisso com a sua empresa. Nesse sentido, podemos afirmar que quanto mais os colaboradores sentem que são tratados de forma justa, isso aumenta o seu compromisso com a organização e conseqüentemente diminui a intenção de saída (Kitchard & Strawser, 2001, cit. por Ahmad, N., *et al.*, 2014). Inversamente, quando se sentem tratados de forma menos justa isso promove *stress*, sentimentos de insatisfação e falta de motivação, que resulta em absentismo e intenção de saída (Ahmad, N., *et al.*, 2014).

Com base no acima mencionado surge a segunda hipótese que se subdivide em três sub-hipóteses:

H2: *A Justiça Organizacional está negativamente relacionada à Intenção de Saída*

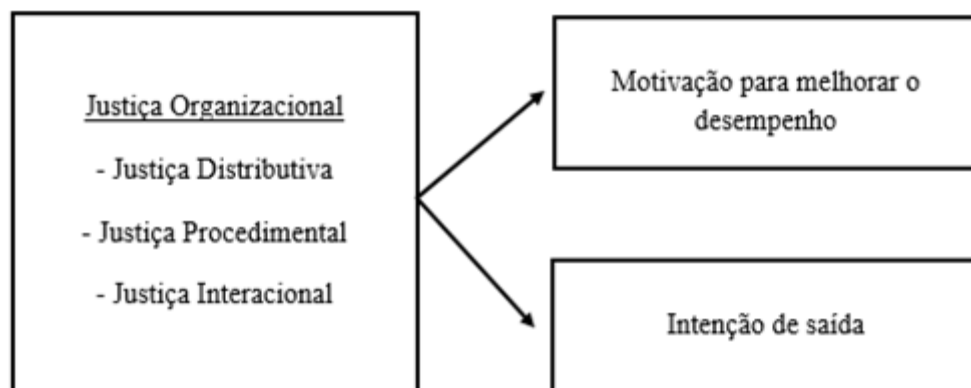
H2a: *A Justiça Distributiva está negativamente relacionada à Intenção de Saída*

H2b: *A Justiça Procedimental está negativamente relacionada à Intenção de Saída*

H2c: *A Justiça Interacional está negativamente relacionada à Intenção de Saída*

As hipóteses de investigação enunciadas compõem o modelo de pesquisa apresentado na Figura 1.

Figura 1. Modelo de Pesquisa



3. Método

3.1. Procedimentos de Recolha de Dados

O presente estudo foi realizado com base numa metodologia quantitativa, com recurso à recolha de dados através de questionário com respostas diretas e obrigatórias. Através desta técnica, temos maior facilidade de acesso a um elevado número de pessoas e à uniformização dos dados recolhidos de forma a analisar e compreender a sua condição atual (Park, 2016).

O questionário foi distribuído através do *Qualtrics*, plataforma que permite recolher e analisar dados para pesquisas. O pré-teste do questionário foi feito presencialmente a dez pessoas, de forma a identificar possíveis erros e a testar a facilidade de compreensão do mesmo. Após realizado o pré-teste procedeu-se à divulgação do questionário através de convites efetuados por *e-mail* (pessoal e profissional), rede de conversação *WhatsApp* e redes sociais como *LinkedIn*, *Instagram* e *Facebook*.

Os dados obtidos foram analisados com recurso ao programa de análise estatística SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences* – versão 24.

3.2. Participantes

A amostra deste estudo foi recolhida através da técnica de amostragem por conveniência que permite ter acesso a um maior número de pessoas que estejam disponíveis a participar no estudo e maior facilidade na comunicação do estudo.

A amostra final, com 203 participantes é constituída por 82,3% do sexo feminino e 17,7% do sexo masculino. Relativamente à faixa etária, a maioria dos participantes situa-se na faixa etária dos 18 aos 33 anos inclusive (56,2%) dividindo-se em 29,6% dos 18 aos 25, e 26,6% dos 26 aos 33. Seguindo-se os participantes na faixa dos 34 aos 49 anos que representam 25,1% da população, e por fim, os participantes com 50 anos ou

mais, que representam um total de 18,7% da amostra. Relativamente às habilitações literárias, cerca de metade da amostra (51,7%) tem licenciatura, seguindo-se 29,6% dos participantes que têm mestrado, 7,9% finalizaram o ensino secundário, 7,4% o ensino profissional e apenas 1,5% possuem doutoramento o que representa 3 indivíduos.

No que diz respeito à situação profissional atual, 41,9% são efetivos na sua empresa, 20,7% possuem um contrato de trabalho sem termo, 15,8% trabalham com contrato a termo certo, 4,4% com contrato de prestação de serviços, 5,4% estão a realizar estágio na empresa (2% estágio curricular e 3,4% estágio profissional), 3,4% estão desempregados. Relativamente à antiguidade na empresa, 39,9% dos indivíduos estão na empresa há mais de 5 anos, seguidamente de 25,1% que estão na empresa há menos de um ano, 24,3% entre 1 a 3 anos na empresa e por fim, 10,3% na empresa entre 3 a 5 anos. Quanto ao rendimento líquido individual, 37,9% dos inquiridos afirma receber mais de 1261€ mensalmente, 37,9% recebe até 920€ (entre 580 a 920), 22,2% recebe entre 921€ a 1260€ e 10,3% recebe até 580€ (salário mínimo nacional). Apenas 2% (representativo dos 2% de estágio curricular), não têm qualquer rendimento mensal.

3.3. Instrumentos de medida

O questionário foi construído a partir de escalas já validadas em estudos anteriores consultados em plataformas como *B-on*. Apresentam-se de seguida as escalas incluídas no estudo bem como as respetivas qualidades métricas, designadamente: sensibilidade, fiabilidade e validade.

3.3.1. Justiça Organizacional

No sentido de avaliar as percepções de justiça por parte dos colaboradores na sua organização, foi utilizada a Escala de Justiça Organizacional de Rego (2000) já validada

para a população portuguesa. Esta escala está dividida em três conjuntos de questões, tendo em conta as três dimensões da justiça organizacional: distributiva, procedimental e interacional.

O primeiro grupo de questões, refere-se à Justiça Distributiva, tem cinco itens (*e.g.*, “Em geral, as recompensas que recebo são justas”). O segundo grupo, refere-se à Justiça Procedimental, composto por quatro itens (*e.g.*, “A minha organização tem um mecanismo que permite aos empregados apelarem das decisões”). O terceiro e último grupo, refere-se à Justiça Interacional (*e.g.*, “O meu superior mostra interesse genuíno em ser justo comigo”). A variável foi medida através de uma escala de tipo *Likert* de 5 pontos, sendo as medidas as seguintes: 5 “Concordo totalmente”, 4 “Concordo”, 3 “Não concordo Nem concordo”, 2 “Discordo”, 1 “Discordo totalmente”.

Em termos de sensibilidade da escala da Justiça Distributiva, podemos verificar que a mesma apresenta uma assimetria = 0.280 e curtose=-0.579. A escala apresenta níveis de Fiabilidade elevados (alfa de *Cronbach*=0,870). De forma a aferir a validade da escala, recorreu-se à análise fatorial exploratória, recorrendo ao método dos componentes principais e obteve-se um valor de *Kaiser-Meyer-Olkin* igualmente consistente (*KMO*=0.859; *p*=0,000). Seguidamente procedeu-se à análise das comunalidades, e obteve-se valores acima de 0.487. Após ponderação dos critérios de *Kaiser* (Pestana & Gageiro, 2005), verificou-se a extração de um único componente, que explica 66,17% da variância total.

Relativamente à dimensão da Justiça Procedimental, podemos verificar que a mesma apresenta uma assimetria = - 0.318 e curtose = - 0.616. Esta dimensão da Justiça organizacional apresenta igualmente níveis de fiabilidade elevados (alfa de *Cronbach* = 0,805). De forma a aferir a validade da escala, recorreu-se à análise fatorial exploratória através do método dos componentes principais e obteve-se um valor *Kaiser-Meyer-Olkin*

igualmente consistente ($KMO = 0.767$; $p=0,000$). Seguidamente procedeu-se com a análise das comunalidades, recorrendo ao Método das Componentes Principais, obtendo-se valores acima de 0.593. Após ponderação dos critérios de *Kaiser* (Pestana & Gageiro, 2005) verificou-se a extração de um único componente, que explica 63,119% da variância total.

Analisando agora a Justiça Interacional, relativamente aos níveis de sensibilidade, podemos verificar que a mesma apresenta uma assimetria = -0.493 e curtose=-0.012. Relativamente à fiabilidade da escala, obteve-se um Alfa de *Cronbach* elevado de 0,892. De forma a aferir a Validade da escala, recorreu-se à análise fatorial exploratória, obtendo-se um valor *Kaiser-Meyer-Olkin* igualmente consistente, ($KMO= 0.872$; $p=0,000$). Seguidamente procedeu-se à análise das comunalidades, recorrendo ao método dos componentes principais, obtendo-se valores acima de 0.639. Após ponderação dos critérios de *Kaiser* (Pestana & Gageiro, 2005), verificou-se a extração de um único componente, que explica 69,985% da variância total.

3.3.2. Motivação para melhorar o desempenho

No sentido de avaliar de que forma o *feedback* na avaliação de desempenho influencia a Motivação para Melhorar o seu Desempenho foi utilizada a escala de Fedor, Eder, & Buckley (1989) utilizada por Selvarajan, Singh, & Solansky (2018). Esta escala é composta por três itens que medem a influência do *feedback* na vontade de fazer melhor, o incentivo e compromisso com o bom desempenho. Tal como a escala anterior, esta escala também é medida através de uma escala de tipo *Likert* de 5 pontos, sendo as medidas as seguintes: 5 “Concordo totalmente”, 4 “Concordo”, 3 “Não discordo Nem concordo”, 2 “Discordo”, 1 “Discordo totalmente”.

Analisando a sensibilidade da escala de Motivação para Melhorar o Desempenho, podemos verificar que a mesma apresenta uma assimetria = -1.076 e curtose=1.175. Relativamente à fiabilidade da escala, obteve-se um Alfa de *Cronbach* muito elevado de 0,928. De forma a aferir a validade da escala, recorreu-se à análise fatorial exploratória, utilizando o método dos componentes principais obtendo-se um valor Kaiser-Meyer-Olkin igualmente consistente (KMO= 0.736; Sig=0,000). Seguidamente procedeu-se com a análise das comunalidades, obtendo-se valores acima de 0.834. Após ponderação dos critérios de *Kaiser* (Pestana & Gageiro, 2005), verificou-se a extração de um único componente, que explica 87,459% da variância total.

3.3.3. Intenção de saída

A terceira e última escala utilizada no estudo, mede a intenção de saída da organização, extraída do Michigan Organisational Assessment Questionnaire (Cumman et al, 1979) utilizada por Naresh, Chong, & Budhwar (2001). A escala é composta por três itens pontuados seguindo uma escala de tipo *Likert* de 5 pontos: 5 “Concordo totalmente”, 4 “Concordo”, 3 “Não discordo Nem concordo”, 2 “Discordo”, 1 “Discordo totalmente”.

Analisando a sensibilidade da intenção de saída, podemos verificar que a mesma apresenta uma assimetria = 0.191 e curtose = -1.069. Relativamente à fiabilidade da escala, obteve-se um Alfa de *Cronbach* elevado de 0,840. De forma a aferir a Validade da escala, recorreu-se à análise fatorial exploratória, obtendo-se um valor *Kaiser-Meyer-Olkin* igualmente consistente, (KMO =0.619; p=0,000). Seguidamente procedeu-se à análise das Comunalidades, recorrendo ao Método das Componentes Principais, obtendo-se valores acima de 0.516. A ponderação dos critérios de *Kaiser* (Pestana & Gageiro,

2005), permitiu a extração de um único componente, que explica 75,980% da variância total.

4. Resultados

Procedeu-se à análise dos dados relativos às variáveis em estudo com vista a obtenção de conclusões sobre o tema.

4.1. Análise Descritiva

Foram analisadas as principais medidas de tendência central das variáveis em estudo.

Tabela 1. Medidas de tendência central e normalidade das variáveis em estudo

Variáveis	Média	Mediana	Desvio Padrão
Justiça Distributiva	2.735	2.600	0.895
Justiça Procedimental	2.894	3.000	0.887
Justiça Interacional	3.629	3.800	0.864
Motivação para melhorar o desempenho	4.116	4.000	0.823
Intenção de Saída	2.715	2.666	1.173

As medidas de tendência central representadas na Tabela 1 revelam que existe uma distribuição normal relativamente às variáveis em estudo, sendo que existem três escalas com valores abaixo da média: Justiça Distributiva, Justiça Procedimental e Intenção de Saída. Relativamente a esta última o valor baixo mostra que os colaboradores demonstram estar comprometidos com a sua organização e que não pretendem sair num futuro próximo. A análise da tabela demonstra também que, em média, os inquiridos percebem níveis de Justiça Interacional acima da média na sua organização e que têm elevada motivação para melhorar o desempenho quando experienciam *feedback* contínuo no seu trabalho.

4.2. Análise Multivariada

Para analisar a relação entre as variáveis em estudo, foi aplicado o Coeficiente de Correlação de *Pearson*, este coeficiente varia entre -1 ; 1 e indica-nos se existe uma relação linear entre duas variáveis.

Tabela 2. Coeficiente de Correlação de Pearson para as variáveis em estudo

Variáveis		1	2	3	4	5
1. Justiça Distributiva	R	1	0.370**	0.279**	0.175*	-0.336**
	Sig.		0.000	0.000	0.012	0.000
2. Justiça Procedimental	R		1	0.538**	0.374**	-0.347**
	Sig.			0.000	0.000	0.000
3. Justiça Interacional	R			1	0.424**	-0.467**
	Sig.				0.000	0.000
4. Motivação para melhorar o desempenho	R				1	-0.252**
	Sig.					0.000
5. Intenção de saída	R					1
	Sig.					

** A correlação é significativa ao nível de 0.01 (2 extremidades).

* A correlação é significativa ao nível de 0.05 (2 extremidades).

É possível observar na Tabela 2, através dos valores obtidos na correlação de *Pearson* que existe uma correlação positiva moderada entre as dimensões da Justiça Organizacional e a Motivação para Melhorar o Desempenho e uma correlação negativa entre todas as dimensões da Justiça Organizacional e a Intenção de saída.

De modo a testar as hipóteses definidas neste estudo, recorreu-se à regressão linear múltipla que permite relacionar uma variável dependente com variáveis independentes.

Para testar a hipótese *H1: A justiça organizacional está positivamente relacionada com a motivação para melhorar o desempenho*, efetuou-se uma regressão linear múltipla entre

as dimensões da Justiça Organizacional e a Motivação para melhorar o desempenho. Foram consideradas como Variáveis Independentes (VI) as três dimensões da Justiça Organizacional (Distributiva, Procedimental e Interacional) e como Variável Dependente (VD) a Motivação para melhorar o desempenho.

Tabela 3. Variância explicada pelo modelo (H1)

Model Summary b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0.458	0.210	0.198	0.73795	1.894

a. Predictors: (Constant), JDIST, JOI, JOP

b. Dependent Variable: MOTI

Verificou-se que apenas 19,8% (*Adjusted R Square*=0,198) da variação da motivação para melhorar o desempenho é explicada pelas percepções de Justiça Organizacional, o que significa que os restantes 80,2% da variação da motivação para melhorar o desempenho são explicados por outros fatores desconhecidos. O erro padrão da estimativa é de 0,738, o que nos indica uma fraca dispersão dos resíduos relativamente ao modelo. O modelo apresenta explicação significativa.

Tabela 4. ANOVA (H1)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28.761	3	8.587	17.605	0.000 b
	Residual	108.369	199	0.545		
	Total	137.130	202			

a. Dependent Variable: MOTI

b. Predictors: (Constant), JDIST, JOI, JOP

Tabela 5. Coeficiente de análise de correlação múltipla (H1)

		Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta	T	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.463	0.249		9.906	0.000		
	JOP	0.186	0.072	0.200	2.578	0.011	0.658	1.520
	JOI	0.297	0.072	0.312	4.153	0.000	0.703	1.423
	JDIST	0.013	0.063	0.014	0.211	0.833	0.854	1.170

a. Dependent Variable: MOTI

De acordo com os resultados da regressão linear múltipla, observados na Tabela 5, podemos concluir que a hipótese **H1a: A Justiça Distributiva está positivamente relacionada com a Motivação para melhorar o desempenho não foi validada** ($\beta=0,014$; $t=0,211$; $p>0,05$). Relativamente à **H1b: A Justiça Procedimental está positivamente relacionada com a Motivação para melhorar o desempenho** podemos concluir que foi validada ($\beta=0,200$; $t=2,578$; $p<0,05$). Quanto à terceira sub-hipótese: **H1c: A Justiça Interacional está positivamente relacionada com a Motivação para melhorar o desempenho** podemos concluir que foi validada ($\beta=0,312$; $t=4,153$; $p=0,000$). A Justiça Interacional é a dimensão da justiça que melhor explica a motivação para melhorar o desempenho nesta amostra. Assim sendo, as interações com colegas e chefia, bem como o *feedback* e a comunicação aparecem como elementos fundamentais para motivar os colaboradores a melhorarem o seu desempenho.

É interessante realçar que a Justiça Distributiva (relacionada com salários e benefícios) é a única dimensão da Justiça Organizacional que não está positivamente relacionada com a motivação para melhorar o desempenho. Este resultado sugere que os salários e benefícios não são considerados nesta amostra como um fator suficientemente forte para incentivar e motivar os colaboradores a melhorar o desempenho. Dado que os *Millennials* são a geração mais representada na amostra (dos 18 aos 33 anos) pensamos

que os resultados podem ser explicados pelas especificidades atribuídas a essa geração. Designadamente, diversos autores referem que os *millennials* procuram nas organizações sobretudo um trabalho que seja significativo, poderem trabalhar em equipa e poderem contribuir para a produtividade da organização (Ray, P., & Singh, M., 2016).

Sendo que a dimensão mais representativa é a interacional, que nos remete para a importância cada vez mais maior dada à *social interaction culture* (Lin, 2007, cit por Ray, P., & Singh, M., 2016). Através de um ambiente organizacional que proporcione a partilha de conhecimento e a interação mútua, os colaboradores irão sentir o seu trabalho como mais significativo e motivante (Bartol & Srivastava, 2002, cit por Ray & Singh, 2016).

Relativamente à hipótese **H2: A justiça organizacional está negativamente relacionada com a intenção de saída**, procedeu-se novamente a uma regressão linear múltipla em que foram consideradas como Variáveis Independentes (VI) as três dimensões da Justiça Organizacional (Distributiva, Procedimental e Interacional) e como Variável Dependente (VD) a Intenção de Saída.

Tabela 6. Variância explicada pelo modelo (H2)

Model Summary b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0.517 ^a	0.267	0.256	1.01175	1.906

a. Predictors: (Constant), JDIST, JOI, JOP

b. Dependent Variable: TURN

Os resultados indicam-nos que apenas que 25,6% (*Adjusted R Square* =0,256) da variação da Intenção de Saída é determinada pela percepção de Justiça Organizacional, sendo que a restante variação é determinada por outros fatores não especificados. Consideramos que existe uma fraca qualidade de ajustamento ao modelo, apesar de ligeiramente melhor que o modelo anterior.

Tabela 7. ANOVA (H2)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	74.248	3	24.749	24.178	0.000 b
	Residual	203.704	199	1.024		
	Total	277.952	202			

a. Dependent Variable: TURN

b. Predictors: (Constant), JDIST, JOI, JOP

Tabela 8. Coeficiente de análise de correlação múltipla (H2)

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics			
		B	Std. Error	Beta	T	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	5.553	0.341		16.292	0.000		
	JOP	-0.093	0.099	-0.070	-0.940	0.348	0.658	1.520
	JOI	-0.503	0.098	-0.371	-5.127	0.000	0.703	1.423
	JDIST	-0.271	0.086	-0.207	-3.151	0.002	0.854	1.170

a. Dependent Variable: TURN

No entanto e passando à análise das dimensões da Justiça Organizacional em separado, é possível determinar que, relativamente à hipótese **H2a: A Justiça Distributiva está negativamente relacionada com a Intenção de Saída** pode-se concluir que a hipótese é validada ($\beta = -0,207$; $t = -3,151$; $p < 0,005$). A hipótese **H2b: A Justiça Procedimental está negativamente relacionada com a Intenção de Saída** não foi, no entanto validada ($\beta = -0,070$; $t = -0,940$; $p > 0,005$). A hipótese **H2c: A Justiça Interacional está negativamente relacionada à Intenção de Saída** ($\beta = -0,371$; $t = -5,127$; $p = 0,000$) foi validada.

De acordo com os resultados da regressão múltipla, os valores indicam-nos que a Intenção de Saída pode ser explicada por algumas dimensões da Justiça Organizacional. No entanto, os valores apresentados para a Justiça Procedimental não são estatisticamente significativos e a hipótese (H2b) não foi validada, o que demonstra que a Justiça Procedimental não afeta diretamente a Intenção de Saída.

Por outro lado, e uma vez mais, a Justiça Interacional é a dimensão da justiça que melhor explica a variável dependente e torna-se a variável mais forte, desta vez relacionada com a Intenção de Saída, sendo que quanto mais os colaboradores percebem Justiça Interacional na sua organização, menor é a sua intenção de a deixar.

Assim sendo, percepções de justiça negativas, representam um fator relevante na intenção de saída dos colaboradores. Estes resultados vão de encontro às pesquisas e estudos já realizados por diversos autores, que referem que a justiça organizacional é um fator determinante no compromisso do colaborador com a empresa, e consequentemente na intenção de saída, caso esse compromisso não seja suficientemente forte.

De salientar que a maior parte da amostra pertence à geração *millennial* que, no presente estudo, se apresenta como uma geração particularmente sensível à justiça interacional o que deve ser tido em consideração pelos gestores de recursos humanos que pretendam reter estes profissionais.

5. Conclusões

O presente estudo foi elaborado com o objetivo de analisar as percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho e quais os seus efeitos. Pretendeu-se saber até que ponto é possível considerar que as percepções de justiça na avaliação de desempenho impactam de facto a motivação dos colaboradores a melhorar o desempenho e também, de que forma, uma percepção não justa consequentemente faz com que os colaboradores deixem a sua organização.

Das hipóteses e sub-hipóteses formuladas no estudo, nas quais se relacionava positivamente as três dimensões de justiça com a motivação para melhorar o desempenho, apenas duas foram comprovadas. Não foi possível validar a “**H1a: A Justiça Distributiva está positivamente relacionada com a Motivação para melhorar o desempenho**”, o que

pode ser justificado pela amostragem deste estudo e pelo facto de valorizarem mais outros fatores do que o salário e compensações.

Relativamente à intenção de saída, também uma das hipóteses não foi validada *“H2b: A Justiça Procedimental está negativamente relacionada com a Intenção de Saída”*, o que nos leva a crer que eventualmente a nossa amostragem não percecionou a Justiça Procedimental como um fator suficientemente forte para fazer com que exista a intenção de sair da organização, sendo que é a dimensão da justiça que mais se relaciona com os processos e políticas utilizados na tomada de decisões.

No entanto, algumas dimensões da justiça organizacional mostraram ter um impacto maior do que outras. Designadamente, as percepções de justiça interacional foram as que mostraram que mais influenciam positivamente a motivação para melhorar o desempenho, bem como negativamente a intenção de saída. Sendo que a Justiça Interacional representa maioritariamente a forma como os colaboradores são tratados, e as relações que são desenvolvidas no trabalho, é compreensível que seja um fator determinante.

À semelhança do estudo de Selvarajan & Cloninger (2012) desenvolvido no México, no nosso estudo desenvolvido em contexto português, foi possível relacionar positivamente a justiça interacional e procedimental com a motivação para melhorar o desempenho. Para além da importância de os procedimentos de avaliação de desempenho serem percecionados como justos é particularmente relevante que as organizações reflitam sobre a importância das percepções dos indivíduos em relação à qualidade das interações com os chefes e colegas desenvolvidas no decurso do processo de avaliação (Colquitt & Greenberg, 2003:159, cit. por Bayarçelik, 2016).

Para além da relevância da qualidade das interações sociais desenvolvidas no processo de avaliação de desempenho é ainda importante que as organizações se

preocupem com os resultados da avaliação, dado o impacto demonstrado das percepções de Justiça Distributiva na intenção de saída dos colaboradores, apesar desta dimensão da justiça fortemente ligada aos salários e remuneração não ter sido um fator tão importante para influenciar a motivação para melhorar o desempenho.

Assim, compete desenvolver práticas justas e procedimentos de avaliação claros e imparciais, que prevejam o envolvimento de todos, e que dessa forma, diminuam os níveis de *turnover* e aumentem a motivação para os colaboradores melhorarem o desempenho. Segundo Pettijohn (1999), quanto mais a avaliação for utilizada com o objetivo de melhorar o desempenho e quanto maior abertura existir relativamente ao *feedback* e à discussão, menores serão os níveis de turnover da organização.

O presente estudo contribui para a literatura já existente ao juntar as duas variáveis: motivação para melhorar o desempenho e intenção de saída que, tanto quanto é do nosso conhecimento, ainda não tinham sido estudadas em conjunto. É importante que se estabeleça uma relação entre motivação para melhorar o desempenho e intenção de saída, e que as empresas compreendam que as duas variáveis estão relacionadas, pois se um colaborador se sentir tratado de forma injusta e já não tiver motivação para melhorar o desempenho e para ser produtivo, conseqüentemente poderá começar a ter intenções de sair da empresa.

Assim, é importante que as empresas e a Gestão de Recursos Humanos, desenvolvam políticas e práticas que incentivem à melhoria dos processos de avaliação de desempenho, de forma a otimizar o mesmo, que seja mais um processo mais justo e claro, de modo a reduzir a intenção de saída e a aumentar a motivação para melhorar o desempenho dos colaboradores em geral.

É ainda particularmente importante que as organizações e chefias tenham em consideração as três dimensões de justiça no âmbito do processo de avaliação de

desempenho dado que elas têm um papel importante na motivação para melhorar o desempenho e na intenção de saída dos colaboradores.

5.1. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros

A presente investigação apresenta algumas limitações que devem ser tidas em consideração para melhorar em futuros estudos. Em primeiro lugar, destaca-se o facto deste estudo ser transversal, ou seja, os dados foram recolhidos num só momento no tempo. Neste sentido, em futuras investigações seria interessante a realização de estudos longitudinais que têm como vantagem o facto de os dados serem recolhidos diariamente ou até várias vezes ao dia (Ohly, S., *et al.*, 2010) e dessa forma é possível que os participantes demonstrem mais os seus pensamentos, sentimentos e emoções (Popperton, Briner, & Kiefer, 2008 cit. por Ohly, S., *et al.*, 2010).

É importante salientar que a nossa amostra se apresenta bastante homogénea, nomeadamente no que respeita à faixa etária dos inquiridos. Seria interessante alargar a amostra a outras faixas etárias e avaliar a existência de eventuais diferenças geracionais.

A amostra apresenta igualmente um enviesamento de género, sendo maioritariamente feminina, pelo que seria interessante que se conseguisse alargar a amostra por forma a garantir um equilíbrio no número de indivíduos do sexo masculino e feminino.

Dado que todos os inquiridos são portugueses a laborar em Portugal, consideramos que seria interessante replicar este modelo noutros países, nomeadamente países de cultura não ocidental, para que se possa avaliar em que medida a cultura influencia as percepções de justiça, caso influencie.

Por fim, relativamente à metodologia utilizada, seria interessante em futuras investigações conciliar o método utilizado com uma abordagem qualitativa, tendo em conta que a metodologia quantitativa pode limitar bastante a informação recolhida.

Referências Bibliográficas

Aguinis, H., Gottfredson, R. K. & Joo, H. (2012). Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach. *Business Horizons*, 55, 105-111.

Ahmad, N., Iqbal, N., Javed, K. & Hamad, N. (2014). Impact of organizational commitment & employee performance on the employee satisfaction. *International Journal of Learning, Teaching & Educational Research*, 1 (1), 84-92

Ahuja, K. K., Padhy, P., & Srivastava, G. (2018). Performance Appraisal Satisfaction & Organizational Commitment. *Indian Journal Of Industrial Relations*, 53(4), 675-692.

Anseel, F., & Lievens, F. (2007). The long-term impact of the feedback environment on job satisfaction: A field study in a Belgian context. *Applied Psychology: An International Review*, 56, 254-266.

Apak, S., Gümüsb, S., Önerc, G., & Gümüş, H. G. (2016). Performance Appraisal & a field Study. *Social & Behavioral Sciences* 229, 104-114.

Bayarçelik, E. B., & Findikli, M. A. (2016). The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relation Between Organizational Justice Perception & Intention to Leave. *Procedia - Social & Behavioral Sciences*, 235, 403–411

Bies, R.J. (2001). 'Interactional (In)justice: The Sacred and the Profane,' *Advances in Organizational Justice*, eds. J. Greenberg and R. Cropanzano, Stanford, CA: Stanford University Press, pp. 89–118

Çagliyan, V., Attar, M., & Derra, M. N., (2017). The relationship between organizational justice perception & organizational commitment: A study on dogus otomotiv authorized dealers in Konya. *Suleyman Demirel University Journal Of Faculty Of Economics & Administrative Sciences*, 22(2), 599-612.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C.A., & Gomes, J, F. S. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e Capital Humano*, 2ª edição, Lisboa, Edições Sílabo.

Durrani, F., & Kashif-ur-Rehman. (2017). Mediating Role of Organizational Justice in Relationship between Islamic Work Ethics & Employee Turnover Intention. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 11(3), 1050–1068.

Evans, S. & Tourish, D. (2017). Agency theory & performance appraisal: How bad theory damages learning & contributes to bad management practice. *Management Learning*, 48(3) 271–291

Fletcher, C. (2001). Performance appraisal & management: The developing research agenda. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 74, 473-487.

Giles, W. F. & Mossholder, K. W. (1990). Employee reactions to contextual and session components of performance appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 75 (4), 371-377.

Gul, H., Rehman, Z., Usman, M., & Hussain, M. (2015). The Effect of Organizational Justice on Employee Turnover Intention with the Mediating role of Emotional Exhaustion in the Banking Sector of Afghanistan. *International Journal of Management Sciences*, 5 (4), 272-285.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, 12(1), 9-22.

Ham, J. & van den Bos, K. (2008). “Not Fair for Me! The Influence of Personal Relevance on Social Justice Inferences”, *Journal of Experimental Social Psychology*, 44, 699-705.

Hirst, J. M. & Reed, F. D. D. (2015). An examination of the effects of feedback accuracy on academic task acquisition in analogue settings. *Psychological Record*, 65, 49-65

Ilggen, D. (1979). “Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations”, *Journal of Applied Psychology*, 64, 349-371.

Islami, X., Mulolli, E., & Mustafa, N. (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, 494-108.

Jackson, J. H., & Greller, M. M. (1998). Decision Elements for Using 360° Feedback. *Human Resource Planning*, 21(4), 18-28.

Kanaslan, K. E., & Iyem, C. (2016). Is 360 Degree Feedback Appraisal an Effective Way of Performance Evaluation? *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 6 (5), 172-182

Khatri, N., Fern, T. C., & Budwar, P. (2001). Explaining employee turnover in an Asian context. *Human Resource Management Journal*, 11(1), 54-74.

Kumudha, A., & Bamini, J. (2013). Perceived performance appraisal effectiveness & its impact on academic staff organisational commitment turnover intention: a conceptual model. *International Journal Of Research In Commerce & Management*, 4(7), 53-56.

Latham, G. P., & Locke, E. A. (1979). Goal setting—A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 8(2), 68–80.

Locke, E. A. (1967). Motivational effects of knowledge of results: Knowledge or goal setting? *Journal of Applied Psychology*, 51, 324–329.

London, M., & Smither, J. (1995). ‘Can Multi Source Feedback Change Perceptions of Goal Accomplishment, Self Evaluations, and Performance Related Outcomes? Theory Based Applications and Directions for Research,’ *Personnel Psychology*, 48, 4, 803–839.

McCarthy, A., & Garavan, T. (2007). ‘Understanding Acceptance of Multisource Feedback for Management Development,’ *Personnel Review*, 36, 6, 903–917.

Nair, M. S., & Salleh, R. (2015). Linking Performance Appraisal Justice, Trust, & Employee Engagement: A Conceptual Framework. *Procedia - Social & Behavioral Sciences*, 211, 1155-1162.

Naresh, K., Chong, T. F., & Budhwar, P. (2001). Explaining employee turnover in an Asian context. *Human Resource Management Journal*, 11 (1), 54-74.

Ohly, S., Sonnentag, S., Niessen, C., & Zapf, D. (2010). Diary Studies in Organizational Research: An Introduction and Some Practical Recommendations. *Journal of Personnel Psychology*, 9(2), 79–93.

Park, J., & Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1195–1202.

Park, J. & Park, M. (2016). Qualitative Versus Quantitative Research Methods: Discovery or Justification? *Journal of Marketing Thought.*, 3 (1), 1-7.

Pestana, M. & Gageiro, J. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Pettijohn, L, Pettijohn, C. E. & Taylor, E. J. (1999), “An Empirical Investigation of the Relationship Between Retail Sales Force Performance Appraisals, Performance and Turnover”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 39-52.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.

Ray, P., & Singh, M. (2016). HR Transformation for the New Generation in the Work Force. *Indian Journal of Industrial Relations*, 52(2), 336–349.

Rego, A. (2000). Justiça Organizacional: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *PSICOLOGIA*, Vol. XIV (2), 285-307.

Ribeiro, N., & Semedo, A. S. (2014). Human Resources Management Practices & Turnover Intentions: The Mediating Role of Organizational Justice. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 13(1), 7 – 32.

Robert, G. E. (2003). “Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique that Works”, *Public Personnel Management*, 32(1), 89-97.

Selvarajan, T. T. & Cloninger, P. A. (2012). Can performance appraisals motivate employees to improve performance? A Mexican study. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (15), 3063-3084.

Selvarajan, T. T., Singh, B., & Solansky, S. (2018). Performance appraisal fairness, leader member exchange & motivation to improve performance: A study of US & Mexican employees. *Journal Of Business Research*, (85), 142-154.

Steers, R. M., & Porter, L. W. (1974). The role of task-goal attributes in employee performance. *Psychological bulletin*, 81(7), 434

Taneja, S., Srivastava, R., & Ravichandran, N. (2015). Consequences of Performance Appraisal Justice Perception: A Study of Indian Banks. *IUP Journal Of Organizational Behavior*, 14(3), 33-57.

Tanova, C. & Holtom, B. (2008), “Using Job Embeddedness Factors to Explain Voluntary Turnover in Four European Countries”, *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 1553-1568.

Vasset F, Marnburg E, & Furunes T. (2010). Employees’ perceptions of justice in performance appraisals. *Nursing Management – UK*, 17(2), 30–34.

Waldman, D.A., & Bowen, D.E. (1998). ‘The Acceptability of 360 Degree Appraisals: A Customer-Supplier Relationship Perspective,’ *Human Resource Management*, 37, 2, 117–129.

Williams, K.J., DeNisi, A.S., Blencoe, A.G., & Cafferty, T.P. (1985). ‘The Role of Appraisal Purposes: Effects of Purpose on Information Acquisition and Utilization,’ *Organizational Behavior and Human Resource Decision Processes*, 35, 314–339.

Anexos

Anexo 1: Questionário

QUESTIONÁRIO

O presente questionário insere-se no âmbito de um trabalho final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa. Com esta investigação pretendo estudar as percepções de Justiça nos Sistemas de Avaliação de Desempenho.

Para a realização do estudo a sua colaboração é indispensável, pelo que lhe peço que responda a todas as questões com sinceridade.

Não existem respostas certas e erradas.

Os dados recolhidos são anónimos e destinam-se exclusivamente a fins académicos.

Este questionário tem um tempo estimado de resposta de aproximadamente 5 minutos. A sua participação é fundamental para o sucesso deste estudo.

Obrigado pela colaboração!

1. Quando reflete sobre as recompensas na sua organização, pode concluir que: (classifique as situações abaixo de 1 a 5, em que 1 é “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”).

	1	2	3	4	5
Em geral, as recompensas que recebo são justas	1	2	3	4	5
O meu salário é justo	1	2	3	4	5
Se considerar os restantes salários pagos nesta organização, reconheço que o meu salário é justo	1	2	3	4	5
Se tiver em conta a minha experiência, sinto-me justamente recompensado	1	2	3	4	5
Tendo em conta o meu esforço, julgo que sou recompensado justamente	1	2	3	4	5

2. Pense nos procedimentos que ocorrem na sua organização. Pode concluir que: (classifique as situações abaixo de 1 a 5, em que 1 é “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”).

	1	2	3	4	5
A minha organização tem um mecanismo que permite aos empregados apelarem das decisões	1	2	3	4	5
As questões que os empregados colocam a respeito da remuneração e da avaliação de desempenho são normalmente respondidas pronta e satisfatoriamente	1	2	3	4	5
Através de vários canais, a minha organização tenta compreender as opiniões dos empregados relativamente às decisões e políticas de remuneração	1	2	3	4	5

Os efeitos das percepções de justiça na avaliação de desempenho na motivação para melhorar o desempenho e na intenção de saída

Os empregados podem discordar ou apelar das decisões tomadas pelos seus chefes	1	2	3	4	5
--------------------------------------------------------------------------------	---	---	---	---	---

3. Reflita sobre a relação entre si e o seu superior. Classifique as situações abaixo de 1 a 5, em que 1 é “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”.

	1	2	3	4	5
O meu superior mostra interesse genuíno em ser justo comigo	1	2	3	4	5
O meu superior é completamente sincero e franco comigo	1	2	3	4	5
O meu superior torna claro o que espera de mim	1	2	3	4	5
O meu superior trata-me com respeito e consideração	1	2	3	4	5
O meu superior explica muito claramente qualquer decisão relacionada com as minhas funções	1	2	3	4	5

4. Pense no feedback que lhe é dado sobre o seu trabalho (o feedback é a opinião ou avaliação que alguém dá sobre o seu trabalho ou desempenho). Classifique as situações abaixo de 1 a 5, em que 1 é “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”.

	1	2	3	4	5
<i>O feedback</i> faz-me querer fazer melhor.	1	2	3	4	5
<i>O feedback</i> encoraja-me a melhorar o meu desempenho.	1	2	3	4	5
<i>O feedback</i> aumenta o meu compromisso em fazer bem.	1	2	3	4	5

5. Quando pensa no seu futuro profissional, tendo em conta a sua situação atual, pode concluir que: (classifique as situações abaixo de 1 a 5, em que 1 é “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”).

	1	2	3	4	5
Eu vou, provavelmente, procurar um novo trabalho no próximo ano.	1	2	3	4	5
Eu vou procurar ativamente um novo trabalho no próximo ano.	1	2	3	4	5
Eu penso frequentemente em despedir-me.	1	2	3	4	5

6. Género

Feminino - Masculino

7. Idade

- Entre 18 e 25
- Entre 26 e 33
- Entre 34 e 41

- Entre 42 e 49
- Entre 50 e 57
- Entre 58 e 65
- Mais de 66

8. Habilitações literárias/nível de educação:

- Ensino secundário
- Ensino profissional
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro

9. Situação profissional atual:

- Estágio curricular
- Estágio profissional
- Contrato de trabalho temporário
- Contrato de prestação de serviços
- Trabalho com contrato a termo certo
- Trabalho com contrato sem termo
- Efetivo
- Desempregado
- Outro

10. Há quanto tempo trabalha/trabalhou na organização?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 a 3 anos
- Entre 3 a 5 anos
- Mais de 5 anos

11. Rendimento mensal líquido individual:

- Sem rendimento
- Até 580€
- Entre 581€ e 750€
- Entre 751€ e 920€
- Entre 921€ e 1090€
- Entre 1091€ e 1260€
- Mais de 1261€