

Escola de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Psicologia Social e das Organizações

**Satisfação com a comunicação da avaliação de desempenho e
perceção de justiça organizacional: contributo da liderança ética**

Ana Margarida Rodrigues Chaves Chichorro Marcão

Trabalho de projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:
Doutor Vítor Hugo Silva
(Investigador Associado, Centro de Investigação e Intervenção Social CIS-IUL)

Outubro 2017

Escola de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Psicologia Social e das Organizações

**Satisfação com a comunicação da avaliação de desempenho e
perceção de justiça organizacional: contributo da liderança ética**

Ana Margarida Rodrigues Chaves Chichorro Marcão

Trabalho de projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:
Doutor Vítor Hugo Silva
(Investigador Associado, Centro de Investigação e Intervenção Social CIS-IUL)

Outubro 2017

Agradecimentos

Chegada ao fim esta etapa da minha vida académica, não poderia deixar de agradecer a todos os que me acompanharam neste percurso.

Em primeiro lugar agradeço ao meu orientador Dr. Vítor Hugo Silva, por todos os conhecimentos, dedicação, ajuda, conselhos e disponibilidade, fazendo com que este estudo fosse possível de se realizar.

A toda a minha família e amigos que estiveram sempre presentes.

À minha mãe e ao João Mário por todo o incentivo, ajuda e por me fazerem acreditar sempre naquilo que ambicionava.

Ao meu pai e à Madalena por terem confiado sempre em mim e nunca me deixarem desistir.

A todos aqueles amigos que me ouviram e apoiaram durante a elaboração deste estudo, nomeadamente a Diana Machado e a Janete Nunes.

A toda a equipa da atual empresa onde trabalho que me compreendeu, ajudou e ouviu nos momentos mais difíceis.

Ao Dr. Viriato Barreira por todos os conselhos e conhecimentos partilhados.

Por último e não menos importante não poderia deixar de agradecer ao João que esteve sempre ao meu lado neste percurso, que me apoiou e acreditou sempre em mim.

Muito obrigada a todos vós!

Resumo

Segundo a literatura, para aumentar o compromisso organizacional é determinante que os trabalhadores se sintam satisfeitos com a comunicação organizacional. As pesquisas demonstram que a qualidade e a satisfação com a comunicação da avaliação de desempenho afetam as percepções que os trabalhadores têm em relação à sua organização, mais precisamente as quatro dimensões de justiça organizacional. Especificamente, uma menor satisfação com a comunicação da avaliação de desempenho leva a que os trabalhadores considerem a organização como sendo menos justa.

As percepções de justiça organizacional, como demonstra a literatura, são fatores que vão desde o desempenho e compromisso com as tarefas até ao comportamento de ajuda. Colquitt, (2001) define quatro dimensões de justiça organizacional: distributiva que tem a ver com a preocupação por parte dos trabalhadores relativamente à decisão de resultados; procedimental preocupação por parte dos trabalhadores em atingirem resultados; interpessoal preocupação por parte dos trabalhadores com a qualidade de tratamento que é recebido; e a justiça informacional preocupação dos trabalhadores com a qualidade de informação fornecida durante a tomada de decisão.

Estudos indicam que o comportamento ético de liderança gera confiança dos trabalhadores na sua organização e percepções de justiça. Por exemplo: os trabalhadores que percebem o líder como sendo mais ético tendem a considerar a sua organização como sendo mais justa.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho, Satisfação com a comunicação, Justiça organizacional, Liderança Ética

Abstract

According to the literature, to increase organizational commitment it is crucial that employees feel satisfied with organizational communication. Research shows that the quality and satisfaction with the communication of performance appraisal affect the perceptions that employees have about their organization, more precisely the four dimensions of organizational justice. Specifically, less satisfaction with the communication of performance appraisal leads employees to consider the organization less fair.

The perceptions of organizational justice, as the literature demonstrates, are factors ranging from performance and commitment to tasks to helping behavior.

Colquitt, (2001) defines four dimensions of organizational justice: distributive that has to do with the concern on the part of the employees regarding the decision of results; procedural concern on the part of the workers in achieving results; interpersonal concern on the part of employees with the quality of treatment that is received; and the informational justice employees concern with the quality of information provided during the decision-making.

Studies indicate that ethical leadership behavior generates employee's confidence in their organization and perceptions of justice. For example, employees who perceive the leader as being more ethical tend to view their organization as more fair.

Keywords: Performance appraisal, Satisfaction with communication, Organizational justice, Ethical leadership

Índice

Introdução.....	2
CAPÍTULO I. Enquadramento Teórico.....	4
1.1. Satisfação com a comunicação na avaliação de desempenho.....	5
1.2. Perceção de justiça organizacional.....	8
1.3. Liderança Ética.....	12
CAPÍTULO II. Estudo sobre o efeito mediador da liderança ética na relação entre a satisfação com a comunicação na avaliação de desempenho e as perceções de justiça organizacional.....	15
2.1. Método.....	16
2.1.1. Amostra e procedimento.....	16
2.1.2. Medidas.....	16
2.2. Resultados.....	17
Discussão e conclusão.....	22
Referências.....	28
Anexos.....	34
Anexo A.....	35

Índice de figuras

Figura 1.1 Modelo de investigação: Efeito mediador da liderança ética na relação entre satisfação com a comunicação na avaliação de desempenho e a percepção de justiça organizacional.....	16
--	----

Índice de tabela

Tabela 2.1. Médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis.....	21
Tabela 2.2. Efeito de mediação da liderança ética na relação entre a satisfação com comunicação da avaliação de desempenho e as percepções de justiça organizacional.....	24

INTRODUÇÃO

Introdução

Como em outras dimensões da vida, no contexto profissional a comunicação é um fator determinante na relação entre as pessoas e um aspeto fundamental do sucesso e crescimento organizacional, indispensável como refere Sueldo (2016), para o estabelecimento de todos os processos e interações internas e externas diárias de cada organização.

Segundo Robbins (1998) a comunicação no contexto organizacional pode ser vista como tendo quatro funções. Pode ter uma função de controlo, ou seja, procura tornar salientes os aspetos formais da organização como as políticas, a estratégia ou as hierarquias e aspetos informais que enquadram a natureza das relações interpessoais entre membros organizacionais. Pode ter uma função motivacional ao esclarecer os trabalhadores sobre o que deve ser feito, em que medida as tarefas são levadas a cabo com eficiência e eficácia e o que pode ser feito para melhorar o desempenho (Robbins, 1998). Especificamente, tratam-se de processos e procedimentos como o estabelecimento de objetivos, o feedback sobre o cumprimento desses objetivos e o reforço do comportamento. A terceira função diz respeito à natureza da comunicação enquanto mecanismo de expressão emocional. Em termos gerais, os membros de uma organização e as relações que estabelecem entre si são uma das principais fontes de interação social pelo que, os processos comunicacionais que ocorrem dentro de um grupo são por si só um mecanismo fundamental de expressão de emoções (Robbins, 1998). Finalmente, a quarta função da comunicação no contexto organizacional remete para os processos de tomada de decisão. Neste caso, a obtenção e o processamento da informação constituem elementos centrais na formação de julgamentos.

Nenhuma destas quatro funções deve ser considerada mais ou menos importante. Em suma, para que as chefias atuem de forma eficaz, necessitam de controlar os seus trabalhadores, estimulando-os e fornecendo meios para a expressão emocional e tomada de decisões. Podemos então assumir que maior parte das interações sociais que ocorrem dentro de um grupo ou organização executam uma ou mais destas funções (Robbins, 1998).

Assim, cada ação comunicativa deve ser inspirada e baseada numa filosofia claramente definida e uma política de comunicação estrategicamente planeada e integrada que leve em consideração as necessidades, interesses e expectativas de todos os trabalhadores (Sueldo, 2016).

Uma vez que a viabilidade e a adequação das informações relacionadas com o trabalho geralmente estão fora do controlo dos trabalhadores, as fontes de comunicação atendem adequadamente às necessidades de informação dos trabalhadores fazendo com que a satisfação

com a comunicação se encontra relacionada com níveis mais globais de satisfação (Chan & Lai, 2017).

Por exemplo, um estudo desenvolvido por Pettit, Goris e Vaught (1997), sugere que a comunicação organizacional afeta fortemente os níveis de satisfação no trabalho, i.e., quanto maior a satisfação com os aspetos comunicacionais mais consistente será a demonstração de uma atitude geral positiva em relação ao trabalho (Robbins & Judge, 2013).

Em termos gerais, os trabalhadores sentem necessidade de saber o quão bem estão a desempenhar as suas funções dentro da organização e um sistema de avaliação de desempenho alinhado com esta necessidade pode fornecer o feedback desejado e de forma contínua (Ibeogu & Ozturen, 2015). O sistema de avaliação de desempenho permite que as chefias acompanhem e intervenham diariamente nos problemas de desempenho dos trabalhadores bem como, possibilitar que essa intervenção possa ser levada a cabo também nas entrevistas de avaliação de desempenho (Ibeogu & Ozturen, 2015). É neste contexto que a comunicação desempenha um papel fundamental afetando a perceção de justiça em relação à organização (Robbins & Judge, 2013; van Dijke, De Cremer, & Mayer, 2010). Neste caso, líderes vistos como éticos, adotam ações discricionárias tendo em vista a correção das injustiças em muitos casos impostas por políticas organizacionais e regras injustas impactando diretamente no modo como os subordinados percecionam a organização, ou seja, se a liderança é vista como ética a organização é vista como sendo ética e justa (Robbins & Judge, 2013). Especificamente, espera-se que a liderança seja exercida tendo em vista a promoção da ética junto dos subordinados i.e., que os líderes sejam vistos como modelos a seguir (Treviño, Brown, & Hartman, 2003).

Em suma, a pesquisa sugere por um lado que a liderança ética detém um impacto substancial na formação de perceções individuais de justiça organizacional e por outro, que estas perceções de justiça podem depender dos processos comunicacionais levados a cabo no contexto organizacional nomeadamente, no que respeita ao nível de satisfação dos trabalhadores com a comunicação na entrevista de avaliação de desempenho.

O presente trabalho encontra-se organizado em duas partes distintas: na primeira parte são apresentadas as teorias e os conceitos que descrevem as variáveis em estudo, bem como as nossas hipóteses e o modelo de investigação. Na segunda parte, é apresentado o método onde está incluída a amostra, os procedimentos e as medidas utilizadas. Finalizado este capítulo, apresentamos os resultados do estudo, as principais conclusões e as limitações e sugestões para estudos futuros.

CAPÍTULO I
Enquadramento Teórico

1.1. Satisfação com a comunicação na avaliação de desempenho

Durante os últimos tempos, a preocupação com a comunicação dentro das organizações aumentou acentuadamente (Pincus, 1986). A maioria dos investigadores e profissionais acreditam que uma comunicação percebida de forma positiva contribui para uma maior eficácia organizacional (Pincus, 1986).

Crino e White (1981) sugerem que a satisfação com a comunicação organizacional envolve a satisfação de um indivíduo com vários aspetos da comunicação que ocorrem na organização. Segundo Putti, Aryee, & Phua, (1990), a satisfação com a comunicação dos membros organizacionais encontra-se relacionada com o nível de compromisso com a organização dependendo esta relação de fatores como a quantidade e disponibilidade de informação sobre a organização. Por outro lado, a satisfação com a comunicação parece ser determinante no processo de avaliação de cada trabalhador sobre o seu nível de eficácia no desenvolvimento das suas tarefas na organização (Madlock, 2008). Por exemplo, quando a satisfação com a comunicação é baixa verifica-se uma redução de compromisso organizacional por parte dos trabalhadores, maior absentismo, maior rotatividade e menor produtividade (Hargie, Tourish, & Wilson, 2002).

Como sugerem Downs & Hazen (1977), a satisfação com a comunicação no contexto organizacional poderá ser analisada tendo em conta a existência de oito dimensões:

- *Satisfação com o clima de comunicação.* Retrata a medida em que a comunicação organizacional motiva e estimula os trabalhadores a cumprir os objetivos que lhes são propostos. Também analisam como é que as chefias conhecem e compreendem os problemas enfrentados pelos trabalhadores.
- *Satisfação com as chefias.* Analisa por um lado, em que medida as chefias escutam e prestam atenção ao que os trabalhadores dizem e por outro, como é que as chefias providenciam orientação tendo em vista a resolução dos problemas relacionados com o trabalho.
- *Satisfação com a integração organizacional.* Refere-se à satisfação dos trabalhadores com a informação que recebem sobre a organização e o ambiente de trabalho.
- *Satisfação com a qualidade dos média.* Grau em que os trabalhadores percebem se as principais formas de *média* na empresa estão a funcionar efetivamente, como por exemplo, se as reuniões estão bem estruturadas, se as publicações organizacionais são úteis e se a quantidade de comunicação na organização é suficiente.

- *Satisfação com a comunicação horizontal informal.* Uma vez que a comunicação informacional parece ser mais inclusiva do que a comunicação horizontal, os trabalhadores tendem a pensar a sua comunicação com os colegas de trabalho como tendo propriedades de comunicação informal.
- *Satisfação com as perspectivas gerais organizacionais.* Informação relativa ao funcionamento geral da organização especificamente, no que respeita ao enquadramento relacionado com mudanças organizacionais, classificações financeiras, políticas e objetivos da empresa.
- *Satisfação com a comunicação dos subordinados.* Diz respeito à medida em que os trabalhadores são sensíveis à comunicação, se sentem responsáveis para iniciar a comunicação e o grau em que a chefia sente que o trabalhador está com uma sobrecarga de comunicação.

Feedback pessoal. Refere-se à capacidade da organização e das chefias para fornecer aos trabalhadores informações sobre as suas avaliações de desempenho e outras informações trocadas entre chefias e trabalhadores.

É relativamente a esta última dimensão da satisfação com a comunicação que os procedimentos de avaliação de desempenho dos trabalhadores parecem ter um importante impacto. A avaliação de desempenho é o processo pelo qual as organizações medem e avaliam individualmente os comportamentos e competências dos trabalhadores durante um determinado tempo (Longenecker & Ludwig, 1990), possibilitando aos trabalhadores e às chefias definir, comunicar e rever expectativas, metas e o progresso no cumprimento de objetivos (Bacal, 2002). A avaliação de desempenho cumpre objetivos que vão desde a avaliação dos trabalhadores, tomada de decisões acerca dos trabalhadores (por exemplo, promoções, aumentos salariais, despedimentos, desenvolvimentos profissionais, mobilidades, progressões de carreira, etc.), feedback relativo ao desenvolvimento dos trabalhadores, estudos de validação e testes de seleção de processos (Sulsky & Keown, 1993).

Em termos do o feedback relativo ao desenvolvimento dos trabalhadores, a entrevista de avaliação de desempenho poderá ser vista como um *input* positivo (e.g., elogios) ou negativo (e.g. repreensão oral ou escrita), dependendo assim da avaliação do indivíduo (Culbertson, Henning, & Payne, 2013). Tendo em conta a relação entre as perceções de feedback e satisfação com a avaliação de desempenho, o feedback que é percebido como negativo, resulta numa menor satisfação perante a avaliação de desempenho e o feedback positivo, sendo mais

aceitável, resulta numa maior satisfação perante a avaliação de desempenho (Brett & Atwater, 2001).

As entrevistas de avaliação de desempenho constituem um procedimento organizacional alvo de interesse pela pesquisa na área da gestão de recursos humanos e da psicologia social das organizações (Linna et al., 2012) tendo em conta o seu impacto fundamental nos comportamentos e atitudes das pessoas face ao trabalho (Longenecker & Ludwig, 1990). Geralmente, as entrevistas são constituídas por uma discussão entre o trabalhador e a sua chefia direta acerca dos resultados do trabalho durante o período de avaliação, essencialmente focada no progresso, nos objetivos e nas necessidades do trabalhador (Linna et al., 2012). O objetivo das entrevistas é fornecer ao trabalhador feedback sobre o seu desempenho (Cederblom, 1982), melhorando os processos de comunicação entre trabalhadores e chefias (Pettijohn, Pettijohn, & D'Amico, 2001) , incentivando os trabalhadores a cumprir os objetivos da organização e facilitar a formulação de planos de desenvolvimento pessoal (Gabris & Ihrke, 2001). Este aspeto é ainda mais saliente nas organizações que têm implementado o sistema de gestão por objetivos uma vez que a atenção não se concentra na atividade, mas sim nos resultados dessa atividade (Thomson, 1998). O trabalho é avaliado pelos resultados e não pelo tempo ou energia que dispensou para obter resultados, assim sendo, este método aumenta a liberdade dos trabalhadores no que diz respeito ao desempenho de tarefas atribuídas, criatividade, resolução de problemas, fazendo com que a chefia economize o seu tempo (Thomson, 1998).

A comunicação organizacional é uma ferramenta essencial usada para se executarem funções de forma eficaz e eficiente, também útil para se perceber o conhecimento e competências dos trabalhadores, gerando um fluxo de troca de informações entre as pessoas com precisão e confiança contribuindo assim para o sucesso organizacional (Ince & Gul, 2011). As chefias devem adaptar a sua comunicação a cada trabalhador, promovendo o seu desenvolvimento, criando um meio de comunicação mais saudável e aumentando a moral dos trabalhadores (Ince & Gul, 2011). O feedback relativo ao desenvolvimento dos trabalhadores está relacionado com os meios usados no processo comunicacional. A comunicação pode ser compreendida pela troca de informações entre o emissor e um recetor, levando a que estes criem significados ou interpretações diferentes das suas próprias mensagens (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007) O emissor pode ser uma pessoa, grupo ou organização que pretende comunicar com um certo recetor, recorrendo propositadamente a linguagem (verbal ou não verbal) com vários sentidos e interpretações (Cunha et al., 2007). Especificamente, o meio pelo o qual a mensagem é transmitida pode influenciar a formação de significados (Cunha et al., 2007).

Por isso, quando é necessário que a chefia dê feedback aos trabalhadores, este é mais fácil de ser percebido quando transmitido cara-a-cara, ajudando a chefia a adaptar o seu discurso às necessidades do colaborador, ajudando o colaborador a sentir-se envolvido durante a conversa (Cunha et al., 2007). Assim, as chefias ao fornecerem feedback são capazes de orientar os seus trabalhadores tendo em vista o cumprimento de metas ou objetivos de modo a facilitar a satisfação com a avaliação de desempenho (Culbertson et al., 2013).

Segundo Pincus (1986), as percepções que os trabalhadores têm sobre a comunicação organizacional estão diretamente relacionadas com a satisfação com o trabalho e com o desempenho no trabalho. Neste sentido, podemos identificar três práticas chave de gestão de recursos humanos que em remetem para os procedimentos de avaliação de desempenho e para os processos comunicacionais que lhes são subjacentes: ajustes salariais, decisões de promoção e padrões de desempenho (Cheng, 2013). O salário que um trabalhador recebe está associado às contribuições que este faz para a organização, e a avaliação de desempenho é a única ferramenta que as chefias podem utilizar para avaliar a dinâmica de trabalho existente entre trabalhadores (Cheng, 2013). Vários estudos (e.g., Summers and Hendrix 1991; Anthony, Perrewe and Kacmar 1993; Milkovich and Newman 1993; Bloom 1999; Boswell and Boudreau 2000; Milliman, Nason, Zhu and De Cieri 2002, citado por Cheng, 2013) sugerem que quando os trabalhadores percecionam os ajustes salariais como injustos poderão surgir sentimentos negativos sobre a organização e conseqüentemente, uma diminuição do seu compromisso com a organização. Segundo a literatura a comunicação e a justiça organizacional têm uma influencia significativa nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores (Fournier, 2008; Chan & Lai, 2017). Moideenkutty, Blau, Kumar, & Nalakath (2006) sugerem que a satisfação com a comunicação da chefia está significativamente ligada às percepções de justiça organizacional.

1.2. Perceção de justiça organizacional

O termo perceção de justiça organizacional corresponde à medida em que as pessoas consideram as suas organizações como justas (Rhodes & Rhodes, 2017). Trata-se de uma conceção que engloba por um lado a ideia que as ações levadas a cabo tendo em conta a ideia virtuosa de justiça leva a que as pessoas considerem a sua organização como justa e por outro, a ideia que uma organização percecionada como justa implica a inexistência de tratamento injusto. Deste modo, a justiça desempenha um papel importante no funcionamento eficaz das organizações, fazendo com que os trabalhadores se sintam mais satisfeitos ao trabalharem nelas (Cunha et al., 2007).

Assim, o modo como os trabalhadores se relacionam entre si e a forma como atuam perante a organização na qual trabalham não se baseia só em contratos formais, explícitos, escritos e legais. As pessoas criam crenças acerca das organizações e esperam que as suas chefias correspondam em conformidade ou seja, esperam sempre que a organização aja de boa fé e com justiça (Cunha et al., 2007). Todos os sistemas baseados em regras e pessoas envolvem a criação de obrigações entre trabalhador e entidade empregadora. Uns através de acordos formais e implícitos e outros através de relacionamentos (Hui, Lee, & Rousseau, 2004). Quando os trabalhadores confiam na organização na qual trabalham, podem desenvolver métodos de cooperação, criatividade e inovação (Rodrigues & Veloso, 2013). A justiça organizacional tem potencial para criar benefícios poderosos para as organizações e para os trabalhadores (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007). Isto inclui confiança e compromisso, aperfeiçoamento do desempenho no trabalho, comportamentos de cidadania, melhoramento da satisfação do cliente e diminuição dos conflitos (Cropanzano et al., 2007).

Diariamente os trabalhadores são alvo de decisões dentro das suas organizações (Colquitt, 2001). Estas decisões estão relacionadas com salários, projetos e funções sociais em que estes estão inseridos (Colquitt, 2001). Quando as chefias tratam os trabalhadores de forma construtiva, honesta e respeitosa nas entrevistas de avaliação, a entrevista pode ter um efeito nas dimensões interpessoais da perceção de justiça organizacional (Bies and Moag, 1986, citado por Linna et al., 2012). Estabelecer padrões de desempenho consistentes é um ponto essencial para uma avaliação de desempenho eficaz pelo que, quando as normas da organização são pouco claras detêm um impacto negativo nas perceções de justiça (Cheng, 2013). Além disso, mesmo quando os padrões de desempenho são claramente definidos, os trabalhadores poderão percecioná-los como injustos quando implementados de forma inconsciente (Cheng, 2013).

Afirma-se que uma decisão organizacional específica é objetivamente justa ou injusta quando está unida ou não a um critério normativo de justiça, por outro lado, diz-se que é subjetivamente justa ou injusta quando os trabalhadores a percecionam como tal (Cunha et al., 2007). Neste trabalho focamo-nos essencialmente na segunda. Especificamente, abordaremos as perceções de justiça organizacional dos trabalhadores em resposta aos processos comunicacionais que ocorrem no contexto do procedimento de avaliação de desempenho.

A justiça organizacional desempenha um papel importante na relação, entre decisões de promoções e as reações dos trabalhadores. Quando os trabalhadores têm perceções positivas da organização e perceções positivas de justiça organizacional verificam-se níveis mais elevados de comprometimento organizacional, como por exemplo, os comportamentos de cidadania e redução das intenções de saída da organização (Cheng, 2013). Por outro lado, se o indivíduo

sentir que trabalha muito mais que os colegas e as remunerações salariais são exatamente iguais, este sente-se injustiçado (Rhodes & Rhodes, 2017). A teoria da equidade (Adams, J. S., Tashchian, A., & Shore, T. H., 2001) sugere que as pessoas procuram ajustar as suas próprias taxas de entrada, e saída de modo a alcançar um senso de equidade, por exemplo, reduzem os resultados de trabalho se considerarem que a taxa é muito alta (Rhodes & Rhodes, 2017). A pesquisa sugere que em situações de trabalho, a teoria da equidade mantém uma influência forte como preditor do comportamento das pessoas (Rhodes & Rhodes, 2017).

A justiça organizacional divide-se em quatro dimensões distintas interrelacionadas no que diz respeito a atitudes e resultados (Ambrose & Schminke, 2009; Colquitt, 2001):

- *Justiça distributiva*: preocupação com a decisão de resultados.
- *Justiça procedimental*: preocupação com o processo pelo qual os resultados são atingidos.
- *Justiça interpessoal*: preocupação com a qualidade de tratamento interpessoal recebido.
- *Justiça informacional*: preocupação com a qualidade de informação recebida durante a tomada de decisão.

A justiça distributiva foi a primeira que suscitou a atenção da pesquisa (Cunha et al., 2007). Esta é fomentada quando os resultados são consistentes com as normas implícitas de alocação, como equidade ou igualdade (Colquitt, 2001), ou seja, a preocupação dos trabalhadores com a decisão dos resultados por parte da chefia. Uma das primeiras abordagens para a justiça organizacional foca-se nas pessoas das organizações que acreditam que os vários recursos e recompensas disponíveis através do trabalho são distribuídos de forma justa entre trabalhadores (Rhodes & Rhodes, 2017). Uma preocupação central foi a distribuição dos salários e outros benefícios, especialmente em termos dessas distribuições serem baseadas em princípios de mérito dos trabalhadores (Rhodes & Rhodes, 2017).

A partir da década de 1970, a investigação concentrou a atenção não apenas na equidade percebida dos próprios resultados (justiça distributiva), mas também sobre a percepção da equidade dos processos e procedimentos pelos quais esses resultados foram alcançados (justiça procedimental) (Rhodes & Rhodes, 2017). A pesquisa de Thibaut e Walker (1975) mostrou que as distribuições desfavoráveis eram mais prováveis serem aceites pelos trabalhadores se estes percebessem que o processo destas distribuições fossem realizadas de forma justa (Rhodes & Rhodes, 2017). A justiça procedimental é promovida através da voz durante um processo de tomada de decisão ou influenciada sobre o resultado ou pela adesão a critérios de processos justos, tais como: consistência, correção, representação, precisão e ética (Colquitt, 2001).

Referindo-se aos meios pelos quais os resultados são determinados, mas não especificamente aos próprios resultados, estabelecendo princípios que especificam e regem os papéis dos trabalhadores durante o processo de tomada de decisão (Cropanzano et al., 2007). Um processo justo é aquele que é aplicado de forma consistente a todos os trabalhadores, sem preconceitos, de forma precisa, representativa das partes interessadas, capaz e consistente com as normas éticas (Cropanzano et al., 2007). Deste modo a justiça procedimental parece ser essencial para manter a legitimação institucional. Quando é feita a tomada de decisão os trabalhadores recebem determinados resultados, como por exemplo ser promovido ou não (Cropanzano et al., 2007). Pode definir-se ainda pela preocupação dos trabalhadores com o processo de atingir resultados (Rhodes & Rhodes, 2017), logo se o processo for percebido como justo, os trabalhadores mostram maior lealdade e vontade em agir de acordo com os interesses da organização, e também são menos propensos a adotar comportamentos contraproduativos (Cropanzano et al., 2007). Os trabalhadores dão valor à justiça procedimental porque se preocupam com os resultados, ou seja, tendem sempre a defender os seus próprios interesses, levando-os a aumentar as percepções de que no futuro poderão obter resultados melhores (Cunha et al., 2007).

A justiça interpessoal é promovida quando as chefias tratam os trabalhadores com respeito e sensibilidade e explicam minuciosamente o raciocínio das decisões (Colquitt, 2001). Ou seja, quando os indivíduos sentem que são tratados de maneira justa quando interagem e comunicam com os colegas da organização onde trabalham (Rhodes & Rhodes, 2017). Basicamente a justiça interpessoal refere-se à maneira como uma pessoa trata a outra (Cropanzano et al., 2007).

A justiça informacional, refere-se à veracidade das informações fornecidas (Cropanzano et al., 2007) e está diretamente relacionada com a qualidade e quantidade de informações fornecidas sobre os procedimentos de tomada de decisão (Ambrose & Schminke, 2009). Esta dimensão de justiça prevê informações e explicações/justificações das decisões do líder para com o trabalhador e a sua importância vem do facto dos trabalhadores esperarem que as suas chefias lhes deem explicações/razões apropriadas, lógicas e sinceras para justificarem as suas decisões, principalmente quando a comunicação dos resultados não é positiva (Cunha et al., 2007).

Como referimos anteriormente, a pesquisa em vindo a sugerir a existência de uma relação entre a satisfação com a comunicação organizacional e a justiça organizacional, pois as percepções positivas de justiça aumentam quando existe uma maior satisfação com a comunicação (Gök, Karatuna, & Özkılıçcı, 2013). Por outro lado, a pesquisa tem vindo a analisar o modo a liderança ética influencia as percepções de justiça dos trabalhadores em relação

à sua organização (e.g., Xu, Loi, & Ngo, 2016). Segundo Khuong e Dung (2015), os trabalhadores acreditam que se trabalharem com um líder ético recebem recompensas dignas dos seus esforços e consideram a sua organização como sendo justa.

1.3. Liderança Ética

A liderança é uma condição de sucesso das organizações e é definida como o processo através do qual o membro de uma organização, influencia os outros membros na escolha de objetivos e estratégias, organiza as atividades laborais, motiva os trabalhadores para alcançarem os seus objetivos, promove relações de cooperação, confiança e ainda alcança o apoio e cooperações de outros membros exteriores à organização (Cunha et al., 2007). Deste modo, os bons líderes potenciam boas regras, geram situações positivas e anulam as más, ao contrário dos maus líderes, promovem as más regras ou regras pouco claras, degradam aquilo que a organização tem de bom e anulam as boas, assim os líderes podem ser visto como tradutores da linguagem organizacional (Cunha et al., 2007). A pesquisa demonstra que os traços pessoais como a integridade são importantes para a perceção da eficácia da liderança, ligando-se a eficácia do líder às perceções de honestidade, integridade e confiabilidade (Brown & Treviño, 2006). Líderes éticos são considerados honestos e de confiança e são vistos como decisores justos e com princípios, que se preocupavam com os trabalhadores e com a sociedade em geral. Em termos gerais, a liderança ética diz respeito aos esforços que o líder exerce para influenciar o comportamento ético dos seus trabalhadores, modelando de forma visível e intencional o comportamento ético e usando um sistema de recompensas, com o intuito de responsabilizar os trabalhadores pelos procedimentos éticos (Brown & Treviño, 2006; Brown, Treviño, & Harrison, 2005). Os líderes éticos procuram criar um clima eticamente saudável para que os seus subordinados possam fazer o seu trabalho de forma produtiva e enfrentar um grau mínimo de ambiguidade em relação ao que constitui um comportamento correto e errado (Robbins & Judge, 2013).

Segundo um estudo de Treviño, Butterfield, & McCabe (1998) os trabalhadores que tinham menos comportamentos antiéticos estavam claramente mais comprometidos com organizações que suportam condutas éticas e que apoiam mais os seus trabalhadores, clientes e públicos. Referimo-nos à existência de uma cultura de valorização da ética a qual, pela sua natureza, influência direta no comportamento ético individual, mais especificamente os trabalhadores tendem a direcionar o seu comportamento em função daquilo que observam (e.g., Silva, 2014; Treviño, 1990). Os líderes éticos falam frequentemente com os seus trabalhadores

sobre ética, estabelecendo padrões éticos claros, usando recompensas e punições para verificarem se esse padrões estão a ser seguidos (Brown & Treviño, 2006) e a liderança ética diz diretamente respeito à confiança afetiva no líder.

A compreensão deste fenómeno remete diretamente para a teoria da aprendizagem social (Bandura, 1969). De acordo com esta teoria, os líderes para serem vistos como éticos devem ser modelos bem-sucedidos e credíveis (Brown & Treviño, 2006), de modo a gerarem confiança para os seus trabalhadores. A teoria da aprendizagem social pressupõe que muita aprendizagem ocorre de forma vicariante, através da observação tanto do comportamento das outras pessoas como das consequências desse comportamento (Schultz & Schultz, 2006), esta aprendizagem é importante para se compreenderem os comportamentos éticos e não éticos em contextos organizacionais (Brown & Treviño, 2006). Assim sendo, os trabalhadores podem aprender o que é aceitável ou não dentro da sua organização, através da observação dos outros membros, como são recompensados e como conseguem chegar as essas recompensas (Brown & Treviño, 2006).

Quando os trabalhadores participam nestas tomadas de decisão aumenta a probabilidade de as aceitarem e de se empenharem na sua implementação, estes níveis de aceitação e implementação são maiores quando as decisões são tomadas em conjunto, a participação na tomada de decisão contribui para o desenvolvimento dos trabalhadores no diz respeito à resolução de problemas, espírito cooperativo, partilha de informação ou melhoria das competências de relacionamento interpessoal (Cunha et al., 2007).

Os líderes éticos enfatizam explicitamente os padrões éticos através da comunicação e da responsabilização (Brown & Treviño, 2006).

Em última análise, de acordo com Bedi, Alpaslan, & Green (2016), as perceções de liderança ética estão associadas a vários fatores, como o aumento da satisfação no trabalho e o bem-estar psicológico. Estas perceções como já referido anteriormente estão a relacionadas com atitudes favoráveis que os trabalhadores têm em relação ao líder, que por sua vez se traduzem na forma como o líder comunica com os trabalhadores, levando-os a verem a sua organização como justa. Segundo Silva (2014), a ética organizacional pode ser simplificada através dos processos comunicacionais responsáveis pela interação entre indivíduos e grupos.

Estudos evidenciam que os trabalhadores que recebem resultados favoráveis por parte do líder tendem a percecionam a sua organização como sendo mais justa (Lee, 2001). Por outro lado quando os trabalhadores percecionam o líder como fraco e de baixa qualidade ficam mais suscetíveis a manter perceções negativas de justiça em relação à sua organização (Lee, 2001),

podendo isto afetar o funcionamento organizacional e a comunicação entre trabalhador e líder (Greenberg, 1990).

Em suma, a percepção de justiça organizacional parece ser afetada quer pelos processos comunicacionais que ocorrem no contexto das relações interpessoais entre membros organizacionais, nomeadamente no âmbito dos procedimentos de avaliação de desempenho, quer pela percepção que os subordinados detêm acerca da natureza ética da atuação da liderança. A literatura da área não apresenta dados sobre a potencial relação entre estes dois últimos aspetos e o seu efeito conjunto na formação e manutenção de percepções sobre a justiça da organização. Especificamente, não se conhecem estudos que reportem resultados sobre o potencial mediador da liderança ética na relação entre a satisfação com a comunicação na avaliação de desempenho e a percepção de justiça organizacional. A Figura 1.1 apresenta o modelo de investigação a testar. Neste sentido, para o presente estudo adiantam-se as seguintes hipóteses de estudo:

Hipótese 1: As pessoas que avaliam a comunicação na avaliação de desempenho como mais satisfatória, tendem a perceber a sua organização como mais justa.

Hipótese 2: A percepção de liderança ética medeia o efeito da satisfação com a comunicação na avaliação de desempenho e as percepções de justiça organizacional.

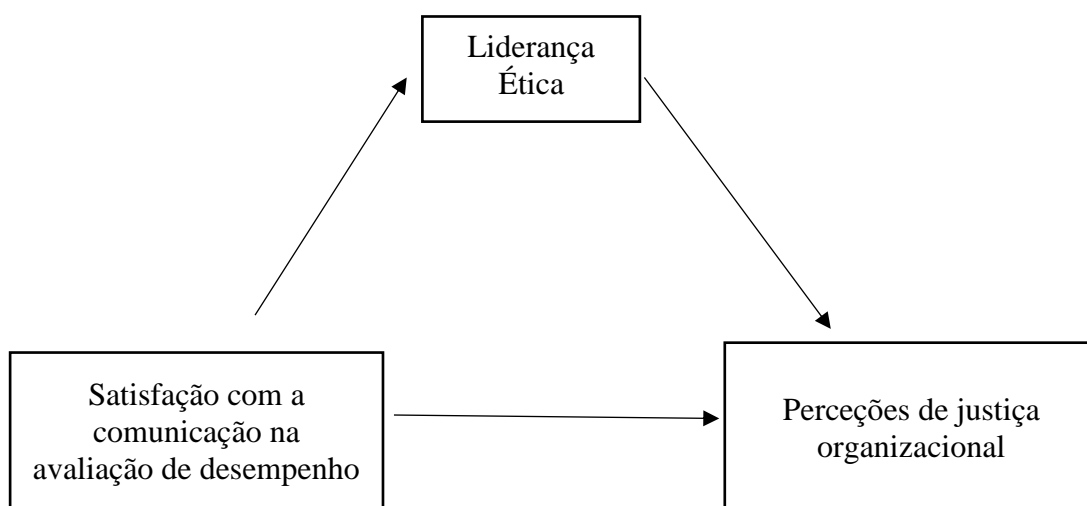


Figura 1.1. Modelo de investigação: Efeito mediador da liderança ética na relação entre satisfação com a comunicação na avaliação de desempenho e a percepção de justiça organizacional

CAPÍTULO II

Estudo sobre o efeito mediador da liderança ética na relação entre a satisfação com a comunicação na avaliação de desempenho e as percepções de justiça organizacional

2.1. Método

2.1.1. Amostra e procedimento

Participaram neste estudo 81 trabalhadores de organizações ligadas a vários setores de atividade, com idades compreendidas entre os 23 e os 59 anos ($M = 40.01$; $DP = 8.71$). A maioria dos participantes é do sexo feminino (73,1%). A maior parte dos inquiridos frequentaram o ensino superior (76,6%). No que diz respeito ao sector onde trabalham, 50% dos participantes estão afetos ao setor público e a outra metade ao setor privado. Quanto à antiguidade na organização que varia entre 1 ano e 39 anos, os participantes encontra-se em média há 14 anos no mesmo local de trabalho ($DP = 9.75$).

Trata-se de um estudo de carácter correlacional que procurará analisar os dados recolhidos numa amostra de trabalhadores de organizações com sistema de avaliação de desempenho implementado. Este estudo visa a analisar a relação entre a satisfação com a comunicação da avaliação e as perceções de justiça organizacional mediadas pela liderança ética. A recolha de dados foi realizada durante os meses de Abril até Agosto do presente ano, através de um questionários online no *software* Qualtrics, divulgado através de redes sociais e profissionais, nomeadamente: *Facebook*, *LinkedIn* e envio de *emails* para os Recursos Humanos de empresas do sector publico e privada, solicitando a divulgação do questionário por todos os trabalhadores. A decisão sobre divulgação do questionário teve como objetivo abranger um maior número de participantes que trabalhassem em organizações onde estava implementado o sistema de avaliação de desempenho. O questionário continha as respetivas instruções e objetivo do estudo, referenciando ainda que garantíamos toda a confidencialidade das respostas, alertando no final que se o inquerido tivesse de acordo com todas as instruções poderia continuar.

2.1.2 Medidas

Para além das questões sociodemográficas da amostra, o questionário era composto pelas seguintes medidas:

Inventário de satisfação com a comunicação interpessoal. Utilizado para medir a satisfação com a comunicação dos trabalhadores (variável independente): foram adaptados 19 itens de Hecht (1978) e Madlock (2008) e utilizada uma escala de resposta tipo *Likert* de 5 pontos (1 = Discordo totalmente; 5 = Concordo totalmente). Exemplo de um item: “*Quero ter mais conversas como as que tenho com a minha chefia*”. A fiabilidade da escala é considerada bastante aceitável ($\alpha = .88$).

Escala de justiça organizacional. Utilizada para avaliar as percepções de justiça organizacional (variável dependente), foram medidas as quatro dimensões de justiça a partir da adaptação da escala de justiça organizacional de Colquitt (2001) utilizando-se para cada dimensão uma escala de resposta tipo *Likert* de 5 pontos (1 = Nunca; 5 = Sempre). Para a justiça procedimental foram utilizados 7 itens. Exemplo de um item: “*Você teve influência nos objetivos que lhe foram estabelecidos*”. A fiabilidade da escala é elevada ($\alpha = .94$). Foram utilizados 4 itens para a justiça distributiva. Exemplo de um item: “*Esses objetivos refletem o esforço que dedica ao seu trabalho?*” A fiabilidade da escala é elevada ($\alpha = .96$). Para a justiça interpessoal foram adaptados 4 itens. Exemplo de um item: “*Ele/ela tratou-o(a) com respeito?*” A fiabilidade da escala é elevada ($\alpha = .95$). E por fim para a justiça informacional foram adaptados 5 itens. Exemplo de um item: “*Ele/ela comunicou todos os detalhes em tempo útil?*” A fiabilidade da escala é elevada ($\alpha = .93$).

Escala de liderança ética. Utilizada para avaliar a percepção de eticidade do líder (variável mediadora), foram adaptados 10 itens de Brown & Treviño (2005) e utilizada uma escala de resposta tipo *Likert* de 5 pontos (1 = Discordo totalmente; 5 = Concordo totalmente). Exemplo de um item: “*Discute valores éticos com os empregados.*” A fiabilidade da escala é elevada ($\alpha = .96$).

2.2. Resultados

Na Tabela 2.1. são apresentadas as médias, desvios-padrão, e correlações das variáveis de interesse no presente estudo. Os resultados demonstram que a liderança ética encontra-se positivamente correlacionada com a justiça procedimental ($r = .68, p < .01$), com a justiça distributiva ($r = .62, p < .01$), com a justiça interpessoal ($r = .66, p < .01$), justiça informacional ($r = .79, p < .01$) e com a satisfação com a comunicação da avaliação de desempenho ($r = .81, p < .01$). Especificamente, quando a liderança ética aumenta as percepções de justiça e a satisfação com a comunicação da avaliação de desempenho também aumentam. A satisfação com a comunicação da avaliação de desempenho está positivamente correlacionada com a justiça procedimental ($r = .65, p < .01$), com a justiça distributiva ($r = .55, p < .01$), justiça interpessoal ($r = .58, p < .01$), justiça informacional ($r = .75, p < .01$). Quando a satisfação com a comunicação da avaliação de desempenho aumenta também aumentam as percepções de justiça organizacional. No seguimento da análise, a justiça informacional encontra-se positivamente correlacionada com a justiça procedimental ($r = .85, p < .01$), com a justiça distributiva ($r = .65, p = .01$), com a justiça interpessoal ($r = .63, p < .01$). Quando as percepções de justiça

informacional aumentam, também aumentam as percepções de justiça procedimental, distributiva e interpessoal. Verifica-se ainda que a justiça interpessoal reflete uma correlação positiva entre a justiça procedimental ($r = .57, p < .01$) e entre a justiça distributiva ($r = .45, p < .01$). Quando as percepções de justiça interpessoal aumentam, também aumentam as percepções de justiça procedimental e distributiva. Não obstante a justiça distributiva está positivamente correlacionada com a justiça procedimental ($r = .71, p < .01$). Portanto quando as percepções de justiça distributiva aumentam, também aumentam as percepções de justiça procedimental.

A antiguidade na organização encontra-se negativamente correlacionada com a satisfação com a comunicação da avaliação de desempenho ($r = -.33, p < .01$). Em termos concretos, os trabalhadores com mais antiguidade tendem a revelar menor satisfação com a comunicação na avaliação de desempenho. Naturalmente, variável da idade exibe igual correlação negativa com a satisfação com a comunicação da avaliação de desempenho ($r = -.29, p = .05$) i.e., os trabalhadores mais velhos tendem a revelar-se menos satisfeitos com a comunicação da avaliação de desempenho.

Tabela 2.1. Médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Justiça Procedimental	2.93	1.06	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Justiça Distributiva	2.98	1.20	.71**							
3. Justiça Interpessoal	3.94	1.04	.57**	.45**						
4. Justiça Informacional	3.04	1.07	.85**	.65**	.63**					
5. Satisfação com a Comunicação	3.23	.58	.65**	.55**	.58**	.75**				
6. Liderança Ética	3.14	1	.68**	.62**	.66**	.79**	.81**			
7. Idade	40.01	8.71	-.21	-.07	-.04	-.22	-.29*	-.17		
8. Sexo	1.73	.45	-.05	-.09	-.01	.03	.15	.08	.04	
9. Antiguidade na Organização	14.18	9.75	-.21	-.19	-.13	-.27*	-.33**	-.22	.83**	-.03

NOTA: ** A correlação é significativa no nível 0.01 (bilateral); * A correlação é significativa no nível 0.05 (bilateral)

Procedemos à análise de um modelo de mediação via regressão no qual, a liderança ética assume o estatuto de mediadora da relação entre a satisfação com a comunicação na avaliação de desempenho e as percepções de justiça organizacional (Tabela 2.2.). Para tal, seguimos os procedimentos de Baron e Kenny (1986), em que o primeiro passo será verificar o efeito de regressão da mediadora na variável independente, o segundo passo é verificar o efeito de regressão da variável dependente na variável independente (*modelo 1*), e por último com o terceiro passo pretende-se verificar o efeito mediado da variável dependente na variável independente (*modelo 2*).

Após a verificação do primeiro passo da mediação via regressão linear verificou-se que satisfação com a comunicação da avaliação de desempenho tem um efeito positivo e significativo na liderança ética ($\beta = .81, p < .001$), explicando 65% da variância da variável dependente. Como tal, quanto maior é a satisfação com a comunicação da avaliação de desempenho maior é a percepção de éticidade do líder. O segundo passo, implicou a regressão da variável dependente – percepção de justiça organizacional – na variável independente – satisfação com a comunicação na avaliação de desempenho. Conforme se pode observar na Tabela 2.1, a satisfação com a comunicação da avaliação de desempenho revelou ter um efeito positivo e significativo nas percepções de justiça procedimental ($\beta = .65, p < .001$), nas percepções de justiça distributiva ($\beta = .55, p < .001$), nas percepções de justiça interpessoal ($\beta = .58, p < .001$) e nas percepções de justiça informacional ($\beta = .75, p < .001$). Os resultados obtidos indicam que quanto maior é a satisfação com a comunicação da avaliação de desempenho maiores são as percepções de justiça organizacional, permitindo-nos a confirmar na nossa primeira hipótese do estudo.

No que respeita à nossa segunda hipótese – o potencial efeito mediador da liderança ética na relação entre a satisfação com a comunicação na avaliação de desempenho e a percepção de justiça organizacional – os resultados demonstram a existência de mediações totais da liderança ética na relação entre a satisfação com a comunicação na avaliação de desempenho e a percepção de justiça distributiva e interpessoal. Estes dados sugerem que o efeito da comunicação na percepção de justiça em relação ao conjunto de recompensas que o trabalhador recebe ($\beta = .51, p < .01$) ou o modo como considera justo o tratamento pessoal de que é alvo ($\beta = .57, p < .001$) depende totalmente da avaliação que cada trabalhador faz da natureza ética do comportamento do líder. Por outro lado, as mediações parciais da liderança ética na relação entre a satisfação com a comunicação na avaliação de desempenho e a percepção de justiça procedimental ($\beta = .44, p < .01$) e informacional ($\beta = .52, p < .001$) são por si indicativos da centralidade dos processos comunicacionais nas organizações bem como, do papel fundamental do agente da comunicação nomeadamente, no que respeita à avaliação ética que os trabalhadores fazem desse agente. Os resultados obtidos permitem confirmar parcialmente a nossa segunda hipótese.

Tabela 2.2. Efeito de mediação da liderança ética na relação entre a satisfação com comunicação da avaliação de desempenho e as percepções de justiça organizacional

	Liderança Ética			Justiça Procedimental			Justiça Distributiva			Justiça Interpessoal			Justiça Informacional			
	R ² ajust.	<i>b</i>	β	R ² ajust.	<i>b</i>	β	R ² ajust.	<i>b</i>	β	R ² ajust.	<i>b</i>	β	R ² ajust.	<i>b</i>	β	
Modelo 1	.65			.41			.29			.32			.55			
(constante)		1.77				-.90			-.69			.61			-1.41	
Satisf. comunicação da AD		.46	.81***			1.18	.65***		1.14	.55***		1.03	.58***		1.38	.75***
Modelo 2				.47**			.38			.43			.64			
(constante)						-.26			.16			1.42			-.64	
Satisf.comunicação da AD						.54	.29*		.28	.14		.21	.12		.60	.32**
Liderança Ética						.46	.44**		.61	.51**		.59	.57***		.56	.52***

NOTA: *p<.05; **p<.01; ***p<.001

DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Discussão e conclusão

O presente estudo teve como objetivo analisar a medida em que a relação entre a satisfação com a comunicação da avaliação de desempenho e as percepções de justiça organizacional eram afetadas pela percepção dos trabalhadores acerca da natureza ética do comportamento das chefias, i.e., da liderança ética.

A pesquisa sugere que as chefias podem usar a comunicação como uma ferramenta forte para influenciar as percepções de justiça organizacional (e.g., Aggarwal-Gupta & Kumar, 2010). De acordo com estudos recentes (e.g., Gök et al., 2013), quando os trabalhadores avaliam a comunicação da avaliação de desempenho como mais satisfatória percebem a sua organização como sendo mais justa. A comunicação organizacional é uma componente inseparável da própria essência de qualquer organização devendo integrar de forma estratégica todos os processos comunicativos e os seus elementos, visando harmonia na busca de relações internas e externas orientadas para o mercado (Sueldo, 2016). A comunicação organizacional eficaz leva à implementação de percepções de justiça organizacional positiva entre os trabalhadores criando maior desempenho e mais satisfação no trabalho (Aggarwal-Gupta & Kumar, 2010). No presente estudo foi possível comprovar que quanto mais satisfeitos os trabalhadores estão com a forma como lhes é comunicada a avaliação de desempenho, mais percebem a chefia direta como ética, com carácter, respeitadora, e justa na tomada de decisão (Brown & Treviño, 2006). Constatou-se que a liderança ética e a satisfação com a comunicação da avaliação de desempenho têm uma relação positiva com as percepções de justiça organizacional. A liderança ética está positivamente relacionada com a confiança afetiva que os trabalhadores têm do líder, prevendo uma maior satisfação com o líder (Brown & Treviño, 2006). A satisfação com a comunicação que os trabalhadores têm quando o líder lhes dá o feedback acerca de todas as informações sobre a avaliação de desempenho (Downs & Hazen, 1977) faz com que os trabalhadores percebam o líder como ético, assim podemos afirmar que os trabalhadores acreditam que quando têm um líder ético recebem recompensas e valorizações pelos seus esforços considerando a sua organização como sendo justa (Khuong & Dung, 2015).

Em concreto podemos dizer que este estudo vem reforçar alguns dados já existentes sobre a forma como os líderes comunicam a avaliação de desempenho aos seus trabalhadores influencia as suas percepções de justiça organizacional, na medida em que vêm a sua organização como mais justa ou menos justa, do mesmo modo que, quanto mais satisfeitos os trabalhadores estão com a comunicação mais percebem o líder como sendo ético.

Comunicação da AD e Justiça Organizacional

No que respeita às limitações do estudo e sugestões para estudos futuros, os resultados obtidos podem ter sido afetados por algumas limitações. A dimensão da amostra e o facto da divulgação dos questionários ter sido enviada para os emails dos recursos humanos de várias empresas e nas redes *Facebook* e *LinkedIn* não nos permitiu controlar os participantes, levando a que muitos tivessem desistido a meio. Em termos futuros, parece-nos importante que a recolha de dados ocorra presencialmente nas organizações. No que diz respeito à variável satisfação com a comunicação da avaliação de desempenho não controlamos como o líder comunica o feedback da avaliação de desempenho aos trabalhadores, por exemplo se era via email, cara a cara, via telefone, videochamada ou através de outro meio de comunicação. No futuro seria importante ter em conta esta questão uma vez que o meio através do qual é comunicada a avaliação de desempenho pode influenciar as perceções que os trabalhadores têm do líder.

REFERÊNCIAS

Referências

- Adams, J. S., Tashchian, A., & Shore, T. H. (2001). Codes of ethics as signals for ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 29(3), 199–211. doi:10.1023/A:1026576421399
- Aggarwal-Gupta, M., & Kumar, R. (2010). *Look Who's Talking! Impact of Communication Relationship Satisfaction on Justice Perceptions*. *Vikalpa*, 35(3), 55–66. <https://doi.org/10.1177/0256090920100304>
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: a test of mediation. *The Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491–500. <https://doi.org/10.1037/a0013203>
- Bacal, R. (2002). *Manager's Guide to Performance Reviews* (McGraw Hill). New York.
- Bandura, A. (1969). Social-learning theory of identificatory processes. In D. A. Goslin (Ed.), *Handbook of socialization: Theory and research* (pp. 213–262). Chicago: Rand McNally & Company.
- Baron, R. M., & Kenny, D. a. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517–536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>
- Brett, J., & Atwater, L. (2001). 360° Feedback: Accuracy, Reactions and Perceptions of Usefulness. *Journal of Applied Psychology*, 86(930–942).
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Cederblom, D. (1982). Implications , and Interview : Suggestions. *Academy of Management Review*, 7(2), 219–227.
- Chan, S. H. J., & Lai, H. Y. I. (2017). Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 70, 214–223. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.017>

- Cheng, S. Y. (Cheryl). (2013). The mediating role of organizational justice on the relationship between administrative performance appraisal practices and organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1131–1148. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816864>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.386>
- Crino, M. D., & White, M. C. (1981). OF THE DOWNS-HAZEN MEASURE1- ', 831–838.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21, 34–48. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.27895338>
- Culbertson, S. S., Henning, J. B., & Payne, S. C. (2013). Performance appraisal satisfaction: The role of feedback and goal orientation. *Journal of Personnel Psychology*, 12(4), 189–195. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000096>
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (E. RH, Ed.) (6ª Edição).
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14(3), 63–73. <https://doi.org/10.1177/002194367701400306>
- Fournier, W. H. (2008). *Communication Satisfaction, Interactional Justice, and Organizational Citizenship Behaviors: Staff Perceptions in a University Environment*. Ohio University.
- Gabris, G. T., & Ihrke, D. M. (2001). Does performance appraisal contribute to heightened levels of employee burnout? The results of one study. *Public Personnel Management*, 30(2), 157–172. <https://doi.org/10.1177/009102600103000203>
- Gök, S., Karatuna, I., & Özkılıçcı, G. (2013). Relationship between Organizational Communication Satisfaction and Organizational Justice: An Empirical Study. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, June(Special Issue), 73–79. Retrieved from apbs.mersin.edu.tr/files/mince/Publications_015.
- Goldhaber, G. M., Yates, M. P., Porter, D. T., & Lesniak, R. (1978). Organizational Communication. *Human Communications Research*, 5(1), 76–96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1978.tb00624.x>
- Greenberg, J. (1990). *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Hargie, O., Tourish, D., & Wilson, N. (2002). Communication Audits and the Effects of

- Increased Information: A Follow-up Study. *Journal of Business Communication*, 39(4), 414–436. <https://doi.org/10.1177/002194360203900402>
- Hecht, M. L. (1978). the Conceptualization and Measurement of Interpersonal Communication Satisfaction. *Human Communication Research*, 4(3), 253–264. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1978.tb00614.x>
- Hui, C., Lee, C., & Rousseau, D. M. (2004). Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability and Instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 311–321. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.2.311>
- Ibeogu, P. H., & Ozturen, A. (2015). Perception of Justice in Performance Appraisal and Effect on Satisfaction: Empirical Findings from Northern Cyprus Banks. *Procedia Economics and Finance*, 23(October 2014), 964–969. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00359-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00359-7)
- Ince, M., & Gul, H. (2011). The Role of the Organizational Communication on Employees' Perception of Justice: A Sample of Public Institution from Turkey. *European Journal of Social Sciences*, 21(1), 106–124. Retrieved from apbs.mersin.edu.tr/files/mince/Publications_015
- Khuong, M. N., & Dung, D. T. T. (2015). The Effect of Ethical Leadership and Organizational Justice on Employee Engagement — The Mediating Role of Employee Trust. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 6(4), 235–240. <https://doi.org/10.7763/IJTEF.2015.V6.475>
- Lee, J. (2001). Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Justice, and Cooperative Communication. *Management Communication Quarterly*, 14, 574–589. <https://doi.org/10.1177/0893318901144002>
- Linna, A., Elovainio, M., Van den Bos, K., Kivimäki, M., Pentti, J., & Vahtera, J. (2012). Can usefulness of performance appraisal interviews change organizational justice perceptions? A 4-year longitudinal study among public sector employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(7), 1360–1375. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.579915>
- Longenecker, C., & Ludwig, D. (1990). Ethical Dilemmas in performance appraisal. *Journal of Business Ethics*, 9, 961–969. <https://doi.org/10.1007/BF00382835>
- Madlock, P. E. (2008). Employee Satisfaction: An Examination of Supervisors' Communication Competence. *Human Communication*, 11(1), 87–100. Retrieved from <http://www.uab.edu/Communicationstudies/humancommunication/11.1.7.pdf>

- Moideenkutty, U., Blau, G., Kumar, R., & Nalakath, A. (2006). Comparing correlates of organizational citizenship versus in-role behavior of sales representatives in India. *International Journal of Commerce and Management*, 16(1).
- Öktem, Ş. (2013). The Effect of the Ethical Leadership on Perceived Organizational Justice and Organizational Identification of the Employees : The Case of Tourism Businesses, (27), 10–21.
- Pettijohn, C. E., Pettijohn, L. S., & D'Amico, M. (2001). Characteristics of performance appraisals and their impact on sales force satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 12(2), 127. <https://doi.org/10.1002/hrdq.4>
- Pettit, J., Goris, J., & Vaught, B. (1997). An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 34(1), 81–98.
- Pincus, J. D. (1986). Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance. *Human Communication Research*, 12(3), 395–419. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1986.tb00084.x>
- Putti, J., Aryee, S., & Phua, J. (1990). Commitment Relationship Organizational. *Group & Organization Studies*, 15, 44–52.
- Rhodes, C., & Rhodes, C. (2017). Organizational justice, 141–161.
- Robbins, S. (1998). *Organizational Behavior* (8ª Edição). New Jersey: Prentice-Hall International.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior* (15ª Edição). Pearson. <https://doi.org/10.12737/4477>
- Rodrigues, A. F. C., & Veloso, A. L. de O. M. (2013). Confiança organizacional, risco e criatividade. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 15(49), 545–561. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v15i49.1334>
- Schultz, D. (University of S. F., & Schultz, S. (2006). *História da Psicologia Moderna* (8.º edição).
- Silva, V. H. (2014). *Processos sociocognitivos na tomada de decisão ética*. Lisboa: ISCTE-IUL.
- Sueldo, M. (2016). The impact of integrated organizational communication on organizational sustainability., (75 OP-Management of Organizations: Systematic Research. 2016, Issue 75, p121-140. 20p.), 121. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&site=eds-live&db=heh&AN=117016414>

- Sulsky, L., & Keown, J. L. (1993). Performance Appraisal in the Changing World of Work : Implications for the Meaning and Measurement of Work Performance. *Canadian Psychology, 39*, 52–60.
- Thibaut, J., & Walker, L., (1975). Procedural justice: A psychological analysis. Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Thomson, T. M. (1998). Management by Objectives, *20*(March), 1–516.
<https://doi.org/10.1080/00208825.1981.11656324>
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations, 56*(1), 5–37. <https://doi.org/10.1177/0018726703056001448>
- Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors. *Business Ethics Quarterly, 8*(3), 447–476. <https://doi.org/10.2307/3857431>
- van Dijke, M., De Cremer, D., & Mayer, D. M. (2010). The role of authority power in explaining procedural fairness effects. *The Journal of Applied Psychology, 95*(3), 488–502. <https://doi.org/10.1037/a0018921>
- Xu, A. J., Loi, R., & Ngo, H. yue. (2016). Ethical Leadership Behavior and Employee Justice Perceptions: The Mediating Role of Trust in Organization. *Journal of Business Ethics, 134*(3), 493–504. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2457-4>

ANEXOS

Anexo A

Questionário

Caro(a) participante,

Este questionário enquadra-se numa investigação em curso no ISCTE-IUL e visa conhecer a sua opinião acerca de alguns aspetos da organização na qual trabalha.

O preenchimento deste questionário demorará aproximadamente 15 minutos, sendo que não existem respostas certas ou erradas, pois só o seu parecer interessa. A sua colaboração é fundamental e não acarreta qualquer risco para si.

Todas as respostas são rigorosamente anónimas e confidenciais. A eventual publicação dos dados recolhidos só acontecerá de forma agregada, e não individualizada, sob a forma de trabalho académico ou em revistas científicas.

Responda a todas as questões, por favor.

Obrigada pela sua participação!

Para questões relacionadas com a participação, por favor, contacte:

marga_marcao@hotmail.com

Li e compreendi todas as informações fornecidas. Pretendo colaborar com este estudo respondendo ao questionário:

Sim

Não

Inventário de Satisfação com a Comunicação

(Adaptado de Hecht, 1978 e Madlock, 2008)

As seguintes afirmações dizem respeito à comunicação na entrevista de avaliação de desempenho. Ao responder, pense na relação que a comunicação tem na entrevista de avaliação de desempenho entre si e a sua chefia.

Faça uma cruz ou um círculo no número que melhor descreve a sua opinião sobre as seguintes afirmações. Utilize a escala seguinte:

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

Na entrevista de avaliação de desempenho ao falar com a minha chefia, sinto imediatamente que...

A minha chefia faz-me sentir que comunico de forma eficaz.	1	2	3	4	5
A minha chefia faz-me sentir que existem aspetos do meu trabalho que fica, sempre por atingir.	1	2	3	4	5
Quero ter mais conversas como as que tenho com a minha chefia.	1	2	3	4	5
A minha chefia deseja realmente conhecer-me.	1	2	3	4	5
A minha chefia está muito insatisfeita com a nossa conversa.	1	2	3	4	5
A minha chefia gostava de me dar mais coisas para eu fazer.	1	2	3	4	5
Consigo apresentar-me exatamente como a minha chefia me quer ver.	1	2	3	4	5
A minha chefia compreende o que eu digo.	1	2	3	4	5
A minha chefia está muito satisfeita com a nossa conversa.	1	2	3	4	5
A minha chefia expressa muito interesse naquilo que eu tenho para dizer.	1	2	3	4	5
Eu não disfruto das conversas que tenho com a minha chefia.	1	2	3	4	5
A minha chefia não é coerente com aquilo que me diz.	1	2	3	4	5
Posso falar qualquer coisa com a minha chefia.	1	2	3	4	5
Tanto eu como a minha chefia podemos dizer aquilo que queremos.	1	2	3	4	5
Eu e a minha chefia rimos juntos com facilidade.	1	2	3	4	5

As conversas fluem suavemente.	1	2	3	4	5
A minha chefia muda de tema quando são trazidos assuntos sentimentais para a nossa conversa.	1	2	3	4	5
A minha chefia diz coisas que pouco acrescentam à nossa conversa.	1	2	3	4	5
Muitas vezes falamos de coisas que não me interessam.	1	2	3	4	5

Escala de Justiça Organizacional

(Adaptado de Colquitt, 2001)

Os seguintes itens referem-se a procedimentos que usualmente a sua chefia utiliza quando estabelece objetivos para o seu trabalho.

Faça uma cruz ou um círculo no número que melhor descreve a sua opinião sobre as seguintes afirmações. Utilize a escala seguinte:

1	2	3	4	5
Nunca	Algumas vezes	Cerca de metade das vezes	A maioria das vezes	Sempre

Foi-lhe dada oportunidade de expressar a sua opinião e os seus sentimentos durante o estabelecimento de objetivos?	1	2	3	4	5
Você teve influência nos objetivos que lhe foram estabelecidos?	1	2	3	4	5
Esses procedimentos de estabelecimento de objetivos foram aplicados de forma consistente?	1	2	3	4	5
Esses procedimentos de estabelecimento de objetivos foram imparciais e isentos?	1	2	3	4	5
Esses procedimentos de estabelecimento de objetivos foram baseados em informação rigorosa?	1	2	3	4	5
Você teve possibilidade de discutir os objetivos que lhe foram estabelecidos?	1	2	3	4	5
Esses procedimentos de estabelecimento de objetivos tiveram em conta os padrões éticos e morais?	1	2	3	4	5

Comunicação da AD e Justiça Organizacional

Os itens seguintes referem-se aos objetivos que lhe foram estabelecidos.

Faça uma cruz ou um círculo no número que melhor descreve a sua opinião sobre as seguintes afirmações. Utilize a escala seguinte:

1	2	3	4	5
Nunca	Algumas vezes	Cerca de metade das vezes	A maioria das vezes	Sempre

Esses objetivos refletem o esforço que dedica ao seu trabalho?	1	2	3	4	5
Esses objetivos são adequados tendo em conta o trabalho que tem feito?	1	2	3	4	5
Esses objetivos refletem o seu contributo para a organização?	1	2	3	4	5
Esses objetivos justificam-se tendo em conta o seu desempenho?	1	2	3	4	5

Os itens seguintes referem-se à chefia responsável pelo estabelecimento dos seus objetivos.

Faça uma cruz ou um círculo no número que melhor descreve a sua opinião sobre as seguintes afirmações. Utilize a escala seguinte:

1	2	3	4	5
Nunca	Algumas vezes	Cerca de metade das vezes	A maioria das vezes	Sempre

Ele/ela tratou-o(a) de forma educada?	1	2	3	4	5
Ele/ela tratou-o(a) com dignidade?	1	2	3	4	5
Ele/ela tratou-o(a) com respeito?	1	2	3	4	5
Ele/ela evitou comentários ou observações impróprias?	1	2	3	4	5

Comunicação da AD e Justiça Organizacional

Os itens seguintes referem-se à pessoa responsável pelo estabelecimento dos seus objetivos. Faça uma cruz ou um círculo no número que melhor descreve a sua opinião sobre as seguintes afirmações. Utilize a escala seguinte:

1	2	3	4	5
Nunca	Algumas vezes	Cerca de metade das vezes	A maioria das vezes	Sempre

Ele/ele foi sincero(a) e franco(a) nas conversas que teve consigo?	1	2	3	4	5
Ele/ela foi minucioso(a) quando explicou os procedimentos usados no estabelecimento de objetivos?	1	2	3	4	5
As explicações sobre os procedimentos usados no estabelecimento de objetivos foram razoáveis?	1	2	3	4	5
Ele/ela comunicou todos os detalhes em tempo útil?	1	2	3	4	5
Acha que ele/ela adaptou a maneira de comunicar às suas necessidades específicas?	1	2	3	4	5

Escala de Liderança Ética

(Adaptada de Brown & Treviño, 2005)

Faça uma cruz ou um círculo no número que melhor descreve a sua opinião em relação à sua chefia direta. Utilize a escala seguinte:

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

A minha chefia direta...

Ouve o que os empregados têm para dizer.	1	2	3	4	5
Disciplina os empregados que violam princípios éticos.	1	2	3	4	5
Conduz a sua vida pessoal de uma forma ética.	1	2	3	4	5

Comunicação da AD e Justiça Organizacional

Tem em mente os melhores interesses da empresa.	1	2	3	4	5
Toma decisões justas e equilibradas.	1	2	3	4	5
É uma pessoa de confiança.	1	2	3	4	5
Discute valores éticos com os empregados.	1	2	3	4	5
Dá o exemplo em como fazer as coisas de forma mais ética.	1	2	3	4	5
Define sucesso, não apenas pelos resultados em si, mas também pela forma como estes foram obtidos.	1	2	3	4	5
Quando toma decisões questiona sobre o que é mais correto fazer.	1	2	3	4	5

Para efeitos estatísticos, poderia fazer o favor de facultar os seguintes dados acerca da sua pessoa?

Qual a sua idade? _____

Sexo:

Masculino

Feminino

Comunicação da AD e Justiça Organizacional

Habilitações:

- 9.º ano ou inferior
- 10.º ano a 12.º ano
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento

Sector em que trabalha:

- Público
- Privado
- Social

Antiguidade na organização (em anos): _____

A sua organização tem implementado um sistema de gestão por objetivos?

- Sim
- Não

Se sim, há quanto tempo trabalha por objetivos (em anos)? _____

A sua organização tem implementado um sistema de avaliação do desempenho?

- Sim
- Não

Obrigada pela sua colaboração!