

# **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E COMPROMISSO ORGANIZACIONAL: A PERSPECTIVA DA JUSTIÇA ORGANIZACIONAL**

## **PERFORMANCE APPRAISAL AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A NEW APPROACH**

**Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor**

Doutoramento em Gestão pelo Instituto Superior de Economia e Gestão - ISEG  
Professora do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa - ISCAL

Endereço: Av. Miguel Bombarda, 20

CEP: 1069-035 – Lisboa – Portugal

E-mail: amsotomayor@iscal.ipl.pt

Telefone: 965 548 447

### **RESUMO**

O presente artigo visa dar um contributo para uma maior compreensão da importância de se considerar a temática da justiça organizacional na concepção e implementação de sistemas de avaliação de desempenho, com o intuito de se fomentar o compromisso dos trabalhadores. Para o efeito efectuou-se uma revisão da literatura existente sobre estas três temáticas: avaliação de desempenho, justiça organizacional e compromisso organizacional. Seguidamente foram apresentados dois casos práticos referentes a duas instituições bancárias portuguesas. Procedeu-se, inicialmente, à elaboração e validação dos instrumentos de medida da variável dependente (compromisso organizacional) e das quatro variáveis independentes (dimensões de justiça organizacional). Os resultados das análises de regressão múltipla revelam que o compromisso organizacional é influenciado por qualquer das quatro dimensões de justiça. Estes resultados evidenciam que é fundamental que os gestores estejam conscientes da importância de se conduzirem avaliações de desempenho percebidas como justas pelos empregados, por forma a terem colaboradores que estejam motivados e empenhados em desenvolver todos os esforços para atingir os objectivos da organização.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Compromisso organizacional. Justiça distributiva. Justiça procedimental. Justiça interpessoal. Justiça informacional.

### **ABSTRACT**

The intention of the present article is to show the importance of justice in the context of performance appraisals, in order to increase commitment to the organization. In light of this purpose, a review of the literature was conducted regarding the subjects under analysis: performance appraisal, organizational justice and organizational commitment. Measurement instruments (questionnaires) were then elaborated and validated and applied to two Portuguese banks. The results of multiple regression analyses led us to conclude that organizational commitment is influenced by all the dimensions of organizational justice. This result indicates that managers should be aware of the importance of conducting performance appraisals that are perceived by the employees of the organization to be just, in order to have a working team that is supportive, cooperative and willing to make every effort in order to accomplish the objectives of the organization.

Keywords: Performance appraisal. Organizational commitment. Distributive justice. Procedural justice. Interpersonal justice. Informational justice.

## 1 INTRODUÇÃO

A temática da avaliação de desempenho, não sendo nova, permanece como um dos focos de interesse e preocupação não só de investigadores, mas também dos gestores de recursos humanos. Apesar dos avanços teóricos registados, avaliadores e avaliados são ainda tentados a perceberem o processo como desmotivador, penoso e, muitas vezes, não revelador do real desempenho dos trabalhadores, muito embora reconheçam a sua relevância para a fundamentação de decisões organizacionais relativas aos colaboradores da organização.

Como refere Wilson (2002), os investigadores consideram que se está perante um dilema: por um lado, as organizações têm de avaliar os seus colaboradores mas, por outro lado, este processo, se for incorrectamente conduzido, pode ser desmotivador e penalizante, quer para avaliadores, quer para avaliados. A solução proposta para resolver este dilema passa pela condução de um processo que seja percebido como justo (CÂMARA, GUERRA e RODRIGUES, 2003; ERDOGAN, KRAIMER e LINDEN, 2001; IVANCEVICH, 2001).

Com efeito, os autores são unânimes em considerar que, apesar da sua utilidade, os sistemas de avaliação de desempenho apresentam falhas, das quais se salientam: a) os padrões de avaliação de desempenho não são claros (IVANCEVICH, 2001; WILSON, 2002); b) falta de objectivos previamente definidos (IVANCEVICH, 2001); c) os avaliadores distorcem e manipulam as avaliações (IVANCEVICH, 2001; MONDY, NOE e PREMEAUX, 2002; WILSON, 2002); d) falta de formação/preparação dos gestores para conduzirem as avaliações (IVANCEVICH, 2001; MONDY, NOE e PREMEAUX, 2002); e) dificuldades na operacionalização dos sistemas de avaliação (IVANCEVICH, 2001).

Os problemas detectados podem ser enquadrados dentro de um corpo teórico mais vasto: a justiça organizacional. Os investigadores de justiça organizacional procuraram encontrar respostas para alguns dos anseios expressos e, simultaneamente, demonstrar que as percepções de justiça organizacional nas avaliações de desempenho condicionam uma vasta gama de atitudes e comportamentos dos trabalhadores no local de trabalho que, em última instância, podem influenciar o seu desempenho. De entre essas atitudes o compromisso organizacional revela-se importante dada a interligação entre o respectivo conceito e o conceito de avaliação de desempenho, principalmente quando este último é entendido na sua acepção mais lata, a de gestão de desempenho.

Deste modo, o presente artigo pretende dar um contributo para melhor se entender a importância de se conduzirem avaliações de desempenho que sejam percebidas como justas, tanto mais que as mesmas podem condicionar o grau de envolvimento/compromisso dos trabalhadores face à organização onde se encontram inseridos. Para o efeito, é feita uma breve referência às temáticas da justiça organizacional num contexto de avaliação de desempenho e do compromisso organizacional. Seguidamente são utilizados os dados recolhidos, através de questionários, em duas instituições bancárias portuguesas, para fundamentar as ligações entre as temáticas anteriormente referidas.

## 2 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL NUM CONTEXTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A temática da justiça organizacional tem sido um dos tópicos mais investigados nas últimas décadas, especialmente nas áreas da psicologia industrial-organizacional, na gestão de recursos humanos e no comportamento organizacional (CROPANZANO; GREENBERG, 1997). Os investigadores têm estudado as percepções de justiça organizacional em vários

contextos organizacionais como, por exemplo, processos de selecção, promoções, despedimentos, formação, mudança organizacional e avaliação de desempenho.

A justiça em ambientes organizacionais tem-se focalizado em três tipos de percepções subjectivas: a justiça da distribuição dos *outcomes* ou das afectações de recursos, designada por justiça distributiva; a justiça dos procedimentos utilizados para determinar essas afectações, denominada justiça procedimental; e um terceiro julgamento de justiça que se focaliza na qualidade do tratamento interpessoal, apelidado de justiça interaccional.

### 3.1 Justiça distributiva

A primeira dimensão de justiça organizacional a surgir foi a justiça distributiva, desenvolvida por Adams (1965), na sua teoria da equidade, baseada na regra distributiva com o mesmo nome. A justiça distributiva pode ser definida como a equidade percebida dos resultados (*outcomes*) que um indivíduo recebe. A teoria da equidade de Adams (1965) tornou-se popular nas décadas de 60 e 70 do século passado, tendo-se realizado inúmeros estudos suportados nos fundamentos da mesma (REGO, 2002).

A justiça distributiva analisa as percepções de justiça dos empregados no que se refere aos *outcomes* que eles recebem da organização (por exemplo, classificações de desempenho, promoções, aumentos salariais, atribuição de prémios de fim de ano e participação em programas de formação), por contrapartida aos *inputs* que fornecem à organização (por exemplo, inteligência, formação, aptidões, experiência e esforço despendido na execução das suas tarefas). Normalmente, a regra utilizada para estabelecer as comparações entre indivíduos é a regra da equidade, muito embora os autores considerem outras regras distributivas. A título exemplificativo refira-se que Leventhal (1980) considera a existência de oito regras distributivas: regra da equidade, regra da igualdade, regra da necessidade, regra do auto-interesse justificado, regra da adesão às promessas, regra da legalidade, regra da propriedade e regra do *status*. No entanto, a regra que reúne maior aceitabilidade por parte dos investigadores é a regra da equidade de Adams (1965).

Adams (1965) considera que cada indivíduo vai comparar o rácio entre os *outcomes* e os *inputs* inerentes a uma relação de troca (por exemplo, a relação laboral) com o correspondente rácio de um alvo que ele elegeu como termo de comparação (por exemplo, um colega de departamento, um colega de uma outra empresa ou um familiar). Quando há igualdade entre os dois rácios, regista-se equidade e os sentimentos a ela associados são de satisfação. Quando não há igualdade entre os dois membros da equação, temos iniquidade ou injustiça.

Num contexto de avaliação de desempenho as percepções de justiça distributiva referem-se às percepções de justiça relativas às classificações de desempenho que os trabalhadores recebem do seu avaliador. Normalmente, a avaliação de desempenho é levada a cabo pelo superior hierárquico do avaliado; o superior hierárquico é o principal avaliador e, em muitos casos, o único (CÂMARA, GUERRA e RODRIGUES, 2003). No entanto, as classificações de desempenho podem ser atribuídas por outros agentes, como o superior do superior hierárquico, os colegas de equipa ou de departamento, os subordinados e a avaliação feita pelo próprio (auto-avaliação). Modernamente, há uma tendência para que as avaliações de desempenho sejam feitas por várias fontes, naquilo a que se designa por *feedback* de 360°.

Deste modo, os trabalhadores avaliam a justiça das classificações de desempenho dadas pelo superior hierárquico, tendo em consideração aspectos como a adequação da classificação obtida em função do esforço desenvolvido, dos seus contributos para a prossecução dos objectivos organizacionais, do seu desempenho no período em apreciação e da relação entre a classificação obtida e as classificações obtidas por colegas do mesmo departamento/grupo de trabalho.

### 3.2 Justiça procedimental

Em meados dos anos 70 do século passado os investigadores começaram a reconhecer que as pessoas não estavam somente preocupadas com a justiça dos resultados, mas também com a justiça dos processos que geravam esses mesmos resultados como, por exemplo, os processos de selecção, os sistemas de avaliação de desempenho e os procedimentos de aumentos salariais e promoções. Surgiu, pois, uma nova dimensão de justiça organizacional, denominada justiça procedimental. Greenberg (1990, p. 402) define justiça procedimental como “a justiça percebida das políticas e procedimentos utilizados para tomar decisões”.

O estudo da justiça procedimental começou com os trabalhos de Thibaut e Walker (1975, 1978). Estes autores estavam preocupados em perceber as reacções dos litigantes face a diferentes formas de procedimentos legais. A sua investigação versou casos ocorridos em tribunal. Leventhal (1980) e Leventhal, Karuza e Fry (1980) tiveram o mérito de transpor os conceitos de Thibaut e Walker (1975, 1978) para o contexto organizacional.

Leventhal (1980) considera que um procedimento deve respeitar seis critérios, a fim de ser considerado justo: são as denominadas regras procedimentais. Assim, um procedimento deve: a) ser aplicado de forma consistente ao longo do tempo e entre os indivíduos; b) não ser enviesado, isto é, assegurar-se que a terceira parte não tem um interesse particular numa decisão específica; c) assegurar que, na tomada de decisões, é recolhida e utilizada informação exacta; d) garantir a existência de mecanismos para corrigir qualquer decisão incorrecta ou imperfeita; e) assegurar que as opiniões dos diferentes grupos afectados pela decisão são tidas em consideração; e f) estar conforme os padrões éticos e morais prevaletentes. Estas seis regras podem ser referidas de forma sucinta como, respectivamente, consistência, não enviesamento, exactidão da informação, correcção, representatividade e eticalidade.

Greenberg (2004) refere, a título exemplificativo, algumas formas de aumentar as percepções de justiça procedimental no local de trabalho: providenciar voz nos processos de tomada de decisão; oportunidade para corrigir erros de julgamento; aplicação, igualitária e não enviesada, das regras; e tomar decisões, baseando-se em informação precisa. Nos estudos sobre os processos de avaliação de desempenho foram identificados os seguintes aspectos: aviso/preparação adequada, o julgamento baseado na evidência, a participação no processo, a existência de mecanismos de auto-avaliação e a pertinência/relevância dos itens de avaliação (REGO, 2002).

Num contexto de avaliação de desempenho as percepções de justiça procedimental referem-se às percepções de justiça sobre o sistema de avaliação de desempenho em vigor na organização. São considerados factores como, por exemplo, o facto do sistema de avaliação ser aplicado do mesmo modo (com as mesmas regras) a todos os colaboradores da organização, ter institucionalizados mecanismos que permitam não só contestar a classificação obtida, mas também que permitam a intervenção activa do trabalhador através de auto-avaliação, o sistema exigir que a classificação seja fundamentada em informações exactas sobre o desempenho do colaborador e haver informação disponível e clara sobre quais os parâmetros do desempenho que são objecto de avaliação. Deste modo, os investigadores consideram que a obrigatoriedade da existência de entrevistas de avaliação é um dos aspectos relevantes dos sistemas de avaliação, dado que estas entrevistas, se conduzidas de forma justa e eticamente correcta, podem potenciar percepções de justiça procedimental mais elevadas.

### 3.3 Justiça interaccional

A dimensão de justiça interaccional foi introduzida por Bies e Moag (1986). Focaliza-se na importância da qualidade do tratamento interpessoal que os indivíduos recebem quando os procedimentos são implementados e após essa mesma implementação.

Bies e Moag (1986) identificaram quatro critérios que caracterizam esta dimensão de justiça: a) respeito - que engloba aspectos como tratar os empregados de forma correcta e cortês, respeitar a dignidade individual e ter em consideração os direitos do indivíduo, enquanto trabalhador; b) rectidão - por exemplo, os avaliadores devem evitar comentários impróprios ou ofensivos da dignidade individual; c) honestidade - refere-se ao tratamento sincero, verdadeiro, imparcial e livre de enviesamentos pessoais; e d) justificação - que contempla elementos como explicações adequadas das decisões e das bases que as fundamentaram, *feedback* atempado e sensibilidade às necessidades pessoais. Estes quatro critérios foram sintetizados pelos investigadores em duas dimensões: sensibilidade interpessoal e justificação (COLQUITT, 2001; CROPANZANO e GREENBERG, 1997; GREENBERG, 1993b).

Modernamente, alguns investigadores defendem que as duas componentes da justiça interaccional, sensibilidade interpessoal e justificações, têm efeitos independentes uma da outra, pelo que se justifica a sua distinção, não só a nível conceptual, mas também a nível da sua operacionalização numa medida de justiça organizacional. Deste modo, propõem a separação da justiça interaccional em justiça interpessoal e justiça informacional (COLQUITT, 2001; COLQUITT et al., 2001; GREENBERG, 1993b; KERNAN e HANGES, 2002). A justiça interpessoal “reflete o grau segundo o qual as pessoas são tratadas com cortesia, dignidade e respeito pelas autoridades ou pelas terceiras partes envolvidas na execução de procedimentos ou na determinação de *outcomes*” (COLQUITT et al., 2001, p. 427). A justiça informacional focaliza-se “nas explicações fornecidas às pessoas interessadas na informação sobre o porquê de certos procedimentos terem sido utilizados de um determinado modo ou o porquê dos *outcomes* terem sido distribuídos de uma determinada maneira” (COLQUITT et al., 2001, p. 427).

Num contexto de avaliação de desempenho as percepções de justiça interpessoal avaliam o modo como o superior hierárquico trata o seu subordinado, nomeadamente lidando com ele de forma honesta, digna, ética e respeitadora dos seus direitos como ser humano e membro organizacional. Já as percepções de justiça informacional referem-se à adequação das explicações dadas pelo superior hierárquico, não só no que diz respeito à classificação de desempenho dada ao seu subordinado, mas também as explicações e o *feedback* contínuo que lhe fornece durante o período que está agora a ser objecto de avaliação (neste caso está-se a entender a avaliação de desempenho como um dos elementos do ciclo de desempenho, ou seja, a avaliação de desempenho numa acepção mais lata, a de gestão de desempenho).

Importa referir que apesar dos investigadores mais recentes reconhecerem a necessidade e importância de se autonomizar a dimensão de justiça interaccional face às dimensões de justiça distributiva e procedimental, não são unânimes na consideração da perspectiva quadripartida da justiça organizacional (justiças distributiva, procedimental, interpessoal e informacional). Deste modo, devido a esta diversidade de abordagens teóricas e focalização em diferentes facetas, a justiça organizacional é um campo que precisa de integração (COLQUITT et al., 2001; GREENBERG, 1990, 1993a), muito embora se tenham registado tentativas para fazer esta integração patentes, por exemplo, nos trabalhos de Colquitt et al. (2001), Cropanzano e Greenberg (1997) e Greenberg (1990 e 1993a).

### 3 O COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

Os estudos sobre justiça organizacional consideram, frequentemente, os efeitos das percepções de justiça sobre o compromisso organizacional (MASTERSON et al., 2000; SWEENEY e MCFARLIN, 1997).

O compromisso organizacional é uma temática que tem sido alvo de uma copiosa e profícua investigação, tendo-se constatado que níveis mais elevados de compromisso entre os trabalhadores e a organização a que pertencem podem afectar um conjunto de variáveis

organizacionais relevantes como, por exemplo, intenções de *turnover*, desempenho e absentismo.

Na literatura sobre compromisso organizacional há uma variedade de definições deste conceito, sendo que a de Mowday, Steers e Porter (1979) é a que aparece mais referenciada. Estes autores consideram que o compromisso organizacional é uma atitude do trabalhador face à organização e “representa um estado no qual o indivíduo se identifica com uma organização em particular e com os objectivos da mesma e deseja manter-se membro da organização, com vista a atingir esses objectivos” (MOWDAY et al., 1979, p. 225). Pode ser caracterizado como “a força relativa da identificação e do envolvimento do indivíduo face a uma organização em particular” (MOWDAY et al., 1979, p. 226).

O compromisso organizacional, entendido como uma atitude, envolve a consideração de três aspectos: acreditar e aceitar os valores e objectivos da organização; vontade para desenvolver todos os esforços em prol do bem-estar da organização; e desejar fortemente continuar a ser membro da organização (MOWDAY et al., 1979).

Os instrumentos de medida do compromisso organizacional são tão diversos quanto as definições do mesmo, sendo muitos dos quais concebidos de forma casuística (MOWDAY et al., 1979). Mowday et al. (1979), numa tentativa de uniformização da medição do compromisso organizacional, desenvolvem uma escala designada por *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ), composta por quinze itens. A média do somatório obtido nas quinze questões da escala dá uma medida geral do compromisso organizacional.

Em Portugal, Carochinho, Neves e Jesuíno (1998), seguindo etapas metodológicas semelhantes às de Mowday et al. (1979), procederam à adaptação e validação do *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) para a cultura organizacional portuguesa. As conclusões obtidas foram muito semelhantes às de Mowday et al., levando Carochinho, Neves e Jesuíno (1998) a referir que as análises efectuadas permitem concluir da validade e adequabilidade do OCQ para a cultura organizacional portuguesa, pelo que investigações ulteriores, dispõem aprioristicamente de um instrumento devidamente validado com uma amostra, quer em termos de grandeza, quer em diversidade, suficientemente aceitável.

#### **4 ESTUDO EMPÍRICO DAS CONSEQUÊNCIAS DAS PERCEPÇÕES DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO SOBRE O COMPROMISSO ORGANIZACIONAL**

##### **4.1 Obtenção dos instrumentos de medida da justiça organizacional e do compromisso organizacional**

O objectivo do estudo é mostrar que o compromisso organizacional é influenciado pelo modo como os trabalhadores percebem a justiça, nas suas várias cambiantes, nas avaliações de desempenho. Para o efeito, foram seguidas uma série de etapas metodológicas conducentes à obtenção dos instrumentos de medida das variáveis dependente (compromisso organizacional) e independentes (as quatro dimensões de justiça organizacional) do estudo.

A elaboração dos questionários sobre justiça organizacional decorreu em três fases. Numa primeira fase procedeu-se à recolha dos itens referentes a cada dimensão de justiça, a partir da revisão de literatura. Foram considerados 52 itens propostos por diversos investigadores, nomeadamente, Colquitt (2001), Cropanzano, Prehar e Chen (2002), Erdogan, Kraimer e Linden (2001), Folger e Konovsky (1989), Masterson et al. (2000), Moorman (1991) e Sweeney e McFarlin (1997). Estes itens repartiram-se, do seguinte modo, pelas quatro dimensões de justiça: 9 itens para a justiça distributiva, 19 itens para a justiça procedimental, 13 itens para a justiça interpessoal e 11 itens para a justiça informacional.

Numa segunda etapa estas medidas foram sujeitas a um pré-teste junto de membros organizacionais que já possuíam uma razoável experiência, enquanto avaliados, em processos

de avaliação de desempenho e de docentes universitários com experiência empresarial. Do pré-teste resultou a versão do inquérito que foi aplicada no estudo piloto, sendo composta por 45 itens repartidos, do seguinte modo, pelas várias dimensões de justiça: 9 itens para a justiça distributiva, 15 itens para a justiça procedimental, 10 itens para a justiça interpessoal e 11 itens para a justiça informacional.

Numa terceira fase este instrumento de medida foi aplicado num estudo piloto destinado a testar a fiabilidade do instrumento, de forma a elaborar a versão final do inquérito, a utilizar, posteriormente, no estudo final. A amostra do estudo piloto é composta por 226 respondentes de várias organizações. Os dados obtidos foram sujeitos a uma análise factorial de componentes principais, com rotação *varimax*, tendo-se obtido quatro componentes, correspondentes às quatro dimensões de justiça organizacional. Foram, igualmente, calculados os coeficientes *alfa* de Cronbach para cada escala e os valores obtidos revelaram que as escalas tinham consistências internas boas ou muito boas. Os resultados do estudo piloto permitiram um refinamento do instrumento de medida de justiça organizacional, passando o mesmo a ser composto por 32 itens repartidos do seguinte modo: 6 itens para a justiça distributiva, 9 itens para a justiça procedimental, 8 itens para a justiça interpessoal e 9 itens para a justiça informacional.

No que se refere ao instrumento de medida do compromisso organizacional foi utilizado o *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) de Mowday et al. (1979), na sua versão completa, adaptado e validado para a cultura organizacional portuguesa por Carochinho, Neves e Jesuíno (1998). Deste modo, não se procedeu a uma nova validação deste instrumento. Após a obtenção da versão final do questionário, o mesmo foi aplicado em duas instituições bancárias portuguesas que se irão designar por Banco 1 e Banco 2.

A escolha de empresas do sector bancário foi deliberada, uma vez que este sector, em Portugal, tem uma larga tradição na preocupação com a gestão dos seus recursos humanos. As acções pioneiras e inovadoras nesta matéria como, por exemplo, a elaboração de balanços sociais, os investimentos feitos em formação, a concessão de apoios financeiros para continuação de estudos (nomeadamente licenciatura, pós-graduação, mestrado e, inclusivamente, doutoramento), a criação de creches e refeitórios para os funcionários e seus familiares e, mais recentemente, a relevância dada a estudos sobre capital intelectual, foram levadas a cabo no sector bancário português. Os bancos foram seleccionados em função do número de empregados, não sendo considerados bancos com um número de colaboradores inferior a cem.

No que se refere às amostras, a amostra do Banco 1 é composta por 142 respondentes e a do Banco 2 por 150 respondentes. As amostras são amostras de conveniência, porque, apesar da sensibilidade que a banca portuguesa tem para as questões ligadas à gestão de recursos humanos, não há uma grande abertura no que se refere ao fornecimento de informação para o exterior, nomeadamente informação que permita identificar a instituição bancária em estudo. Deste modo, não foi possível aplicar métodos estatísticos para seleccionar amostras aleatórias. No Banco 1 só foi permitida a aplicação de 200 inquéritos, tendo o director do Departamento de Recursos Humanos distribuído os mesmos por vários departamentos (taxa de resposta de 71%); no Banco 2 a aplicação dos questionários ficou restringida a duas direcções, tendo sido feita uma distribuição dos inquéritos a todos os elementos que integravam essas mesmas direcções (taxa de resposta de 57,6%).

Importa referir que o facto das amostras serem amostras de conveniência isso não põe em causa a validade dos resultados obtidos. De acordo com Sekaran (2000), o desenho da investigação envolve um conjunto de decisões relativas a várias temáticas, nomeadamente, objectivos do estudo, tipo de investigação, interferência do investigador, ambiente de investigação, unidade de análise, horizonte temporal e métodos de recolha de dados. Assim e de forma sintética, a presente investigação é um teste de hipóteses (objectivos do estudo), é

uma investigação correlacional (tipo de investigação), a interferência do investigador será mínima, a unidade de análise é o trabalhador e o método de recolha de dados baseia-se na utilização de questionários.

Ora, como a unidade de análise é o trabalhador, as amostras podem ser de conveniência. A desvantagem é que não são representativas do universo em estudo, aspecto que é uma das limitações da presente investigação. Os resultados obtidos apenas vão traduzir as percepções de justiça dos respondentes das duas amostras e o modo como estas percepções condicionam o compromisso dos respondentes face à sua organização, não sendo representativos do universo em causa, ou seja, das duas instituições bancárias. Mais ainda, o estudo é correlacional (*cross-section*), o que impede a inferência sobre as relações de causalidade (outra das limitações da investigação); a relação de causalidade advém das conclusões e dos resultados obtidos em estudos anteriores (CROPANZANO, PREHAR e CHEN, 2002; MASTERSON, 2001; MASTERSON et al., 2000; MOORMAN, 1991; STALEY et al., 2003; SWEENEY e MCFARLIN, 1997).

#### 4.2 Análises de regressão

Como foi referido anteriormente, com base nos resultados do estudo piloto foi elaborado o questionário que suporta o estudo final nas duas instituições bancárias. O questionário foi aplicado nas duas instituições bancárias e os dados foram analisados em separado, uma vez era expectável uma divergência no modo como as percepções de justiça influenciam o compromisso organizacional. Esta presunção deriva das conclusões tecidas pelos investigadores: as percepções de justiça são influenciadas, no caso da avaliação de desempenho, não só pelas características do sistema de avaliação de desempenho da organização, mas também pelo modo como esse sistema é implementado, ou seja, pelo modo como o avaliador avalia o trabalhador (COLQUITT, 2001).

Os resultados da análise factorial de componentes principais, com rotação *varimax*, revelam a existência de quatro componentes, correspondentes às quatro dimensões de justiça organizacional, tal como já tinha acontecido com a amostra do estudo piloto. A aplicação desta técnica estatística parece ser pertinente (KMO de 0,95 e 0,93, respectivamente nas amostras dos Bancos 1 e 2). As quatro componentes extraídas representam cerca de 69% e 67% da variância total, respectivamente para os Bancos 1 e 2.

É importante realçar que nos dois bancos os respondentes fazem uma clara distinção entre as quatro facetas de justiça organizacional num contexto de avaliação de desempenho, resultado que se revela importante, dado que há pouca investigação que analise uma repartição quadripartida da justiça organizacional. Só como uma breve nota, uma vez que não se vão referir as estruturas obtidas, importa salientar, no que se refere aos itens que compõem cada componente, observa-se que nas componentes que integram os itens de justiça distributiva e justiça interpessoal há uma quase coincidência entre as estruturas dos dois bancos. Os coeficientes de consistência interna são, igualmente, muito similares. Já no que se refere às componentes relativas às dimensões de justiça procedimental e justiça informacional nota-se alguma diversidade entre as estruturas obtidas, bem como nos valores dos coeficientes *alpha* de Cronbach (Tabela 1).

De igual modo, comparando os coeficientes *alpha* de Cronbach do presente estudo com os de alguns estudos anteriores verifica-se que, apesar das diferenças de instrumentos utilizados e de número de dimensões de justiça consideradas, os coeficientes do presente estudo são semelhantes aos obtidos por outros investigadores (Tabela 1).

**Tabela 1 - Coeficientes *alpha* de Cronbach de medidas de justiça organizacional obtidos em alguns estudos**

Estudos	N	JD	JP	JINT	JINF
---------	---	----	----	------	------

Colquitt (2001) – estudo 1	301	0,92	0,78	0,79	0,79
Colquitt (2001) – estudo 2	337	0,93	0,93	0,92	0,90
Cropanzano et al. (2002)	107	0,80	0,83	0,74	
Erdogan et al. (2001)	93	-	0,64	-	-
Moorman (1991)	225	-	0,94	0,93	
Sweeney e McFarlin (1997)	12670	0,81	0,84	-	-
Presente investigação					
Banco 1	142	0,96	0,71	0,95	0,87
Banco 2	150	0,96	0,76	0,93	0,93

Legenda: N – Dimensão da amostra; JD – Justiça distributiva; JP – Justiça procedimental; JINT – Justiça interpessoal; JINF – Justiça informacional.

Fonte: elaboração própria.

Para a medida de compromisso organizacional, as estruturas obtidas para as duas amostras do estudo, bem como os valores dos coeficientes *alpha* de Cronbach foram similares aos obtidos por Carochinho, Neves e Jesuíno (1998) e por outros investigadores (Tabela 2).

**Tabela 2 - Coeficientes *alpha* de Cronbach do OCQ obtidos em alguns estudos**

Estudos	Nº de itens do OCQ	Dimensão da amostra	Alpha de Cronbach
Carochinho et al. (1998)	15	2230	0,85
Folger e Konovsky (1989)	15	217	0,92
Kernan e Hanges (2002)	6	163	0,88
Mowday et al. (1979)	15	2563	0,90
Presente investigação			
Banco 1	15	142	0,89
Banco 2	15	150	0,85

Fonte: elaboração própria.

Após terem sido obtidos os instrumentos de medida das variáveis integrantes do estudo, foram realizadas análises de regressão múltipla, considerando, tal como já foi referido anteriormente, como variável dependente o compromisso organizacional e como variáveis independentes as quatro dimensões de justiça organizacional.

**Tabela 3 - Regressão das dimensões de justiça organizacional sobre o compromisso organizacional para os Bancos 1 e 2**

	Coefficientes estandardizados	Teste t	Nível de significância	F	R quadrado	R quadrado ajustado
<b>BANCO 1</b>				34,745	0,333	0,324
Constante	4,784	71,950	0,000			
JD	0,330	3,254	0,001			
JP	0,291	2,866	0,005			
<b>BANCO 2</b>				19,103	0,282	0,267
Constante	4,984	83,321	0,000			
JINT	0,249	2,512	0,013			
JINF	0,189	2,069	0,040			
JP	0,184	2,046	0,043			

Variável dependente: Compromisso organizacional

Legenda: JD – Justiça distributiva ; JP – Justiça procedimental; JINF – Justiça informacional; JINT – Justiça interpessoal.

Fonte: elaboração própria.

Os resultados obtidos mostram que todas as dimensões de justiça podem influenciar o compromisso dos trabalhadores face à organização (Tabela 3). Aliás, estes resultados já

tenham sido obtidos por outros investigadores como, por exemplo, Folger e Konovsky (1989), Kernan e Hanges (2002), Masterson et al. (2000) e Staley et al. (2003). De realçar que, nas análises de regressão, só estão referidas na Tabela 3 as informações referentes às dimensões de justiça organizacional que revelaram coeficientes estatisticamente significativos (nível de significância inferior a 5%); as demais dimensões não revelaram coeficientes estatisticamente significativos, pelo que se optou por não incluir os respectivos coeficientes na Tabela 3.

Muitos investigadores consideram que somente as dimensões de justiça procedimental e, com menor incidência, de justiça distributiva devem influenciar o compromisso organizacional. A justificação resulta do facto de se considerar que as percepções de justiça procedimental são mais influentes nas avaliações que os indivíduos fazem da organização ou do sistema, como é o caso do compromisso organizacional (FOLGER e KONOVSKY, 1989; MASTERSON et al., 2000). No entanto, as percepções de justiça dos resultados obtidos (justiça distributiva) também podem ser entendidas como indicativas do modo como a organização valoriza o trabalhador, condicionando o seu compromisso face a essa mesma organização (MASTERSON, 2001; TANG e SARSFIELD-BALDWIN, 1996).

No que se refere à dimensão de justiça interaccional, a maior parte dos autores considera que estas percepções de justiça não afectam o compromisso organizacional (CROPANZANO, PREHAR e CHEN, 2002; MASTERSON et al., 2000; MASTERSON, 2001). A justificação reside no facto de se considerar que a justiça interaccional está relacionada com atitudes e comportamentos dirigidos ao agente que implementa os procedimentos, neste caso, o superior hierárquico (BIES e MOAG, 1986). Contudo, alguns estudos revelam que as percepções de justiça interaccional também afectam, directa ou indirectamente, o compromisso organizacional (STALEY et al., 2003).

No que se refere à separação da justiça interaccional nas dimensões de justiça interpessoal e justiça informacional não se conhecem estudos que, no contexto da avaliação de desempenho, tenham analisado o modo como estas duas dimensões de justiça afectam o compromisso organizacional. No entanto, será expectável que a relação estabelecida para a justiça interaccional seja replicada para a separação desta dimensão de justiça nas dimensões referidas anteriormente.

Na presente investigação o compromisso organizacional é afectado, em qualquer das duas amostras, pela dimensão de justiça procedimental, indo ao encontro dos resultados obtidos pela maior parte dos investigadores.

A justiça distributiva, no caso da amostra do Banco 1 também influencia o compromisso organizacional. A explicação pode residir no facto das classificações de desempenho serem utilizadas para a definição dos prémios de produtividade, que são atribuídos semestralmente e que têm um peso elevado na total das remunerações anuais dos trabalhadores. Daí que as percepções de justiça referentes às classificações de desempenho podem ditar o compromisso do trabalhador face à organização, como refere Masterson (2001).

Por seu turno, as dimensões de justiça interpessoal e justiça informacional influenciam, no caso da amostra de respondentes do Banco 2, o seu compromisso organizacional. Tal situação pode ser explicada pelo facto da referida instituição bancária ter um elevado número de trabalhadores, com uma dispersão geográfica muito grande e ser, por tradição, um banco onde que há um forte distanciamento entre a gestão de topo e os trabalhadores. Daí que o elo visível entre o trabalhador e a gestão de topo é o responsável hierárquico directo do trabalhador. Por isso, é admissível que o compromisso do trabalhador face à organização seja confundido com o compromisso que esse mesmo trabalhador tem face ao seu superior hierárquico, compromisso esse que está ligado às dimensões de justiça interpessoal e justiça informacional (BIES e MOAG, 1986).

Importa realçar que os resultados obtidos mostram que a estrutura factorial obtida para os itens de justiça organizacional é, para cada uma das amostras consideradas, uma estrutura quadripartida, ou seja, evidenciam a existência de quatro dimensões de justiça organizacional: justiça distributiva, justiça procedimental, justiça interpessoal e justiça informacional. Deste modo, estes resultados corroboram a teoria defendida por Colquitt (2001) e Colquitt et al. (2001) de que a consideração de quatro dimensões de justiça é a que melhor traduz as diferentes cambiantes das percepções de justiça dos indivíduos e que permite compreender de forma mais cabal as atitudes e comportamentos dos mesmos no local de trabalho.

Por outro lado, também evidenciam que os trabalhadores (mais especificamente, os trabalhadores das amostras consideradas, uma vez que não é possível generalizar), num contexto de avaliação de desempenho, são sensíveis às diferentes facetas da justiça organizacional, no que se refere ao seu grau de envolvimento face à organização. Poder-se-ia pensar, seguindo a linha de raciocínio de autores como, por exemplo, Masterson (2001), que os trabalhadores valorizavam mais a justiça dos procedimentos inerentes ao sistema de avaliação e a justiça das classificações obtidas, principalmente devido às principais utilizações das mesmas (como aumentos salariais, atribuição de prémios de fim de ano ou de prémios de produtividade e formação). No entanto, os trabalhadores mostraram que também eram sensíveis ao modo como eram tratados pelo seu superior hierárquico e à adequação das explicações que o mesmo lhes fornecia. Estas constatações abrem novos horizontes na investigação sobre justiça organizacional, dando crédito às argumentações e aos resultados obtidos por outros autores como, por exemplo, Staley et al. (2003).

## 5 CONCLUSÕES

Com referem Torrington, Hall e Taylor (2002), a avaliação de desempenho é um processo vital na vida das organizações, pois tem o potencial para afectar uma grande variedade de funções relacionadas com o trabalho. Atendendo à sua relevância, as organizações almejam ter sistemas de avaliação eficazes, que estejam aptos a responder às solicitações que lhes são exigidas (MONDY et al., 2002). Apesar dos avanços teóricos registados, avaliadores e avaliados são ainda tentados a perceber o processo como desmotivador, penoso e, muitas vezes, não revelador do real desempenho dos trabalhadores, muito embora reconheçam a sua relevância para a fundamentação de decisões organizacionais relativas aos colaboradores da organização (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2003; IVANCEVICH, 2001; MONDY et al., 2002; WILSON, 2002).

Os investigadores de justiça organizacional procuraram encontrar respostas para alguns dos anseios expressos e, simultaneamente, demonstrar que as percepções de justiça organizacional nas avaliações de desempenho condicionam uma vasta gama de atitudes e comportamentos dos trabalhadores no local de trabalho que, em última instância, podem influenciar o seu desempenho.

Os resultados obtidos no presente estudo evidenciam a importância assumida pelas percepções de justiça num contexto de avaliação de desempenho. Deste modo, é crucial que os gestores de topo das organizações se consciencializem que as práticas de gestão de recursos humanos, em particular as que se referem à avaliação de desempenho devem ser delineadas e implementadas dentro dos moldes da justiça organizacional, ou seja, devem ser percebidas como justas pelos agentes intervenientes no processo, qualquer que seja a vertente de justiça considerada (distributiva, procedimental, interpessoal ou informacional).

Se atendermos, dentro da perspectiva da *Resource-Based View* de Barney (2001), que o factor humano pode ser uma fonte para a obtenção de vantagens competitivas sustentadas, dado possuir as características de ser valioso, raro, imperfeitamente imitável e não haver substitutos estratégicos equivalentes para o mesmo, então mais se realça a importância de se terem colaboradores comprometidos com a organização.

Deste modo e face aos resultados obtidos na presente investigação, estes níveis mais elevados de compromisso face à organização podem derivar, entre outros factores, dos seguintes: entendimento de que as classificações de desempenho obtidas são justas (justiça distributiva); consideração/percepção de que os procedimentos inerentes ao processo de avaliação permitem a participação do trabalhador, não são enviesados e garantem que a classificação se baseia em informação correcta sobre o desempenho do trabalhador (justiça procedimental); percepção de que o avaliador tem um conhecimento fundamentado sobre o desempenho do seu colaborador, lida com o mesmo de forma honesta e verdadeira, tratando-o com respeito e mostrando preocupação com os seus direitos como membro da organização (justiça interpessoal); e, por fim, percepção de que o avaliador fornece ao trabalhador não só explicações plausíveis e atempadas sobre a classificação que lhe atribuiu, mas também providencia um acompanhamento e *feedback* periódicos ao longo do período, por forma a colmatar qualquer dificuldade surgida que impeça o trabalhador de atingir os objectivos que ambos definiram na entrevista de avaliação (justiça informacional).

Numa época em que as organizações colocam o assento tónico na assunção e cumprimento das suas responsabilidades sociais, é imperativo que comecem por demonstrar que cumprem essas mesmas responsabilidades face a um dos seus parceiros organizacionais mais salientes: os trabalhadores. E essa actuação passa, entre outros aspectos, por terem processos de avaliação de desempenho percebidos como justos pelos seus colaboradores.

Tendo em consideração que o sucesso das modernas organizações passa, em grande parte, por ter trabalhadores motivados, inovadores, que se empenhem fortemente na prossecução dos objectivos da organização e se identifiquem com a mesma, pode depreender-se que a interligação entre as temáticas da avaliação de desempenho, da justiça organizacional e do compromisso organizacional assume uma importância crescente na vida das empresas.

## REFERÊNCIAS

- ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. In: BERKOWITZ, L. (Ed.). *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, n. 2, p. 267-299, 1965.
- BARNEY, J. B. Resource-based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001.
- BIES, R. J.; MOAG, J. F. Interactional justice: communication criteria of fairness. In: LEWICKI, R. J.; SHEPPARD, B. H.; BAZERMAN, M. H. (Eds.). *Research on negotiation in organizations*. Greenwich, CT: JAI Press, n. 1, p. 43-55, 1986.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- CÂMARA, P. B.; GUERRA, P. B.; RODRIGUES, J. V. *Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*. 5ª ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2003.
- CAROCHINHO, J.A.; NEVES, J. G.; JESUÍNO, J. C. Organizational Commitment – o conceito e a sua medida: adaptação e validação do Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) para a cultura organizacional portuguesa. *Psicologia: Teoria, Investigação e Prática*, n. 3, p. 269-284, 1998.
- COLQUITT, J. A. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, v. 86, n. 3, p. 386-400, 2001.

COLQUITT, J. A.; CONLON, D. E.; WESSON, M. J.; PORTER, C. O. L. H.; NG, K. Y. Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, n. 86, n. 3, p. 425-445, 2001.

CROPANZANO, R.; GREENBERG, J. Progress in organizational justice: tunnelling through the maze. In: COOPER, C. L.; ROBERTSON, I. T. (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: John Wiley & Sons, 1997. p. 317-372.

CROPANZANO, R.; PREHAR, C. A.; CHEN, P. Y. Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management*, v. 27, n. 3, p. 324-351, 2002.

ERDOGAN, B.; KRAIMER, P. L.; LINDEN, R. C. Procedural justice as a two-dimensional construct: an examination in the performance appraisal context. *The Journal of Applied Behavioural Science*, v. 37, n. 2, p. 205-222, 2001.

FOLGER, R.; KONOVSKY, M. A. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, v. 32, n. 1, p. 115-130, 1989.

GREENBERG, J. Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, v. 16, n. 2, p. 399-432, 1990.

GREENBERG, J. The intellectual adolescence of organizational justice: you've come a long way, maybe. *Social Justice Research*, v. 6, n. 1, p. 135-148, 1993a.

GREENBERG, J. The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice. In: CROPANZANO, R. (Ed.). *Justice in the workplace: approaching fairness in human resource management*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1993b. p. 79-103.

GREENBERG, J. Stress fairness to fare no stress: managing workplace stress by promoting organizational justice. *Organizational Dynamics*, v. 33, n. 4, p. 352-365, 2004.

IVANCEVICH, J. M. *Human resource management*. 8. ed. New York: McGraw-Hill, 2001.

KERNAN, M. C.; HANGES, P. J. Survivor reactions to reorganization: antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice. *Journal of Applied Psychology*, v. 87, n. 5, p. 916-928, 2002.

LEVENTHAL, G. S. What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In: GERGEN, K.; GREENBERG, M.; WILLIS, R. (Eds.). *Social exchange: advances in theory and research*. New York: Plenum, 1980. p. 27-55.

LEVENTHAL, G. S.; KARUZA, J.; FRY, W. R. Beyond fairness: a theory of allocation preferences. In: MIKULA, G. (Ed.). *Justice and social interaction*. New York: Springer-Verlag, 1980. p. 167-218.

MASTERSON, S. S. A trickle-down model of organizational justice: relating employees' and costumers' perceptions of and reactions to fairness. *Journal of Applied Psychology*, v. 86, n. 4, p. 594-604, 2001.

MASTERSON, S. S.; LEWIS, K.; GOLDMAN, B. M.; TAYLOR, M. S. Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 4, p. 738-748, 2000.

MONDY, R. W.; NOE, R. M.; PREMEAUX, S. R. *Human resource management*. 8. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

MOORMAN, R. H. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviours: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, v. 76, n. 6, p. 845-855, 1991.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979.

REGO, A. *Comportamentos de cidadania nas organizações*. Lisboa: McGraw-Hill, 2002.

SEKARAN, U. *Research methods for business: a skill-building approach*. 3. ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2000.

STALEY, A. B.; DASTOOR, B.; MAGNER, N. R.; STOLP, C. The contribution of organizational justice in budget decision-making to federal managers' organizational commitment. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, v. 15, n. 4, p. 505-524, 2003.

SWEENEY, P. D.; MCFARLIN, D. B. Process and outcome: gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, v. 18, n. 1, p. 83-98, 1997.

TANG, L.P.; SARFIELD-BALDWIN, L. J. Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *SAM Advanced Management Journal*, v. 61, n. 3, p. 25-31, 1996.

THIBAUT, J.; WALKER, L. *Procedural justice: a psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1975.

THIBAUT, J.; WALKER, L. A theory of procedure. *California Law Review*, n. 66, p. 541-566, 1978.

TORRINGTON, D.; HALL, L.; TAYLOR, S. *Human resource management*. 5. ed. Harlow: Prentice Hall, 2002.

WILSON, F. Dilemmas of appraisal. *European Management Journal*, v. 20, n. 6, p. 620-629, 2002.

**Artigo recebido em 24/01/07 e aceito para publicação em 24/04/07.**