

**NÉLIA DA CONCEIÇÃO PALMA LOURENÇO**

**O IMPACTO DO SUPORTE ORGANIZACIONAL NA RELAÇÃO  
ENTRE PERCEÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL NA  
AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E QUALIDADE DE VIDA NO  
TRABALHO: O CASO DA FUNÇÃO PÚBLICA**



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais  
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

**2025**

**NÉLIA DA CONCEIÇÃO PALMA LOURENÇO**

**O IMPACTO DO SUPORTE ORGANIZACIONAL NA RELAÇÃO  
ENTRE PERCEÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL NA  
AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E QUALIDADE DE VIDA NO  
TRABALHO: O CASO DA FUNÇÃO PÚBLICA**

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos  
Trabalho efetuado sob a orientação da  
Professora Doutora Cátia Andreia Vera Veríssimo  
de Sousa



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais  
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

**2025**

O impacto do suporte organizacional na relação entre percepção de justiça organizacional na avaliação do desempenho e qualidade de vida no trabalho: O caso da função pública

### **Declaração de autoria de trabalho**

Declaro ser o(a) autor(a) deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

[Incluir assinatura]

Nélia da Conceição Palma Lourenço

©Copyright by Nélia da Conceição Palma Lourenço

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

## Dedicatória e agradecimentos

Esta dissertação culmina com a finalização de mais uma etapa do meu percurso acadêmico onde consolidei conhecimentos e adquiri muitos mais. Aprendi, convivi, revivi e vivi momentos muito bons, sabendo de antemão, que para além do saber não ocupar lugar, ele fortalece-nos como pessoas e como seres humanos.

Neste percurso fui apoiada por pessoas fantásticas, às quais quero expressar o meu agradecimento, sincero e sentido.

Quero agradecer à minha família, marido e filhos, que me apoiaram nesta etapa e me deram o apoio emocional e familiar necessários, durante todo este processo.

Agradecer aos meus amigos e colegas de mestrado, que facilitaram esta etapa, permitindo a existência de um ambiente saudável, de camaradagem e de apoio nos bons e menos bons momentos.

Agradecer aos docentes pelos incentivos, compreensão e paciência que tiveram de despender, para me ensinar novos conceitos e ajudar a consolidar os existentes.

Por último, sendo que os últimos por vezes são os primeiros, agradecer de forma muito sentida, agradecida e sincera, à professora Cátia Sousa, que me acompanhou como professora e como orientadora nesta última etapa que é a dissertação, pela sua constante disponibilidade, pela forma carinhosa, respeitosa, exigente e profissional, com que me aconselhou a fazer mais e melhor, onde me orientou nos caminhos a percorrer, aconselhou na altura certa a direção a tomar, tendo em consideração o objetivo a que nos propusemos.

Muito obrigada!

## RESUMO

A percepção de justiça organizacional e o suporte organizacional são fatores determinantes para o bem-estar e a motivação dos trabalhadores, influenciando diretamente a qualidade de vida no trabalho (QVT) e o compromisso organizacional. Compreender estas dinâmicas é fundamental, especialmente na função pública, onde a avaliação do desempenho, exerce um papel crucial na gestão de pessoas e no reconhecimento profissional. Este estudo quantitativo analisa a relação entre as dimensões de justiça organizacional na avaliação de desempenho e a qualidade de vida no trabalho (QVT) na função pública, abordando a importância da equidade e do suporte organizacional no contexto laboral. A investigação teve como base o modelo de Walton e utilizou uma amostra composta por 703 funcionários públicos, dos quais 211 (30%) pertencem ao género masculino e 484 (68.8%) ao género feminino. Foram consideradas as dimensões de compensação justa e adequada, oportunidades de crescimento e segurança, e relevância social do trabalho. A investigação incluiu o papel mediador da percepção de suporte organizacional (PSO) nessas relações, bem como a análise dos preditores da QVT, nomeadamente as dimensões da justiça distributiva, procedimental, interpessoal e informacional. Os resultados demonstraram um descontentamento generalizado quanto ao sistema de avaliação SIADAP, destacando percepções de injustiça distributiva e procedimental devido à imposição de quotas. A análise evidenciou que as dimensões da justiça organizacional atuam como preditores significativos da QVT, influenciando de forma diferenciada as percepções de compensação, oportunidades de crescimento e relevância social. Além disso, verificou-se que a PSO desempenha um papel mediador essencial, reforçando ou mitigando o impacto destas percepções na qualidade de vida no trabalho. As conclusões sublinham a importância de práticas avaliativas mais justas, transparentes e adaptadas às especificidades do setor público. Recomenda-se que futuras investigações aprofundem estas temáticas, explorando, por exemplo, o impacto de diferentes modelos de avaliação de desempenho e as estratégias de gestão que melhor promovem o bem-estar e a satisfação dos trabalhadores públicos.

**Palavras-chave:** SIADAP; Justiça organizacional; Avaliação de desempenho; Qualidade de vida no trabalho; QVT; PSO

## **ABSTRACT**

The perception of organizational justice and organizational support are key factors for employees' well-being and motivation, directly influencing quality of work life (QWL) and organizational commitment. Understanding these dynamics is crucial, especially in the public sector, where performance appraisal plays a vital role in people management and professional recognition. This quantitative study analyzes the relationship between the dimensions of organizational justice in performance appraisal and the quality of work life (QWL) in the public sector, addressing the importance of equity and organizational support in the workplace context. The research was based on Walton's model and used a sample of 703 public employees, of whom 211 (30%) were male and 484 (68.8%) were female. The study considered the dimensions of fair and adequate compensation, opportunities for growth and security, and the social relevance of work. The investigation included the mediating role of perceived organizational support (POS) in these relationships, as well as the analysis of QWL predictors, namely distributive, procedural, interpersonal, and informational justice dimensions. The results revealed widespread dissatisfaction with the SIADAP evaluation system, highlighting perceptions of distributive and procedural injustice due to the imposition of quotas. The analysis showed that the dimensions of organizational justice act as significant predictors of QWL, influencing perceptions of compensation, growth opportunities, and social relevance in distinct ways. Furthermore, POS was found to play a crucial mediating role, reinforcing or mitigating the impact of these perceptions on quality of work life. The conclusions emphasize the importance of fairer, more transparent appraisal practices tailored to the specificities of the public sector. It is recommended that future research delves deeper into these topics, exploring, for example, the impact of different performance appraisal models and management strategies that best promote the well-being and satisfaction of public sector employees.

**Keywords:** SIADAP; Organizational justice; Performance evaluation; Quality of life at work; QWL, POS

# ÍNDICE

<b>Introdução</b> .....	1
<b>I. ESTADO DA ARTE</b> .....	3
1. Avaliação de desempenho na Função Pública: Desafios e Contextualização.....	3
2. Perceção de Justiça Organizacional .....	8
2.1. Perceção de Justiça Organizacional na Avaliação do Desempenho .....	9
3. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) .....	13
4. Relação entre perceção de Justiça Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho .....	17
5. Perceção de Suporte Organizacional (PSO) como mediador na relação entre a justiça organizacional na avaliação de desempenho e a QVT .....	19
<b>II. INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA</b> .....	23
6. Metodologia .....	23
6.1. Objetivo geral de investigação .....	23
6.2. Hipóteses de investigação.....	23
6.3. Amostra .....	25
6.4. Instrumentos .....	28
6.5. Procedimentos de Recolha .....	30
6.6. Procedimento de Análise de Dados .....	30
7. Resultados .....	31
7.1. Estatística Descritiva .....	31
7.1.1. Diferenças sociodemográficas .....	32
7.2. Análise Correlacional .....	36
7.3. Análise de Regressão .....	37
7.4. Análise de Mediação.....	41
8. Discussão dos resultados.....	54
8.1. Implicações Práticas .....	58
8.2. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros .....	58
<b>III. CONCLUSÃO</b> .....	60
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	61
<b>Anexos</b> .....	69
<b>ANEXO 1: Parecer da Comissão de Ética da UALG</b> .....	69
<b>ANEXO 2: Questionário</b> .....	70

## **Índice de figuras**

Figura 2.1 - Modelo teórico inicial adaptado de Correia e Mendes (2018) .....	12
Figura 5.1 – Percepção de suporte organizacional (PSO) .....	21
Figura 6.1 – Modelo de investigação .....	25
Figura 6.2 – Funcionários Públicos vs Faixa Etária .....	26
Figura 6.3 – Funcionários Públicos vs Habilitações Literárias .....	26
Figura 6.4 – Funcionários Públicos vs Setor de Atividade .....	27
Figura 7.1 - Modelo de mediação simples: Diagrama concetual (Hayes, 2018) .....	41

## **Índice de tabelas**

Tabela 3.1 - Modelo de QVT de Walton (1973), adaptado de Fernandes (1996) e Detoni (2001) .....	16
Tabela 7.1 – Estatísticas descritivas .....	32
Tabela 7.2 – Resultados do Teste t para Igualdade de Médias .....	33
Tabela 7.3 - Resultados das Comparações Múltiplas para as variáveis em estudo: Setor de Atividade .....	35
Tabela 7.4 - Correlações de Pearson entre as Variáveis .....	36
Tabela 7.5 - Modelos de Regressão Linear Múltipla para Predição da dimensão Compensação (QVT) .....	37
Tabela 7.6 - Modelos de Regressão Linear para a dimensão Oportunidades (QVT) .....	39
Tabela 7.7 - Modelos de Regressão Linear para a Dimensão Relevância Social (QVT) ...	40
Tabela 7.8 - Análise de Mediação com a PSO como mediador entre JDIST e Compensação .....	42
Tabela 7.9 - Análise de Mediação com a PSO como mediador entre JINT e Compensação .....	43
Tabela 7.10 - Análise de mediação com PSO como mediador entre JINF e Compensação .....	44
Tabela 7.11 - Análise de mediação com PSO como mediador entre JP e Compensação .	45
Tabela 7.12 - Análise de mediação com PSO como mediador entre JDIST e Oportunidades .....	46
Tabela 7.13 - Análise de Mediação com PSO como mediador entre JINT e QVTOport ....	47

Tabela 7.14 - Resultados da análise de mediação com PSO como mediador entre JINF e QVTOport .....	48
Tabela 7.15 - Análise de Mediação com PSO como mediador entre JP e QVTOport .....	49
Tabela 7.16 - Análise de mediação com PSO como mediador entre JDIST e QVTRelev ...	50
Tabela 7.17 - Análise de mediação com PSO como mediador entre JINT e QVTRelev ....	51
Tabela 7.18 - Análise de mediação com PSO como mediador entre JINF e QVTRelev .....	52
Tabela 7.19 - Análise de mediação com a PSO como mediador entre a JP e QVTRelev ...	53

### **Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas**

AP – Administração Pública

EGPD – Encarregado Geral de Proteção de Dados

POS - *Perception of Organizational Support* (Perceção de Suporte Organizacional)

PSO – Perceção de Suporte Organizacional

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

SIADAP - Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública

UAlg – Universidade do Algarve

Vs – Versus

## Introdução

A qualidade de vida no trabalho (QVT) e a percepção de justiça organizacional assumem um papel central na construção de ambientes laborais saudáveis, motivadores e produtivos. No contexto da função pública, onde a avaliação de desempenho é uma prática essencial para a gestão de recursos humanos, compreender como estas dimensões se inter-relacionam torna-se fundamental. A percepção de justiça nos processos avaliativos não só influencia a satisfação e o bem-estar dos colaboradores, mas também pode determinar o seu nível de comprometimento e desempenho.

Esta dissertação tem como objetivo principal analisar a relação entre as dimensões de justiça organizacional na avaliação de desempenho e as dimensões da QVT, com base no modelo proposto por Walton. A investigação centra-se em três dimensões específicas da QVT: compensação justa e adequada, oportunidades de crescimento e segurança, e relevância social da vida no trabalho. Estas dimensões são consideradas essenciais para perceber de que forma as percepções de justiça nos processos avaliativos influenciam o bem-estar e a satisfação dos trabalhadores no setor público.

Um elemento inovador deste estudo é a análise do papel mediador da percepção de suporte organizacional (PSO) na relação entre justiça organizacional e QVT. Pretende-se compreender até que ponto o suporte percebido pelos trabalhadores — enquanto sinal de valorização e apoio por parte da organização — pode reforçar ou mitigar os efeitos da percepção de justiça sobre a qualidade de vida no trabalho. Esta abordagem visa aprofundar a compreensão sobre os mecanismos que fortalecem percepções positivas no contexto laboral, ampliando o conhecimento existente sobre o tema.

A justiça organizacional refere-se à percepção dos trabalhadores sobre a equidade nos processos e nos resultados organizacionais, sendo tradicionalmente analisada sob quatro dimensões: justiça distributiva, procedimental, interpessoal e informacional (Colquitt, 2001). A literatura tem demonstrado que estas dimensões exercem uma influência significativa sobre o desempenho, a motivação e a satisfação no trabalho, sendo particularmente relevantes em contextos públicos, onde as exigências e expectativas da sociedade são elevadas (Cropanzano et al., 2007; Eisenberger et al., 1986).

Além disso, o estudo destaca a relevância da PSO, definida como a percepção dos trabalhadores de que a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar. O suporte organizacional tem sido apontado como um recurso

fundamental, que protege contra o stress e potencia relações interpessoais positivas (Rhoades & Eisenberger, 2002; Hobfoll, 1989). Quando os trabalhadores percebem que são apoiados e valorizados, estão mais propensos a experienciar níveis mais elevados de satisfação, motivação e compromisso organizacional.

Neste contexto, a presente dissertação pretende contribuir para o avanço do conhecimento teórico, explorando as interações entre justiça organizacional, suporte organizacional e QVT. Para além do contributo académico, os resultados esperados poderão fornecer diretrizes práticas para a formulação de políticas organizacionais mais justas e eficazes, que fomentem ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos.

Adicionalmente, esta investigação assume particular pertinência ao analisar as perceções dos trabalhadores da administração pública em relação ao suporte organizacional e à forma como estas perceções influenciam a avaliação de desempenho e a qualidade de vida pessoal, profissional e familiar. A avaliação de desempenho, neste contexto, deve ser clara, informativa e de fácil compreensão para o trabalhador. É fundamental que sejam definidos, de forma transparente, objetivos e metas a atingir, tanto em termos comportamentais quanto atitudinais, assegurando assim um processo justo e motivador. Neste sentido, a perceção de justiça procedimental emerge como um fator determinante para o compromisso do trabalhador com a organização (Thurston & McNall, 2010).

Assim, ao abordar estas questões, esta dissertação pretende não só reforçar a compreensão teórica sobre o impacto da justiça organizacional e da PSO na QVT, mas também contribuir para o desenvolvimento de práticas organizacionais que promovam o bem-estar e a satisfação dos trabalhadores no setor público.

Por fim, importa referir que esta dissertação está estruturada em três partes: Parte I - Estado da Arte, que apresenta a revisão da literatura relevante; Parte II - Investigação Empírica, onde são descritos os métodos utilizados, os resultados obtidos e a respetiva análise crítica; e Parte III - Conclusão e Considerações Finais, que apresenta a conclusão do estudo e as reflexões finais sobre o mesmo.

## I. ESTADO DA ARTE

### 1. Avaliação de desempenho na Função Pública: Desafios e Contextualização

A avaliação de desempenho é uma prática comum nas empresas em geral, são processos sistemáticos e periódicos, que permitem reforçar o papel do trabalhador na execução das suas tarefas, avaliando a forma como este desempenha as suas funções em relação a metas definidas e antecipadamente informadas, enaltecendo as suas capacidades como algo útil e substancial para a organização e permitindo um diagnóstico da cultura, da formação e do comprometimento do trabalhador para com a organização (Rowland & Hall, 2012; Uraon & Kumarasamy, 2024). No contexto económico, o objetivo é aumentar a produtividade e a diminuir os custos, onde a gestão da avaliação de desempenho permite a comparação entre trabalhadores, valorizando as suas habilidades e qualificações durante um determinado período, facilitando o acompanhamento da progressão ou estagnação do trabalhador e distinguindo aquele que se destaca de entre os restantes (Zwiech, 2021).

A avaliação de desempenho é importante para o funcionário e para a organização, possibilitando a diferenciação entre trabalhadores e o apoio à tomada de decisões, que podem ter repercussões em benefícios e não benefícios para os trabalhadores, como o aumento da remuneração, promoções e desenvolvimento da carreira (Uraon & Kumarasamy, 2024).

Uma avaliação justa e adequada dos recursos humanos, tende a melhorar o desempenho no trabalho e a aumentar a sua qualidade de vida, com o aumento das expectativas das comunicações, dando *feedback* sobre o desempenho, motivando e retendo os trabalhadores e atraindo novos elementos para a equipa, onde o aumento da satisfação do trabalhador fomenta a aprendizagem e adaptação a novas técnicas, a novas tecnologias e a novas alterações legislativas (Islami & Islami, 2019).

Segundo Islami e Islami (2019), a avaliação de desempenho pode ser definida de várias formas. Dowling et al. (1999) descrevem-na como um processo inserido na gestão global do desempenho. Armstrong (2012) refere-se a ela como a avaliação formal e a classificação de indivíduos pelos seus gestores. Já Robbins et al. (2000) definem-na como a análise do desempenho de um colaborador com o objetivo de apoiar decisões objetivas

de gestão de pessoas. De um modo geral, a avaliação de desempenho procura identificar o nível atual de competências da força de trabalho (Shaout & Yousif, 2014).

A avaliação de desempenho na Administração Pública (AP) surgiu como parte de um esforço de modernização do Estado, amplamente relacionado com reformas administrativas que foram necessárias implementar entre as décadas de 1980 e 1990 devidos aos novos desafios impostos pela integração de Portugal na União Europeia.

A maioria dos países da União Europeia enfrentavam desafios de modernização e adaptação às novas exigências, onde era essencial implementar reformas à gestão pública. Com a implementação de políticas públicas que visavam melhorar a eficiência, a transparência e a qualidade dos serviços prestados pelo Estado, foi necessário adaptar conceitos e instrumentos de avaliação de desempenho com o enfoque em resultados, responsabilização e meritocracia, e que tinham como finalidade responder a três objetivos essenciais (Proposta de Lei da Presidência do Concelho de Ministros, 2003):

- Melhorar a gestão e a prestação dos serviços disponibilizados pelo Estado;
- Aumentar a responsabilidade e o controlo dos trabalhadores;
- Reduzir custos e otimizar dos recursos na gestão pública.

A AP, durante os anos de 1990, foi influenciada pelos princípios da Nova Gestão Pública, cujo modelo de gestão é inspirado no setor privado que promove eficiência, eficácia e responsabilização, motivando os trabalhadores para um desempenho de qualidade com o reconhecendo do mérito e serviço de excelência. Há um reconhecimento por parte do estado que a avaliação de desempenho não pode ser essencialmente baseada no desempenho individual, mas sim no desempenho do trabalhador como membro de uma organização, condicionado pelos objetivos e regras dessa mesma organização. Neste contexto, tomou-se consciência de que era necessário implementar um modelo de avaliação de desempenho que avaliasse não só os trabalhadores, como os seus dirigentes, serviços e organismos (Proposta de Lei da Presidência do Concelho de Ministros, 2003).

A Proposta de Lei da Presidência do Concelho de Ministros sobre o Regime de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (2003), vem estabelecer e constituir o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), sistema esse, que estabeleceu normas para a avaliação dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores, promovendo uma abordagem integrada e alinhada com objetivos

estratégicos, sendo crucial a criação de um SIADAP que avalie os trabalhadores, os dirigentes, os serviços e os organismos, promova a avaliação por mérito com influência direta na progressão, atribuição de prémios ou sanções administrativas, sendo impostas quotas de mérito e excelência, instituindo a prática de uma cultura onde é valorizada a exigência e a excelência.

A introdução da avaliação de desempenho veio para garantir maior eficiência e equidade na gestão pública. Os diversos governos em Portugal, publicam diplomas legais, com o objetivo de reformar a Administração Pública (AP), criando procedimentos de avaliação de desempenho que vão de encontro aos diversos setores de atividade e às necessidades de avaliar com justiça os trabalhadores da função pública.

Em 2004, foi publicada a Lei Nº 10/2004, de 22 de março, onde pela primeira vez é implementado um Sistema Integrado de Gestão de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), regulamentado pelo Decreto Regulamentar Nº 19-A/2004, de 14 de maio, que determina a fixação de objetivos aos trabalhadores da AP.

Da publicação do novo diploma e da complexidade que o mesmo revestia pela metodologia e implementação nos serviços e organismos da administração direta do Estado, nomeadamente na reorganização interna dos serviços, o legislador foi obrigado a reconhecer que a sua implementação foi precipitada e que só 5% do universo global dos trabalhadores da AP aplicaram o SIADAP e que em menos de 30% foi aplicado aos trabalhadores a quem este sistema se destinava diretamente (Decreto Regulamentar Nº 19-A/2004 de 14 de maio do Ministério das Finanças 2004; Proposta de Lei Nº 137 da Presidência do Concelho de Ministros sobre a Avaliação de Desempenho, 2005).

A intenção de aplicar no ano de 2004 o SIADAP a um determinado conjunto de trabalhadores, originou desigualdades na AP, porque existiam escalas de avaliação diferentes para diferentes trabalhadores, sendo que a Lei Nº 10/2004, de 22 de março, regulamentada pelo Decreto Regulamentar Nº 19-A/2004 de 14 de maio tinha como âmbito de aplicação *“todos os organismos da administração direta do Estado e dos institutos públicos, a todos os seus funcionários e agentes bem como aos dirigentes de nível intermédio”*, deixando de fora o restante universo de trabalhadores da AP.

Os diplomas publicados em 2004, foram revogados pela Lei Nº 66-B/2007, de 28 de dezembro, onde, segundo o legislador e melhor explicado no artigo 6º do diploma, tem como objetivos, melhorar a gestão da AP, desenvolver e consolidar práticas de avaliação

e autorregulação, identificar necessidades de formação e desenvolvimento profissional, promover a motivação e o desenvolvimento de competências, reconhecer e distinguir os serviços, os dirigentes e os trabalhadores pelo seu desempenho, melhorar a arquitetura dos processos, numa ótica de informação e transparência administrativa e apoiar os processos de decisões estratégicas (Lei No 66-B/2007 de 28 de dezembro Da Assembleia Da República, 1a Série, No 250, 2007).

Em 2007 é publicada em Portugal, a Lei que estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP), que teve como objetivo principal melhorar o desempenho e a qualidade dos serviços prestados pela Administração Pública, onde pretende incidir na motivação profissional e no desenvolvimento de competências dos colaboradores (Lei No 66-B/2007 de 28 de dezembro Da Assembleia Da República, 2007).

O SIADAP surge como um novo paradigma na avaliação de desempenho, onde se ambiciona com a publicação deste diploma melhorar a *performance* e a produtividade dos trabalhadores da função pública. Contudo, como a Lei No 66-B/2007 de 28 de dezembro, impõe quotas para a avaliação do desempenho dos colaboradores em funções públicas, tendo como base a distribuição forçada, onde a perceção de justiça organizacional é vista pelos trabalhadores com desconfiança, o que impacta a forma como são efetuadas as avaliações de desempenho e altera a perceção dos trabalhadores sobre as variáveis de justiça distributiva e informacional (Correia et al., 2019; Lei No 66-B/2007 de 28 de dezembro da Assembleia da República, I Série, No 250, 2007).

Segundo o estudo de Correia et al. (2019), o sistema atual de avaliação de desempenho na função pública, necessita de ajustes. Apesar da perceção de justiça e suporte organizacional, mesmo que os trabalhadores considerem que houve justiça ou injustiça na avaliação de desempenho, estejam ou não satisfeitos com o modelo de avaliação, a sua produtividade passa por outros fatores que não a satisfação com a sua avaliação de desempenho. Não é posto em causa a avaliação de desempenho da Administração Pública, mas sim o sistema SIADAP.

A reforma do Estado e as consecutivas alterações políticas e económicas, fomentam a necessidade de se criarem novos processos, modelos e técnicas de gestão sobre os profissionais da Administração Pública, onde a avaliação de desempenho pode vir a suscitar questões éticas, emocionais e relacionais. Como a avaliação de desempenho,

tem impacto na progressão remuneratória, pode haver manipulações para impedir essas progressões em certos momentos, por razões de controle orçamental, comprometendo a credibilidade do sistema (Moura & Cruz, 2021).

Verifica-se um descontentamento generalizado, onde os profissionais da função pública, independentemente do organismo, não acreditam na justiça organizacional, descreditando a justiça distributiva e procedimental, onde as quotas, fomentam injustiças na avaliação de desempenho. Podemos afirmar que não só os colaboradores, mas também o próprio Estado, identificam as injustiças imposta pela Lei 66-B/2007 de 28 de dezembro, uma vez que é publicado um novo diploma a 10 de janeiro de 2024, que procede à revisão do SIADAP.

O XXIII Governo Constitucional, no âmbito do seu programa, assumiu o compromisso de assegurar serviços públicos de qualidade, tendo como propósito o de prestar contas e atuar com transparência perante os cidadãos. Assim, aposta no SIADAP, como sendo um instrumento mobilizador e de valorização das carreiras dos trabalhadores da Administração pública, procedendo à alteração do diploma anterior, passando a avaliação a ser anual em detrimento da bianual, altera as quotas a atribuir por setor, classe ou categoria e cria objetivos em cascata entre três subsistemas, como sendo a avaliação do serviço (SIADAP 1), a avaliação dos dirigentes (SIADAP 2) e a avaliação dos demais trabalhadores (SIADAP 3) (Decreto-Lei No 12/2024 de 10 de janeiro Da Presidência Do Concelho de Ministros, 2024).

Nos termos do artigo 9º do diploma, o decreto-lei entra em vigor a 01 de janeiro de 2025, produzindo efeitos no ano de 2026, à exceção da atribuição das novas quotas que são já aplicadas no ciclo avaliativo de 2023/24. Considerando o período temporal em que se realizou o inquérito, ainda não nos é possível avaliar nesta dissertação as consequências produzidas por estas alterações legais. O desenvolvimento de sistemas de avaliação de desempenho na administração pública portuguesa, foi uma resposta às necessidades de modernização e eficiência. Por meio de sucessivos diplomas legais, o Estado procurou e procura criar, um quadro normativo capaz de garantir uma gestão pública mais transparente, justa e orientada para os resultados. Este processo, embora ainda sujeito a desafios, representou uma transformação significativa na cultura administrativa do país.

## 2. Percepção de Justiça Organizacional

O conceito de justiça organizacional, apesar de amplamente discutido na atualidade, tem raízes que remontam aos primórdios do pensamento filosófico, quando figuras como Platão e Sócrates exploraram ideias de justiça e equidade (Colquitt, 2001). Contudo, no campo acadêmico, trata-se de um tema relativamente recente, cuja popularidade emergiu apenas na década de 1970 (Greenberg, 1990). Desde então, tornou-se objeto de estudo em disciplinas como Gestão e Psicologia Social, sendo amplamente reconhecido pelo seu impacto no comportamento organizacional e no bem-estar dos colaboradores (e.g., Greenberg, 2001).

A justiça organizacional é um constructo complexo e multidimensional, composto por quatro dimensões interligadas: distributiva, processual, interpessoal e informacional. A justiça distributiva, proposta por Adams (1965) com base no princípio da equidade, refere-se à percepção de justiça na forma como resultados e recursos são atribuídos entre os trabalhadores nas organizações (e.g., Greenberg, 1990; Sotomayor, 2007). Envolve o julgamento de equidade em relação a fatores como salários, promoções e acesso a recursos, frequentemente comparados com os de colegas, tanto internos quanto externos à organização (Xerri, 2014; Yadav, 2017). Quando percebida como justa, esta dimensão pode promover maior comprometimento, lealdade e envolvimento no trabalho (Chen et al., 2015). Por outro lado, percepções de injustiça podem resultar em conflitos, perda de confiança e desmotivação (Greenberg, 1990). Embora fundamentada na ideia de equidade, a justiça distributiva apresenta limitações. Pode permitir desigualdades, como receber menos ou mais do que o merecido, sem distinguir entre essas situações (Erdogan, 2002). Além disso, os instrumentos de avaliação frequentemente captam mais a satisfação com os resultados do que a percepção de justiça propriamente dita. Por exemplo, afirmações como "o meu salário é justo" podem ser respondidas negativamente apenas em casos de desigualdade desfavorável (Moorman, 1991; Niehoff & Moorman, 1993).

A justiça procedimental surgiu ao perceber-se que os trabalhadores valorizam não apenas os resultados, mas também a justiça dos processos que os geram, como a seleção e a avaliação de desempenho (Sotomayor, 2007). Greenberg (1990, p.402) define-a como "a justiça percebida das políticas e procedimentos utilizados para tomar decisões". A justiça procedimental avalia essencialmente duas fases; a fase do processo e a fase dos resultados, onde os trabalhadores são influenciados pela percepção de justiça, não só pelos

resultados obtidos, mas também pela forma como decorreu todo o processo até à tomada de decisão. Mesmo quando os critérios utilizados para a avaliação de desempenho são justos, os resultados podem ser injustos, pois a forma como são aplicados os critérios de avaliação pelos avaliadores, podem não ser justos e sim discriminatórios (Deconinck & Jonhson, 2009; Erdogan, 2002; Natalia & Arquisola, 2022).

A justiça interacional está relacionada com as perceções dos trabalhadores acerca do tratamento interpessoal recebido durante os processos de tomada de decisão e divide-se em duas dimensões: justiça interpessoal e justiça informacional (Colquitt et al., 2001). A justiça interpessoal refere-se ao grau em que as pessoas são tratadas com cortesia, dignidade e respeito por autoridades ou terceiros envolvidos na execução de procedimentos ou na definição de resultados (Colquitt et al., 2001). Esta dimensão está centrada na qualidade do tratamento interpessoal e da comunicação entre supervisores e subordinados, enfatizando práticas organizacionais respeitosas e éticas (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, 2001).

Por outro lado, a justiça informacional foca-se nas explicações fornecidas aos trabalhadores sobre as razões que fundamentam os procedimentos adotados e a distribuição de resultados. Esta dimensão aborda a forma, a clareza e a autenticidade das informações partilhadas pelos supervisores, bem como a transparência sobre os critérios utilizados nos processos decisórios (Colquitt et al., 2001; Greenberg, 1990). De acordo com Greenberg (1993), é importante diferenciar justiça interpessoal e informacional, pois cada uma tem impactos distintos. A justiça interpessoal influencia reações emocionais aos resultados, uma vez que o tratamento respeitoso pode amenizar perceções negativas de resultados desfavoráveis. Em contraste, a justiça informacional afeta reações aos processos, fornecendo dados que ajudam a avaliar a estrutura e a transparência dos procedimentos (Beuren & Santos, 2012; Greenberg, 1993).

## **2.1. Perceção de Justiça Organizacional na Avaliação do Desempenho**

O trabalho de Greenberg (1986) foi particularmente inovador ao integrar a teoria da justiça organizacional no contexto da avaliação de desempenho, destacando como a perceção de equidade nos processos e nos resultados pode influenciar o comportamento dos colaboradores. Esta abordagem contribuiu para ampliar o entendimento sobre as dinâmicas organizacionais e o papel crucial que a justiça desempenha na criação de

ambientes de trabalho saudáveis e produtivos. A justiça organizacional desempenha um papel muito importante na atuação das organizações, bem como na satisfação e bem-estar dos trabalhadores e está inquestionavelmente interligada com a justiça das decisões e dos resultados.

No contexto da avaliação de desempenho, a justiça distributiva reflete a percepção de equidade dos colaboradores sobre as classificações obtidas. Métodos como a avaliação de 360°, que integram diferentes fontes de feedback, são frequentemente considerados mais justos (Sotomayor, 2007). Os trabalhadores avaliam aspetos como a relação entre o esforço despendido e a avaliação obtida, bem como a consistência com as classificações de colegas do mesmo grupo de trabalho (Sotomayor, 2007). Para aumentar a percepção de justiça procedimental, é importante, por exemplo, dar voz aos colaboradores nas decisões e aplicar regras de forma equitativa (Greenberg, 2004). Isso inclui usar critérios claros e consistentes, permitir que os trabalhadores participem com autoavaliações e assegurar que as classificações sejam baseadas em dados precisos e verificáveis (Sotomayor, 2007). A entrevista de avaliação destaca-se como um elemento essencial, pois, quando conduzida de forma justa, pode aumentar a percepção de justiça no processo (Sotomayor, 2007). A justiça interpessoal examina se o avaliador trata o avaliado com respeito, ética e honestidade (e.g., Sotomayor, 2007). Já a justiça informacional avalia a qualidade das explicações fornecidas pelo avaliador sobre as classificações atribuídas e o feedback oferecido ao longo do processo, garantindo que os critérios e resultados sejam compreendidos pelos trabalhadores (Sotomayor, 2007).

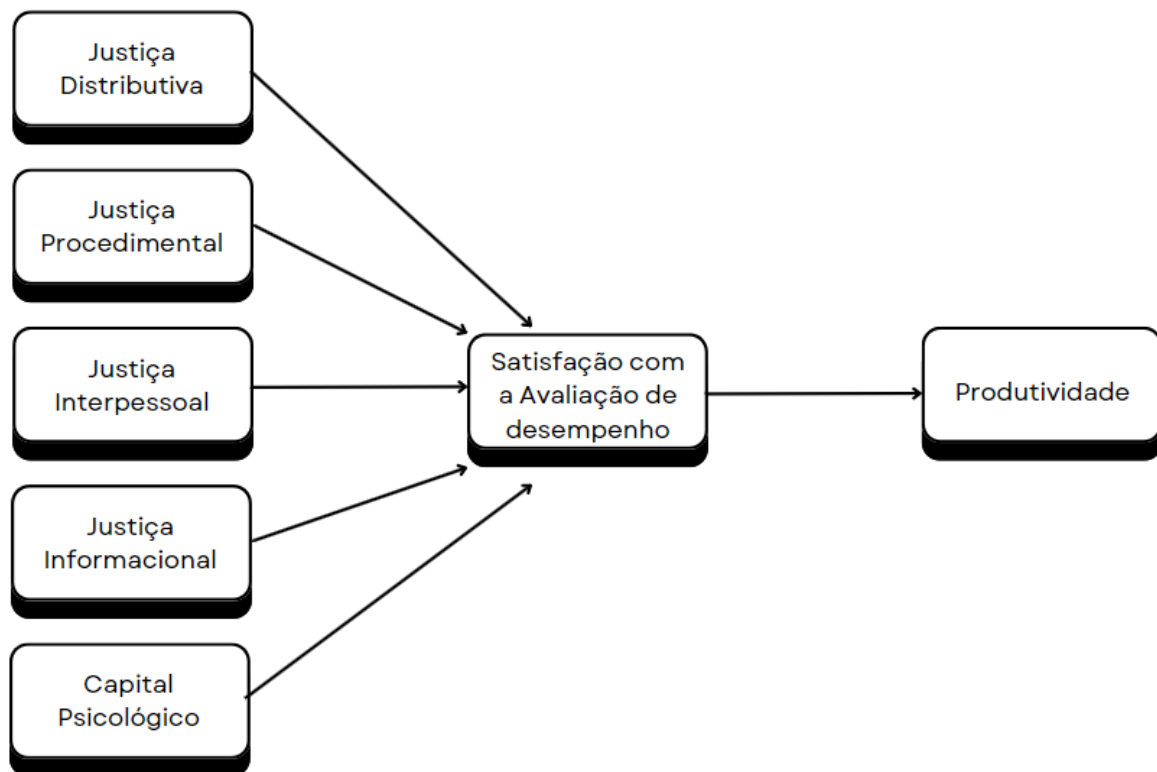
As percepções de justiça por parte dos colaboradores têm influência no seu desempenho e comprometimento organizacional, onde estas percepções estão relacionadas com atitudes e comportamentos, que deverão ser acompanhados e revisados na sua avaliação de desempenho. As avaliações de desempenho nem sempre são recebidas como algo valioso e indispensável na evolução do profissional e da organização, onde a meritocracia é um dos elementos fulcrais nessa avaliação, devendo a mesma ser reconhecida (Erdogan, 2002; Ibeogu & Ozturen, 2015; Thurston & McNall, 2010). A percepção de justiça nos processos organizacionais é fundamental para promover o suporte organizacional percebido e o comprometimento dos colaboradores. Segundo Leventhal (1980), um processo de avaliação só é considerado justo quando cumpre seis critérios essenciais: a) ser aplicado de forma consistente ao longo do tempo e entre

diferentes indivíduos; b) evitar enviesamentos, garantindo que as partes envolvidas não possuem interesses pessoais na decisão; c) basear-se em informações exatas e confiáveis; d) incluir mecanismos para corrigir decisões incorretas ou inadequadas; e) considerar as opiniões dos grupos afetados pela decisão; e f) respeitar os padrões éticos e morais em vigor. Esses princípios garantem maior equidade e transparência nas práticas organizacionais.

Quando os colaboradores percebem que os sistemas de avaliação de desempenho são justos, baseados em critérios de meritocracia e não em práticas discriminatórias ou preconceituosas, aumentam a sua percepção de suporte organizacional. Essa percepção reforça a ideia de que são valorizados e tratados de forma equitativa pela organização (Hartini et al., 2017; Natalia & Arquisola, 2022; Zwiech, 2021). Além disso, o estado psicológico dos trabalhadores também influencia a forma como percebem e reagem à justiça organizacional. De acordo com Luthans et al. (2007), indivíduos com maior capital psicológico, caracterizado por confiança, resiliência e motivação, tendem a ser mais bem-sucedidos nas suas tarefas. Essas características não apenas aumentam a produtividade, mas também promovem atitudes mais positivas em relação à organização, fortalecendo o comprometimento e a capacidade de alcançar objetivos (Figura 2.1).

**Figura 2.1**

*Modelo teórico inicial adaptado de Correia e Mendes (2018)*



Por outro lado, os trabalhadores estão continuamente expostos a situações que avaliam como justas ou injustas, e essas vivências desempenham um papel central na formação das suas percepções de justiça organizacional. Os valores pessoais e os estados emocionais de cada colaborador são elementos cruciais nesse processo, pois influenciam diretamente a forma como interpretam e reagem aos procedimentos organizacionais. Conforme destacado por Micacchi et al. (2023), as emoções e experiências individuais são fundamentais para a construção do conceito de justiça organizacional, moldando a percepção de equidade nas práticas implementadas pelas organizações.

Nesse sentido, sistemas de avaliação de desempenho que sejam conduzidos com base em critérios claros, imparciais e alinhados a princípios éticos, fortalecem a percepção de justiça entre os colaboradores e promovem um sentimento de valorização e suporte organizacional. Esse alinhamento ético e transparente contribui significativamente para o bem-estar emocional dos trabalhadores, criando um ciclo virtuoso onde a justiça percebida se traduz em maior satisfação, envolvimento e produtividade, resultando num ambiente laboral mais equilibrado, eficiente e sustentável (e.g., Micacchi et al. 2023; Natalia & Arquisola, 2022; Zwiech, 2021).

Dessa forma, ao reconhecer a importância da justiça organizacional e do bem-estar emocional dos trabalhadores, é essencial explorar como esses fatores se interligam com modelos abrangentes de qualidade de vida no trabalho, como o proposto por Walton, que oferece uma visão integrada das dimensões que promovem ambientes laborais saudáveis e satisfatórios.

### **3. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)**

Tendo em vista a problemática da satisfação e qualidade de vida no trabalho, a questão que se coloca, é a de compreender, como é que os fatores internos e externos à organização, podem contribuir, de forma crucial, para o desempenho dos colaboradores, aprimorando práticas de gestão de recursos humanos e promovendo ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos. A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), afeta todos os trabalhadores independentemente das suas condições económicas ou *status*, afetando vários domínios da vida quotidiana, como a família, a vida social, o lazer, as condições financeiras entre outros (Islami & Islami, 2019).

Segundo Nascimento (2016) e Ezcurra-Zavaleta et al. (2023), a QVT varia com a época temporal (o variar dos anos), o local onde o indivíduo se encontra, os hábitos praticados no local de trabalho, o seu comprometimento com o trabalho e os seus valores individuais. A priorização da autonomia, da promoção e do crescimento profissional levam um aumento positivo da QVT.

O Modelo de Richard Walton de 1973 é um dos modelos científicos para avaliar a QVT, permitindo efetuar uma relação entre a produtividade e a importância da satisfação dos indivíduos com a sua motivação e a sua autoestima. Richard Walton, foi um pesquisador e professor em Harvard, na década de 1970, onde desenvolveu um modelo teórico bastante abrangente para a avaliação da QVT. Este modelo relaciona fatores políticos, económicos e sociais, evidenciando os pontos fracos e os pontos fortes, permitindo avaliar e analisar o contexto sociocultural onde se insere o colaborador, possibilitando o entendimento e melhorando a experiência dos trabalhadores no ambiente de trabalho, determinando os fatores que influenciam a sua qualidade de vida, quer sejam fatores pessoais e/ou fatores organizacionais e socioculturais (Paula et al., 2022; Sabonete et al., 2021).

O modelo aborda as questões centrais da QVT, onde a satisfação no trabalho é um ponto central e significativo, podendo levar ao alto desempenho ou podendo prejudicar esse mesmo desempenho, influenciando o bem-estar do colaborador na conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar (Sabonete *et al.*, 2021).

Alguns autores, e.g., Paula *et al.* (2022), Sabonete *et al.* (2021), Timossi *et al.* (2009), retratam nos seus estudos, o modelo de Walton, em que o mesmo é composto por oito dimensões inter-relacionadas (tabela 3.1), compensação justa e adequada, condições de trabalho, oportunidade de uso e desenvolvimento das capacidades do trabalhador, oportunidades de crescimento e segurança no emprego, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e espaço para a vida pessoal e relevância social.

A dimensão referente à compensação justa e adequada, refere-se à percepção dos trabalhadores sobre a equidade e justiça na remuneração pelos seus esforços e contribuições. Esta dimensão descreve a relação de satisfação entre a remuneração auferida e o cargo ocupado pelo trabalhador, que lhe pode proporcionar determinadas regalias pessoais, culturais, sociais e económicas, onde os colaboradores que consideram que são recompensados de forma justa pelo seu desempenho, tendem a sentir-se mais satisfeitos.

Segundo os autores, as condições de trabalho, incluem a segurança física no ambiente de trabalho, bem como a preocupação com a saúde dos colaboradores, onde um trabalho seguro e saudável, contribui para o bem-estar do colaborador, reduz o *stress* e o absentismo e melhora a satisfação no trabalho. Nesta dimensão são avaliados os horários de trabalho, se os mesmos respeitam a legislação e se os funcionários são compensados por horas extra. Também são avaliados, o local de trabalho e as condições de segurança disponibilizadas aos colaboradores, como equipamentos de segurança, para a prevenção de lesões e equipamentos essenciais para a execução do seu trabalho.

A terceira dimensão do modelo de Walton, refere a oportunidade de uso e desenvolvimento das capacidades do trabalhador, onde os colaboradores têm a oportunidade de aplicar, desenvolver suas habilidades e conhecimentos no trabalho. Esta dimensão avalia a autonomia que o trabalhador possui para desenvolver e desempenhar as suas funções, a forma como planeia o seu trabalho antes de o implementar, o conhecimento sobre a matéria objeto das tarefas desenvolvidas, com a utilização de

diferentes habilidades, devendo as mesmas ser diversificadas, não repetitivas e monótonas.

As oportunidades de crescimento e segurança no emprego, envolve o progresso profissional e a sensação de segurança no emprego a longo prazo. Os indicadores que influenciam esta dimensão do modelo, são a estabilidade e segurança, e a possibilidade do trabalhador expandir os seus conhecimentos, mantendo-se atualizado, relativamente às novas tecnologias e outros fatores que poderão influenciar o seu trabalho e que poderão proporcionar oportunidades de ascensão na carreira.

A integridade social na organização, refere-se à qualidade das relações sociais no ambiente de trabalho, incluindo o apoio social, a cooperação e a comunicação eficaz, que contribuem para a satisfação no trabalho. Este fator avalia as diferenças hierárquicas acentuadas, a ausência ou não de favoritismos as relações laborais, o apoio social entre colaboradores e a sua aceitação, independentemente do sexo, religião, cultura, nacionalidade, habilidades, etc.

O constitucionalismo, é referido na sexta dimensão, onde os trabalhadores de uma organização são sempre influenciados pelas decisões que são adotadas, podendo as mesmas levar ao favorecimento de interesses pessoais de uma organização e não ao favorecimento dos interesses dos colaboradores. Aqui, é avaliada a participação dos trabalhadores nas decisões da organização, que poderá levar a uma orientação justa entre os cargos de alto nível e a satisfação dos trabalhadores e a sua qualidade de vida no trabalho.

A sétima dimensão tal como é retratada no modelo, foca-se no trabalho e espaço para a vida pessoal, onde é priorizada a conciliação entre a vida pessoal, profissional e familiar, reconhecendo a importância de permitir que os colaboradores atendam às suas necessidades pessoais e familiares. A organização deve disponibilizar ao trabalhador tempo para descanso, evitando o desgaste físico e proporcionando tempo e espaço para que este possa desenvolver atividades pessoais e familiares.

Paula et al. (2022), Sabonete et al. (2021) e Timossi et al. (2009), aludem que a relevância social do trabalho, está relacionada com a satisfação e com a perceção de que o trabalho tem um propósito significativo e contribui para a sociedade com o aumento da satisfação e a QVT, onde os colaboradores reconhecem valor nas suas ações e melhoram a sua autoestima.

**Tabela 3.1***Modelo de QVT de Walton (1973), adaptado de Fernandes (1996) e Detoni (2001)*

<b>DIMENSÕES</b>	<b>VARIÁVEIS</b>
1 – Compensação justa e adequada	- Remuneração adequada - Equidade interna - Equidade externa
2 – Condições de trabalho	- Ambiente físico - Jornada de trabalho - Respeito ao limite de idade
3 – Oportunidades de uso e desenvolvimento das capacidades do trabalhador	- Autonomia - Significado de tarefa - Variedade de habilidades - Feedback do trabalho
4 – Oportunidades de crescimento e segurança no emprego	- Crescimento pessoal - Possibilidade de carreira - Estabilidade no emprego
5 – Integração social na organização	- Isonomia - Habilidade social - Valores comunitários
6 – Constitucionalismo	- Direitos trabalhistas - Liberdade de expressão - Privacidade - Normas e rotinas
7 – Trabalho e espaço para a vida pessoal	- Papel equilibrado no trabalho
8 – Relevância social	- Imagem da empresa - Responsabilidade social da empresa - Responsabilidade social do serviço - Responsabilidade social do empregador

A QVT é um dos fatores cruciais para a competitividade de uma organização, proporcionando oportunidades de ganhos, através da análise de comportamentos, onde a saúde física e mental dos profissionais, influência diretamente as suas atitudes e a sua produtividade. Como os trabalhadores são um dos recursos mais preciosos de uma organização, as organizações devem zelar pelas suas condições de vida no trabalho e a sua

segurança na organização, valorizando os indivíduos e os seus resultados (de Sousa Santos et al., 2021; de Souza Rodrigues et al., 2019).

Segundo Ong, (2023), a QVT é definida como um conjunto de condições, práticas, e percepções que permitem ao indivíduo, no contexto de trabalho, sentir-se seguro, valorizado e com oportunidades para crescimento e desenvolvimento pessoal.

Essa visão destaca a relação intrínseca entre a QVT e a satisfação no trabalho, um tema que se tornou uma prioridade nas organizações modernas. A satisfação no trabalho é reconhecida como um fator crucial para a retenção de talentos e para o aumento da produtividade. Está diretamente associada à qualidade de vida dos colaboradores, proporcionando às empresas uma vantagem competitiva. Colaboradores satisfeitos têm menor probabilidade de abandonar o emprego e, geralmente, apresentam um desempenho superior (Deconinck & Johnson, 2009; Grigoray et al., 2023).

#### **4. Relação entre percepção de Justiça Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**

A percepção de justiça organizacional, especialmente no contexto da avaliação de desempenho, revela-se um elemento central na promoção da qualidade de vida no trabalho, impactando a satisfação, o bem-estar e o envolvimento dos colaboradores com as suas organizações. A avaliação de desempenho deverá contribuir para a satisfação no trabalho, permitindo uma análise da importância dos fatores intrínsecos ao indivíduo, tais como, a sua realização pessoal e dos fatores extrínsecos ao mesmo, tais como, compensação justa e adequada, oportunidades de crescimento e segurança e relevância social, que podem ser analisados segundo o modelo de QVT de Walton (1973) (Timossi et al., 2009).

Vários estudos têm mostrado uma relação positiva entre uma avaliação do desempenho percebida como justa e a QVT. Por exemplo, o estudo de Islami e Islami (2019) mostrou que avaliações bem conduzidas aumentam a satisfação no trabalho (em até 71%) e a motivação dos colaboradores. Por outro lado, a falta de comunicação sobre os resultados das avaliações contribui para insatisfação (83,1%). Além disso, a inclusão de trabalhadores no processo de avaliação de gestores melhora a satisfação geral (62,1%). O estudo destaca que práticas justas e transparentes de avaliação, integradas a

recompensas meritocráticas, promovem maior QVT, melhorando a retenção, o desempenho e o bem-estar dos trabalhadores, gerando impacto positivo na organização. O estudo de Rai (2015), investigou como as justiça distributiva, procedimental, interpessoal e informacional influenciam as dimensões da qualidade de vida no trabalho (QVT), como satisfação na carreira, condições de trabalho e bem-estar geral. Com base em dados de 511 trabalhadores de centros de saúde, os resultados mostraram que a distribuição justa de recursos e o uso adequado de procedimentos melhoraram todas as dimensões analisadas da QVT. Essas descobertas, explicadas por teorias como a de troca social e ética da virtude, reforçam a importância da justiça organizacional na promoção de organizações mais virtuosas e na melhoria das relações entre equipa e clientes. No estudo efetuado por Uraon & Kumarasamy (2024), a justiça nos processos de avaliação de desempenho, incute nos trabalhadores, que a organização é correta e justa na sua avaliação de desempenho, aumentando a satisfação no trabalho e o seu comprometimento, onde os avaliadores mostram respeito e sensibilidade para com os avaliados, esclarecendo as suas expectativas, fornecendo *feedback*, explicando e justificando as suas decisões.

Este estudo evidencia que a justiça percebida nos processos de avaliação de desempenho não só promove a satisfação no trabalho e o comprometimento dos colaboradores, mas também reforça a confiança na organização. Aspectos como respeito, clareza nas expectativas e feedback adequado são fundamentais para criar um ambiente de trabalho mais justo e equilibrado (Uraon & Kumarasamy, 2024).

Dado o impacto significativo da justiça organizacional na satisfação e no comprometimento dos trabalhadores, é essencial explorar como essa relação se manifesta em aspetos específicos da QVT. Neste sentido, o modelo de Walton oferece uma base teórica sólida, com três dimensões particularmente relevantes para compreender os fatores que influenciam a experiência laboral no contexto da função pública: compensação justa e adequada, oportunidades de crescimento e segurança, e relevância social da vida no trabalho. A compensação justa e adequada reflete a percepção de equidade na remuneração e nos benefícios oferecidos aos colaboradores. No setor público, onde as estruturas salariais são frequentemente estandardizadas e submetidas a maior escrutínio social, a justiça percebida nas decisões relacionadas a compensações é crucial para a satisfação e motivação dos trabalhadores. Assim, esta

dimensão é particularmente relevante para avaliar como a justiça distributiva pode influenciar a QVT (e.g., Rai, 2015).

As oportunidades de crescimento e segurança destacam-se como pilares da QVT, o desenvolvimento profissional e a estabilidade laboral. A função pública, sendo caracterizada por carreiras estruturadas e regulamentadas, representa um cenário onde a percepção de justiça procedimental em processos como promoções, progressões de carreira e avaliações de desempenho é determinante para a confiança e o compromisso dos trabalhadores com a organização (e.g. Mulang, 2022).

A relevância social da vida no trabalho enfatiza o significado e a contribuição do trabalho para a sociedade. Esta dimensão é especialmente pertinente no setor público, onde os colaboradores frequentemente desempenham papéis com impacto direto na vida das pessoas e no funcionamento da sociedade (e.g., Bahrami et al., 2013). A justiça interpessoal e informacional nas interações organizacionais é fundamental para reforçar o sentimento de propósito e valor social do trabalho, promovendo maior envolvimento e satisfação (e.g., Sotomayor, 2007).

Dessa maneira, ao analisar como as percepções de justiça organizacional se interligam às dimensões da qualidade de vida no trabalho, é crucial aprofundar o papel mediador da percepção de suporte organizacional, que pode influenciar a forma como os trabalhadores vivenciam e interpretam essas relações no contexto organizacional.

## **5. Percepção de Suporte Organizacional (PSO) como mediador na relação entre a justiça organizacional na avaliação de desempenho e a QVT**

A percepção de suporte organizacional (PSO) é definida como as crenças e expectativas que os colaboradores desenvolvem em relação ao quanto a organização valoriza o seu trabalho e se preocupa com o seu bem-estar (Eisenberger et al., 1986; Tamayo & Tróccoli, 2002). Este conceito baseia-se nas atribuições feitas pelos trabalhadores sobre as intenções e características da organização, que muitas vezes é personificada como uma entidade com qualidades humanas (Schein, 1982). Essa personificação surge porque as ações dos gestores e líderes são interpretadas como representativas da organização como um todo, destacando a relevância do comportamento das lideranças na construção da PSO (Estivaleta & Andrade, 2012).

A PSO é essencial para criar um ambiente organizacional em que os trabalhadores se sintam valorizados, respeitados e reconhecidos. Para que a PSO seja elevada, é necessário que a relação entre superiores e subordinados se baseie em confiança, respeito mútuo e uma orientação clara para o bem-estar dos colaboradores (Armstrong-Stassen & Ursel, 2009; Chen et al., 2008). Esses elementos refletem-se em três aspectos fundamentais: reconhecimento do esforço individual, contribuição para o crescimento da organização e preocupação com o bem-estar geral dos trabalhadores (Chang, 2014; Lee & Peccei, 2011).

No contexto da justiça organizacional e da avaliação de desempenho, a PSO desempenha um papel mediador crucial. Quando os trabalhadores percebem que os processos de avaliação de desempenho são justos, claros e transparentes, e que os líderes demonstram respeito e fornecem feedback construtivo, isso fortalece a PSO. Por sua vez, uma PSO elevada amplifica os efeitos positivos da justiça organizacional sobre as dimensões da QVT, como compensação justa e adequada, oportunidades de crescimento e segurança, e relevância social da vida no trabalho. Essa percepção de suporte organiza-se para satisfazer necessidades socioemocionais, como reconhecimento e valorização, promovendo uma ligação emocional positiva entre colaboradores e organização (Armeli et al., 1998; Brandão et al., 2012).

Estudos demonstram que níveis elevados de PSO estão associados a maior motivação, comprometimento organizacional e desempenho individual (Eisenberger et al., 2001). A PSO fortalece o sentimento de pertença e confiança, levando os trabalhadores a desenvolver relações afetivas com a organização baseadas na percepção de apoio e valorização do seu trabalho (Eisenberger, 2002). Esses sentimentos refletem-se em atitudes proativas, como maior cuidado com os objetivos organizacionais e empenho em alcançá-los (Estivalet & Andrade, 2012). Por outro lado, baixos níveis de PSO podem enfraquecer a ligação entre justiça organizacional e QVT, resultando em insatisfação, maior *stresse* e intenção de saída (Shanock & Eisenberger, 2006). Em contraste, quando os trabalhadores percebem um suporte organizacional elevado, desenvolvem maior resiliência e compromisso, o que contribui para alinhar os objetivos organizacionais às expectativas individuais. Esse suporte também reduz os efeitos negativos do contexto laboral, como relações interpessoais problemáticas ou autopercepções desfavoráveis,

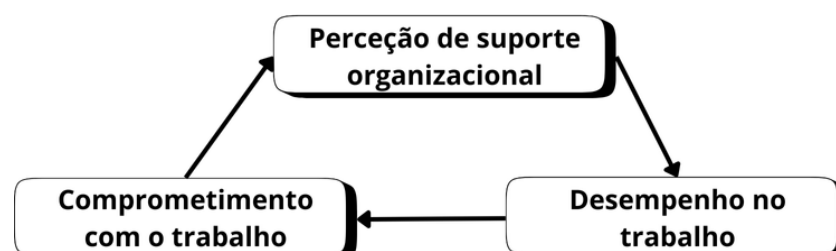
reforçando as práticas de gestão de pessoas e a qualidade das relações laborais (Alves, 2022).

A PSO, portanto, não apenas reflete o suporte percebido pelos trabalhadores, mas também atua como mediador essencial, integrando percepções de justiça organizacional e os resultados nas dimensões de QVT. Cada vez mais as organizações apostam não só nos produtos e serviços por elas oferecidos, mas também nos colaboradores que os desenvolvem criam e produzem. O indivíduo passa a ser considerado como o elo mais importante do sistema produtivo ou da prestação dos serviços, onde a sua QVT é algo essencial e crucial para o desempenho da organização, onde há a diminuição da rotatividade e do absentismo, aumentando a produção, reduzindo a fadiga laboral e onde o investimento na saúde e segurança dos trabalhadores, está no topo dos objetivos da organização (Vasconcelos et al., 2012). No setor público, onde os processos de avaliação de desempenho são frequentemente desafiadores devido a estruturas rígidas e burocráticas, a PSO desempenha um papel ainda mais relevante. A sua presença reforça a confiança dos trabalhadores e promove um ambiente mais justo e alinhado às necessidades dos colaboradores, contribuindo diretamente para a eficácia e sustentabilidade organizacional.

A percepção de suporte organizacional por parte dos colaboradores, fomenta a ideia de segurança e gera por parte destes uma atitude de fazer bem e melhor, dentro e fora das organizações, onde a dedicação ao trabalho e às tarefas é amplamente evidenciada com o seu comprometimento e desempenho positivo (Şanlıöz et al., 2023).

**Figura 5.1**

*Percepção de Suporte Organizacional (PSO)*



O comprometimento referido na figura 5.1, é não só físico, mas também emocional e cognitivo, onde a comunicação e relação entre o líder e o trabalhador influencia a satisfação no trabalho e pode influenciar a cultura e o clima da organização, sendo a mesma mediada pela PSO, que reitera os objetivos dos trabalhadores e afeta de forma significativa e positiva o seu desempenho no trabalho. As relações positivas, aumentam a percepção de POS, o comprometimento e o envolvimento com o trabalho e a equipa (Buick et al., 2024; Şanlıöz et al., 2023; Tasova et al., 2023), onde uma liderança inclusiva, diminui o absentismo, promove avaliações justas e objetivas, que assentam no desenvolvimento de carreiras, incentivando à participação dos profissionais, e possibilitando a existência de uma relação de confiança, entre líderes e colaboradores (Wang et al., 2024).

Segundo Mori et al. (2024), a PSO por parte dos líderes e supervisores, é algo positivo na organização, onde líderes satisfeitos, incutem nos seus subordinados a percepção de confiança, que é essencial para o comprometimento e desempenho dos colaboradores.

Todas as entidades têm uma cultura organizacional, que é entendida como os pilares da organização, onde estão enraizados os valores, as crenças e as normas que as gerem. Uma cultura organizacional forte, onde os funcionários são valorizados, apostando no aumento das habilidades dos colaboradores, na sua formação e reconhecimento das suas opiniões, aumenta a PSO (Azmy et al., 2023).

## **II. INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA**

### **6. Metodologia**

#### **6.1. Objetivo geral de investigação**

A avaliação de desempenho na função pública, é um processo sistemático utilizado para medir e avaliar o desempenho dos trabalhadores do setor público, de forma a promover a melhoria contínua da gestão e da prestação de serviços. Este processo é regulamentado pelo SIADAP, que se aplica a diferentes categorias de trabalhadores e serviços, tendo como principais objetivos a melhoria da eficiência e qualidade dos serviços público, o reconhecimento do mérito dos trabalhadores e a promoção da transparência e da responsabilidade no uso dos recursos público estratégicas (Lei No 66-B/2007 de 28 de dezembro da Assembleia da República, 1a Série, No 250, 2007).

É importante compreender como as dimensões de Justiça Organizacional na avaliação do desempenho se relacionam com as dimensões da QVT na função pública, conforme proposto pelo modelo de Walton em três das suas dimensões (compensação justa e adequada, oportunidades de crescimento e segurança, e relevância social do trabalho), analisando o papel mediador da Perceção de Suporte Organizacional nessa relação.

#### **6.2. Hipóteses de investigação**

A literatura demonstra que a Justiça Organizacional desempenha um papel central na promoção de comportamentos e atitudes positivas no ambiente laboral (Colquitt, 2001). A avaliação do desempenho, enquanto prática organizacional estruturante, é frequentemente considerada um momento crucial para a aplicação de princípios de justiça. Quando os trabalhadores percebem que a avaliação é conduzida de forma equitativa (Justiça Distributiva), transparente (Justiça Informacional), respeitosa (Justiça Interpessoal) e consistente (Justiça Procedimental), é mais provável que desenvolvam perceções positivas sobre as condições do seu trabalho e sobre a organização.

Além disso, estudos sugerem que a Justiça Organizacional está associada ao aumento do bem-estar e da satisfação no trabalho (Cropanzano et al., 2007), que são componentes centrais da QVT. Por exemplo, uma avaliação de desempenho percebida como justa pode influenciar positivamente a perceção de oportunidades de crescimento

(Walton, 1973) e o reconhecimento do trabalho. Com base nesses argumentos, avança-se a hipótese:

**H1:** A percepção de Justiça Organizacional na avaliação do desempenho influencia as percepções de Qualidade de Vida no Trabalho.

A PSO é definida como a crença dos trabalhadores de que a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar (Eisenberger et al., 1986). A literatura tem demonstrado consistentemente que a PSO está positivamente associada ao bem-estar e à satisfação no trabalho (Rhoades & Eisenberger, 2002). Quando os trabalhadores percebem que são apoiados pela organização, tendem a reportar níveis mais elevados de satisfação com aspetos como as recompensas, as oportunidades de desenvolvimento e a relevância social do seu trabalho.

Além disso, a PSO pode atuar como um recurso psicológico importante, reduzindo o impacto negativo de fatores de stress e promovendo um ambiente laboral mais saudável (Hobfoll, 1989). Por isso, é razoável propor que:

**H2:** A Percepção de Suporte Organizacional influencia a Qualidade de Vida no Trabalho.

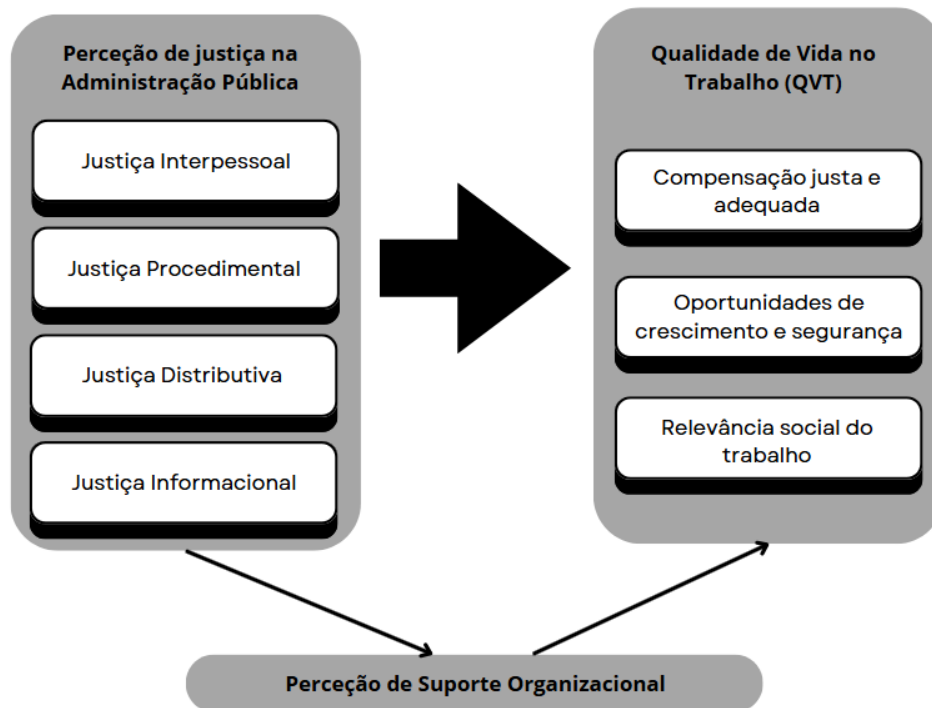
A literatura sobre mediação sugere que variáveis como a PSO podem explicar os mecanismos pelos quais a Justiça Organizacional afeta a QVT. Quando os trabalhadores percebem que a avaliação do desempenho é justa, a confiança na organização tende a aumentar, fortalecendo a percepção de suporte organizacional (Colquitt et al., 2013). Em contrapartida, uma avaliação percebida como injusta pode reduzir a percepção de suporte, prejudicando a relação entre justiça e resultados positivos.

A PSO é frequentemente apontada como uma ponte que conecta percepções de justiça a desfechos positivos no trabalho, como satisfação, motivação e bem-estar (Rhoades & Eisenberger, 2002). Ao transmitir aos trabalhadores que os seus esforços são valorizados e que a organização se preocupa com eles, a PSO amplifica o impacto positivo das percepções de justiça sobre as dimensões da QVT. Assim, avança-se a hipótese:

**H3:** A PSO desempenha um papel mediador nas relações entre a percepção de Justiça Organizacional na avaliação do desempenho e a Qualidade de Vida no Trabalho.

## Figura 6.1

### Modelo de investigação



A figura 6.1 dá-nos uma imagem geral modelo de investigação adotado neste estudo.

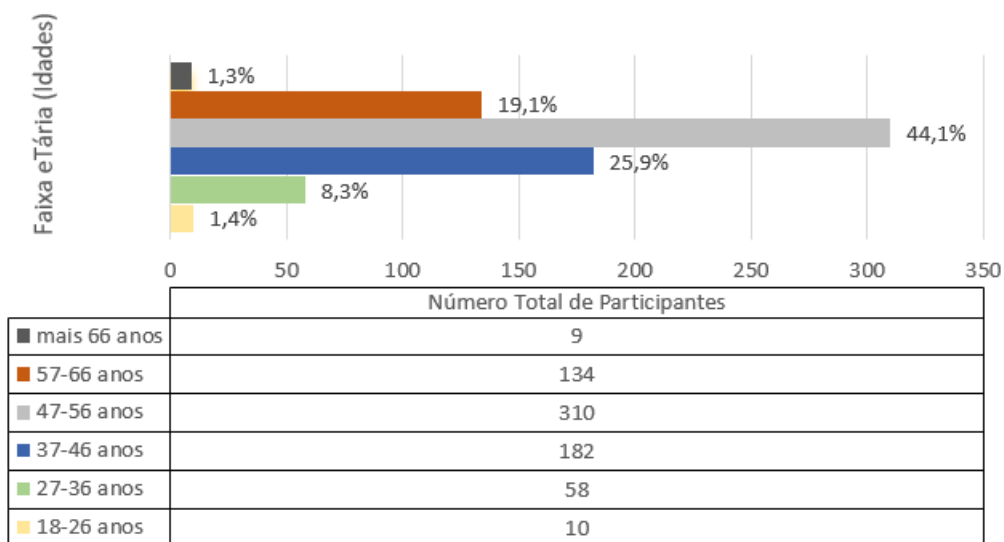
### 6.3. Amostra

Este estudo segue uma abordagem de amostragem por heterogeneidade e tem como critério de participação, exercer funções em organismos públicos e possuir mais de 18 anos. Participaram de forma voluntária e consentida 703 funcionários públicos, onde 211 (30%) pertencem ao género masculino, 484 (68.8%) ao género feminino e 8 dos participantes não se identificaram com nenhum dos géneros (1.2%). Obtivemos uma maior afluência de participação nos funcionários públicos idades compreendidas entre os 47-56 anos (44.1%), sendo as faixas etárias dos 18-26 anos e os mais de 66 anos, quem menos participou, 10 pessoas (1.4%) e 9 pessoas (1.3%), respetivamente, onde se pode empiricamente concluir que os participantes priorizam os estudos e só posteriormente ingressam na vida profissional, e onde são poucos os funcionários com mais de 66 anos a laborar, dado esta ser a idade de entrada para a reforma em Portugal. Podemos ainda destacar uma forte participação nas faixas etárias dos 27-26 anos, com 58 participantes (8.3%), dos 37-46 anos, com 182 participantes (25.9%) e dos 57-66 anos, com 134

participantes (19.1%). O gráfico da figura 6.2, dá uma visão geral da participação por faixas etárias.

**Figura 6.2**

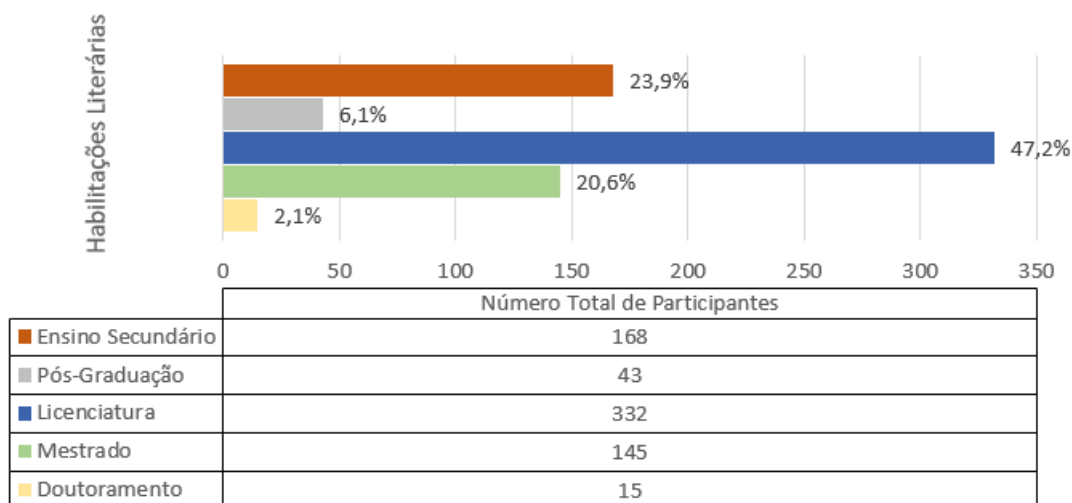
*Funcionários Públicos vs Faixa Etária*



Relativamente às Habilitações Literárias, podemos referir que a maioria dos participantes neste inquérito são possuidores de uma Licenciatura num total de 332 (47.2%), 15 (2.1%) possuem um Doutoramento, 145 (20.6%) um Mestrado, 43 (6.1%) uma Pós-Graduação e os restantes 168 (23.9%) têm o Ensino Secundário (Figura 6.3).

**Figura 6.3**

*Funcionários Públicos vs Habilitações Literárias*

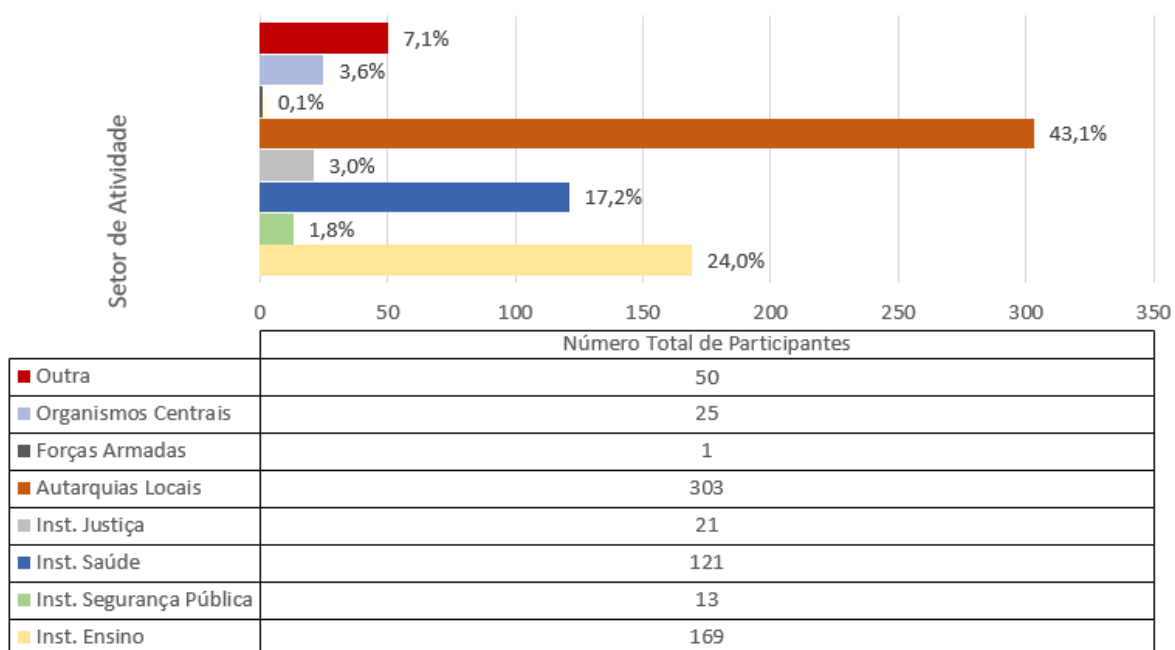


No que respeita ao Tempo de Serviço, verificamos uma distribuição homogénea desde os 1 a 8 anos, com percentagens que variam entre os 4.7% (6 a 8 anos de serviço) e os 9.4% (2 a 4 anos de serviço), destacando-se os funcionários públicos com mais de 8 anos de serviço, num total de 489 (69.6%). A nacionalidade dos participantes é essencialmente portuguesa com uma percentagem de 99.3% (698 participantes), os restantes 5 funcionários têm nacionalidade espanhola, italiana, alemã (0.1%) e 2 deles têm nacionalidade nepalesa (0.3%).

Foram vários os setores de atividade que participaram neste estudo, sendo que 303 dos participantes (43.1%) trabalham em Autarquias Locais, 169 (24.0%) em Instituições de Ensino, 25 (3.6%) em Organismos Centrais, 21 (3.0%) em Instituições ligadas à Justiça, 13 (1.8%) Instituições de Segurança Pública, 1 (0.1%) dos participantes trabalha nas Forças Armadas e 50 (7.1%) dos funcionários públicos trabalhos em outros Organismos dos Estados que não se enquadram em nenhum dos anteriormente referidos (Figura 6.4).

**Figura 6.4**

*Funcionários Públicos vs Sectores de Atividade*



Quanto ao vínculo com o Organismo onde trabalham, 610 (86.8%) possuem contratos por tempo indeterminado ou sem termo, 47 (6.7%) possuem contratos a termo e 46 dos trabalhadores (6.5%) não têm qualquer vínculo profissional com o Organismo para o qual prestam as suas funções.

#### **6.4. Instrumentos**

Para analisar as hipóteses de estudo foram utilizados os seguintes instrumentos de medida, devidamente validados.

***Escala de Percepção de Suporte Organizacional*** - Foi utilizada a Escala de Percepção de Suporte Organizacional, adaptada para o contexto português por Santos e Gonçalves (2010), baseada no instrumento original desenvolvido por Eisenberger et al. (1986). Esta escala, composta por 8 itens, visa avaliar as crenças dos colaboradores sobre o grau em que a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar. Podemos referir como exemplo de itens analisados “*A organização/instituição valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional*”, “*A organização/instituição demonstra muito pouca preocupação por mim*”. Os itens são avaliados através de uma escala de *Likert* de 7 pontos, onde é solicitada uma resposta ao participante de acordo com o grau de concordância com a afirmação. A escala é crescente de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). Para controlar vieses de resposta, quatro dos itens (2, 3, 5 e 7) são formulados de maneira inversa e requerem recodificação durante a análise. No estudo de adaptação, a escala demonstrou uma elevada consistência interna, com um alfa de Cronbach de 0.87, indicando uma fiabilidade robusta na medição do construto em questão. No presente estudo foi obtido um valor de consistência interna de 0.91.

***Escala de Qualidade de Vida no Trabalho*** - desenvolvida por Walton (1973), esta escala tem como objetivo avaliar a percepção dos colaboradores relativamente à sua qualidade de vida no ambiente de trabalho. Nesta aplicação específica, foram consideradas três das oito dimensões originais propostas por Walton (num total de 13 itens), selecionadas por representarem aspetos-chave da experiência laboral com impacto direto no bem-estar e satisfação profissional: *Compensação Justa e adequada* - refere-se à percepção de justiça na remuneração recebida, considerando o trabalho

realizado, as responsabilidades assumidas e o mercado laboral. Esta dimensão avalia se os colaboradores sentem que são recompensados de forma justa e competitiva, tanto em termos salariais como de benefícios. Exemplo de item: "Qual o seu grau de satisfação com o seu salário (remuneração)?"; Oportunidades de crescimento e segurança - analisa a percepção dos colaboradores quanto às possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional dentro da organização, bem como o sentimento de estabilidade e segurança no emprego. Esta dimensão abrange a formação, progressão na carreira e garantias de continuidade laboral. Exemplo de item: " Em relação ao incentivo que a empresa lhe dá para estudar, como se sente?"; e Relevância social da vida no trabalho - avalia a percepção do colaborador sobre o impacto social do seu trabalho e da organização onde trabalha. Refere-se ao sentimento de que o trabalho contribui para a sociedade e possui valor ético, reforçando o propósito e a motivação. Exemplo de item: " Em relação ao orgulho de realizar o seu trabalho, como se sente?". As questões foram avaliadas numa escala de *Likert* de 5 pontos, desde 1 (muito insatisfeito/a) até ao 5 (muito satisfeito/a). O valor de *Cronbach* das dimensões da escala variou entre 0.83 (compensação), 0.70 (Oportunidades) e 0.85 (Relevância Social).

**Justiça Organizacional** - avaliada através da escala desenvolvida por Sotomayor (2007). Esta escala é composta por 32 itens, que avaliam 4 dimensões: justiça distributiva, justiça procedimental, justiça interpessoal e justiça informacional. Como exemplo de itens analisados neste instrumento de medida podemos salientar "*Durante o processo de avaliação de desempenho o/a seu/sua superior hierárquico/a trato/a com consideração*", "*Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho permitem que conteste a classificação obtida, se assim o desejar*". Cada participante tem disponível uma escala de concordância do tipo *Likert* de 7 pontos, desde o discordo totalmente (1 ponto) ao concordo totalmente (7 pontos). Este instrumento de medida permite analisar a forma como o processo de avaliação de desempenho é conduzido pela organização e pelo líder de equipa, a forma como os avaliados tomam conhecimento do que se espera do seu desempenho profissional e a relação existente entre líder/avaliador e trabalhador/avaliado. No presente estudo, foram obtidos valores de alfa de 0.97 (justiça distributiva), 0.94 (justiça interpessoal), 0.92 (justiça informacional), e 0.72 (justiça procedimental).

## 6.5. Procedimentos de Recolha

Para a recolha de dados, foi elaborado um questionário através da plataforma Google Forms, o qual foi submetido à apreciação do Encarregado Geral de Proteção de Dados (EGPD) da Universidade do Algarve (UALg). Após parecer favorável por parte do EGPD, o questionário foi submetido à Comissão de Ética da UAlg, em 29 de julho de 2024, tendo sido registado com o número de processo CEUALg nº 81/2024. Em 3 de outubro de 2024, foi emitido por este órgão um parecer final positivo, sem recomendações, conforme consta no Anexo 1.

Deu-se seguimento à recolha dos dados através do questionário anteriormente referido (Anexo 2), tendo o mesmo sido partilhado de forma online, através de um *link* enviado a vários organismos públicos do estado, disponibilizado via redes sociais e contactos pessoais, tentando abranger um maior número de funcionários públicos, a exercer funções nos mais diversos setores do Estado, de forma a garantir a diversidade da amostra.

O questionário esteve online pelo período de 3 meses, centrando-se essencialmente nos meses de outubro a dezembro de 2024.

O documento disponibilizado continha uma breve descrição do objeto do estudo, assegurava a confidencialidade e anonimato das respostas dos participantes, onde a participação era voluntária e consentida.

## 6.6. Procedimento de Análise de Dados

Os dados recolhidos através do *Google Forms* foram exportados para o *Excel* e posteriormente introduzidos no programa *IBM SPSS Statistics* (Statistical Package for Social Sciences [SPSS] versão 29.0.0.0). Foram realizadas análises de estatística descritivas, análises correlacionais e análises de regressão para verificação do poder preditivo das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes. A análise de mediação foi efetuada com recurso à macro *PROCESS* do SPSS. As correlações consideram-se fracas quando  $r$  é inferior a 0.25; moderadas entre  $0.25 \leq r \leq 0.50$ ; fortes entre  $0.50 \leq r \leq 0.75$ ; e muito fortes se  $r \geq 0.75$  (Marôco, 2021).

## 7. Resultados

### 7.1. Estatística Descritiva

Na tabela 7.1. observam-se as médias e desvios-padrão das variáveis em estudo, que indicam o nível médio de percepção dos participantes sobre os constructos avaliados, numa escala de 1 (mínimo) a 7 (máximo). A Percepção de Suporte Organizacional (PSO) obteve uma média de 3.92 (DP = 1.44), indicando uma percepção moderada de suporte por parte da organização. A Justiça Distributiva (JDIST) apresentou uma média de 3.62 (DP = 1.99), sugerindo uma percepção ligeiramente abaixo da média sobre a justiça na distribuição de recursos ou benefícios. A Justiça Interpessoal (JINT) revelou a média mais elevada (4.58; DP = 1.69), refletindo uma percepção positiva quanto ao tratamento interpessoal justo. A Justiça Informacional (JINF) teve uma média de 3.61 (DP = 1.63), similar à Justiça Distributiva, sugerindo uma percepção moderada da clareza e transparência na comunicação. A Justiça Procedimental (JP) obteve uma média de 4.23 (DP = 1.24), indicando uma percepção relativamente favorável sobre a justiça nos procedimentos organizacionais. Em relação às dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho, a Compensação (QVTComp) apresentou a média mais baixa (3.04; DP = 1.39), apontando uma avaliação menos positiva sobre os aspetos relacionados à compensação no trabalho. A dimensão Oportunidades (QVTOport) teve uma média de 3.55 (DP = 1.24), revelando percepções ligeiramente abaixo da média sobre as oportunidades oferecidas no ambiente laboral. Por fim, a dimensão Relevância Social (QVTRelev) apresentou uma média de 4.31 (DP = 1.39), sugerindo uma percepção positiva sobre a importância social atribuída ao trabalho. De modo geral, os resultados destacam níveis moderados a positivos para a maioria das dimensões de justiça e qualidade de vida no trabalho, com a Justiça Interpessoal e a Relevância Social da Qualidade de Vida no Trabalho como os constructos mais bem avaliados. Por outro lado, a dimensão de compensação foi a menos valorizada.

**Tabela 7.1***Estatísticas Descritivas*

Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
PSO	703	1.00	7.00	3.92	1.44
JDIST	703	1.00	7.00	3.62	1.99
JINT	703	1.00	7.00	4.58	1.69
JINF	703	1.00	7.00	3.61	1.63
JP	703	1.00	7.00	4.23	1.24
QVTComp	703	1.00	7.00	3.04	1.39
QVTOport	703	1.00	7.00	3.55	1.24
QVTRelev	703	1.00	7.00	4.31	1.39

**Nota:** Número de participantes válidos (N) = 703.

**Legenda:** PSO - Percepção de Suporte Organizacional; JDIST - Justiça Distributiva; JINT - Justiça Interpessoal; JINF - Justiça Informacional; JP - Justiça Procedimental; QVTComp - Qualidade de Vida no Trabalho/Compensação; QVTOport - Qualidade de Vida no Trabalho/Oportunidades; QVTRelev - Qualidade de Vida no Trabalho/Relevância Social

### 7.1.1. Diferenças sociodemográficas

Para compreender as possíveis diferenças nas variáveis em estudo em função das características sociodemográficas dos participantes, foram realizadas análises estatísticas, incluindo testes t para amostras independentes e análises de variância (ANOVA). O teste t foi utilizado para verificar diferenças de médias entre dois grupos, neste caso, o género (masculino e feminino), enquanto as ANOVAs permitiram avaliar diferenças de médias entre múltiplos grupos, como os grupos etários, os setores de atividade, habilitações literárias, vínculo contratual e tempo na atual função. Estas análises têm como objetivo identificar se as percepções sobre as variáveis em estudo variam significativamente em função das características sociodemográficas. Quando se observaram diferenças significativas, foram realizados testes de comparações múltiplas (no caso das ANOVAs) e intervalos de confiança (nos testes t) para detalhar as relações entre os grupos.

De seguida destacam-se apenas os resultados onde foram observadas diferenças estatisticamente significativas (género, setor de atividade e vínculo contratual).

Os resultados do teste t para igualdade de médias revelaram diferenças significativas entre homens e mulheres nas seguintes variáveis (tabela 7.2):

**a) Justiça Distributiva (JDIST)** - os homens apresentaram médias significativamente mais altas em comparação com as mulheres (Diferença Média = 0.47,  $p = 0.004$ );

**b) Justiça Interpessoal (JINT)** - os homens também apresentaram médias mais altas em relação às mulheres (Diferença Média = 0.38,  $p = 0.007$ );

**c) Justiça Informacional (JINF)** - os homens obtiveram médias superiores às mulheres (Diferença Média = 0.32,  $p = 0.016$ );

**d) Justiça Procedimental (JP)** - os homens tiveram médias significativamente superiores em relação às mulheres (Diferença Média = 0.27,  $p = 0.009$ ).

## Tabela 7.2

*Resultados do Teste t para Igualdade de Médias*

Variável	Diferença Média	EP	t	df	p (bilateral)	Limite Inferior	Limite Superior
<b>JDIST</b>	0.47	0.16	2.88	692	0.004	0.15	0.79
<b>JINT</b>	0.38	0.14	2.71	692	0.007	0.10	0.65
<b>JINF</b>	0.32	0.13	2.42	692	0.016	0.06	0.59
<b>JP</b>	0.27	0.10	2.63	692	0.009	0.07	0.47

Nota: Apenas são apresentados os resultados onde se observaram diferenças estatisticamente significativas

A análise de variância (ANOVA) e o teste *post hoc* de Tukey HSD foram realizados para investigar diferenças estatisticamente significativas entre os níveis de habilitações literárias em relação às variáveis em estudo. Os resultados demonstram diferenças significativas apenas na JP (justiça procedimental) entre os participantes com Ensino Secundário e Licenciatura (diferença média = -0.36518,  $p = 0.016$ ). Os participantes com Ensino Secundário reportaram percepções mais baixas de Justiça Procedimental em comparação com aqueles com Licenciatura.

As análises realizadas (tabela 7.3) permitiram identificar diferenças significativas entre os setores de atividade em relação às variáveis Percepção de Suporte Organizacional

(PSO), Justiça Procedimental (JP), e as dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), incluindo Compensação (QVTComp), Oportunidades (QVTOport) e Relevância (QVTRelev). As principais diferenças significativas encontradas foram:

**a) Percepção de Suporte Organizacional (PSO)** - Trabalhadores do setor do Ensino percebem maior suporte organizacional em comparação com os trabalhadores da Segurança Pública (Diferença Média = 1.40,  $p = 0.011$ ) e Saúde (Diferença Média = 0.88,  $p < 0.001$ ).

**b) Justiça Procedimental (JP)** - Trabalhadores do setor da Saúde percebem maior justiça procedimental em comparação aos trabalhadores do setor de Ensino (Diferença Média = -0.39,  $p = 0.012$ ).

**c) Qualidade de Vida no Trabalho – Compensação (QVTComp)** - Trabalhadores do setor do Ensino percebem maior compensação em comparação com os trabalhadores do setor da Justiça (Diferença Média = -1.11,  $p = 0.008$ ) e das Autarquias Locais (Diferença Média = -0.43,  $p = 0.016$ ). Observa-se também que os trabalhadores do setor da Saúde percebem maior compensação em relação aos setores da Justiça (Diferença Média = -1.27,  $p = 0.002$ ) e Autarquias Locais (Diferença Média = -0.59,  $p = 0.001$ ).

**d) Qualidade de Vida no Trabalho – Oportunidades (QVTOport)** - os trabalhadores do setor da Saúde percebem mais oportunidades em comparação aos setores do Ensino (Diferença Média = -0.52,  $p = 0.006$ ) e das Autarquias Locais (Diferença Média = -0.63,  $p < 0.001$ ).

**e) Qualidade de Vida no Trabalho – Relevância (QVTRelev)** - os trabalhadores do setor da Saúde percebem maior relevância no trabalho em comparação aos trabalhadores dos setores do Ensino (Diferença Média = -0.55,  $p = 0.013$ ) e das Autarquias Locais (Diferença Média = -0.96,  $p = 0.025$ ).

**Tabela 7.3***Resultados das Comparações Múltiplas para as variáveis em estudo: Setor de Atividade*

Variável	Setor (I)	Setor (J)	Diferença Média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Limite Inferior	Limite Superior
PSO	Ensino	Segurança Pública	1.40	0.40	0.011	0.20	2.59
PSO	Ensino	Saúde	0.88	0.17	<0.001	0.39	1.38
JP	Saúde	Ensino	-0.39	0.15	0.012	-0.82	-0.05
QVTComp	Ensino	Justiça	-1.11	0.31	0.008	-2.04	-0.18
QVTComp	Ensino	Autarquias Locais	-0.43	0.13	0.016	-0.82	-0.05
QVTComp	Saúde	Justiça	-1.27	0.32	0.002	-2.22	-0.32
QVTComp	Saúde	Autarquias Locais	-0.59	0.15	0.001	-1.03	-0.16
QVTOport	Saúde	Ensino	-0.52	0.14	0.006	-0.95	-0.10
QVTOport	Saúde	Autarquias Locais	-0.63	0.13	<0.001	-1.01	-0.24
QVTRelev	Saúde	Ensino	-0.55	0.16	0.013	-1.04	-0.07
QVTRelev	Saúde	Autarquias Locais	-0.96	0.30	0.025	-1.85	-0.07

No que concerne ao vínculo contratual, os resultados obtidos a partir do teste *post hoc* de *Tukey HSD* indicam diferenças estatisticamente significativas entre os diferentes vínculos contratuais em algumas variáveis:

**a) PSO (Percepção de Suporte Organizacional)** - Indivíduos com contrato "outro" apresentaram percepções significativamente menores de suporte organizacional comparativamente aos com contrato a termo (Diferença média = -0.815;  $p = 0.018$ ). Por outro lado, indivíduos com contrato a termo reportaram uma percepção de suporte organizacional significativamente maior do que aqueles com vínculo "outro" (Diferença média = 0.815;  $p = 0.018$ ).

**b) JDIST (Justiça Distributiva)** - Participantes com vínculo "outro" reportaram percepções significativamente mais baixas de justiça distributiva em comparação com

trabalhadores com Contratos a termo (Diferença média = -1.17;  $p = 0.012$ ) e trabalhadores com Contratos sem termo (Diferença média = -0.99;  $p = 0.003$ ).

## 7.2. Análise Correlacional

As correlações de *Pearson* apresentadas na Tabela 7.4 demonstram associações estatisticamente significativas ( $p < 0.01$ ) entre todas as variáveis avaliadas. A Percepção de Suporte Organizacional (PSO) apresentou correlações moderadas com todas as dimensões de justiça organizacional ( $0.458 \leq r \leq 0.508$ ) e com as dimensões de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), sendo a associação mais forte com a dimensão Oportunidades ( $r = 0.573$ ) e Relevância Social ( $r = 0.641$ ). Entre as dimensões de Justiça Organizacional e QVT, as correlações variaram de fracas a moderadas. Por exemplo, JP apresentou correlações moderadas com QVTOport ( $r = 0.504$ ) e QVTRelev ( $r = 0.504$ ), sugerindo que a justiça nos procedimentos está associada a percepções de maior relevância social e melhores oportunidades no trabalho. De forma geral, as correlações refletem uma relação positiva entre a Percepção de Suporte Organizacional, as dimensões de Justiça Organizacional e os diferentes fatores da Qualidade de Vida no Trabalho.

**Tabela 7.4**

*Correlações de Pearson entre as Variáveis*

Variável	1	2	3	4	5	6	7
<b>1. PSO</b>	--						
<b>2. JDIST</b>	0.483**	--					
<b>3. JINT</b>	0.471**	0.687**	--				
<b>4. JINF</b>	0.508**	0.721**	0.800**	--			
<b>5. JP</b>	0.458**	0.624**	0.752**	0.681**	--		
<b>6. QVTComp</b>	0.467**	0.433**	0.320**	0.348**	0.347**	--	
<b>7. QVTOport</b>	0.573**	0.476**	0.433**	0.456**	0.504**	0.636**	--
<b>8. QVTRelev</b>	0.641**	0.444**	0.510**	0.480**	0.504**	0.516**	0.650**

**Nota:** \*\*  $p < 0.01$  (2 extremidades). Número de participantes (N) = 703.

**Legenda:** PSO - Percepção de Suporte Organizacional; JDIST - Justiça Distributiva; JINT - Justiça Interpessoal; JINF - Justiça Informacional; JP - Justiça Procedimental; QVTComp - Qualidade de Vida no Trabalho Compensação;

### 7.3. Análise de Regressão

Os resultados apresentados na tabela 7.5 mostram a análise de regressão hierárquica com cinco modelos testados para prever a dimensão Compensação, considerando variáveis preditoras relacionadas à Justiça Organizacional e Suporte Organizacional. Incluindo apenas a variável Justiça Distributiva (JDIST), o modelo 1 explica 18.7% da variância ( $R^2 = 0.187$ ) e apresenta uma contribuição significativa ( $\beta = 0.433, p < 0.001$ ). Ao acrescentar a Justiça Interpessoal (JINT), a variância explicada mantém-se estável ( $R^2 = 0.188$ ). No entanto, a JINT não apresenta contribuição significativa ( $\beta = 0.042, p = 0.369$ ), indicando baixa relevância neste contexto. Com a adição da Justiça Informacional (JINF) no modelo 3, a variância explicada aumenta ligeiramente ( $R^2 = 0.190$ ), mas apenas JDIST mantém significância ( $p < 0.001$ ). A introdução da Justiça Procedimental (JP) melhora o modelo ( $R^2 = 0.199$ ) apresentando contribuição significativa ( $\beta = 0.148, p = 0.005$ ). No modelo 5, com a inclusão da Percepção de Suporte Organizacional (MPSO), o modelo atinge o melhor ajuste, explicando 28% da variância ( $R^2 = 0.280$ ). A PSO revela-se a variável preditora mais forte ( $\beta = 0.339, p < 0.001$ ), seguida pela JDIST ( $p < 0.001$ ). As demais variáveis não apresentam impacto significativo.

**Tabela 7.5**

*Modelos de Regressão Linear Múltipla para Predição da dimensão Compensação (QVT)*

Modelo	R	R <sup>2</sup>	F	Sig.	Variável	EP	β	t	Sig.
1	0.433	0.187	161.66	<0.001	JDIST	0.024	0.433	12.715	<0.001
2	0.434	0.188	81.21	<0.001	JDIST	0.033	0.404	8.618	<0.001
					JINT	0.038	0.042	0.899	0.369
3	0.436	0.190	54.68	<0.001	JDIST	0.036	0.379	7.450	<0.001
					JINT	0.048	-0.002	-0.027	0.978
					JINF	0.053	0.076	1.226	0.220
4	0.446	0.199	43.35	<0.001	JDIST	0.036	0.356	6.938	<0.001

Modelo	R	R <sup>2</sup>	F	Sig.	Variável	EP	β	t	Sig.
					JINT	0.053	-0.080	-1.229	0.219
					JINF	0.053	0.054	0.873	0.383
					JP	0.059	0.148	2.786	0.005
5	0.529	0.280	54.09	<0.001	JDIST	0.034	0.290	5.887	<0.001
					JINT	0.051	-0.091	-1.475	0.141
					JINF	0.051	-0.028	-0.465	0.642
					JP	0.057	0.098	1.929	0.054
					MPSO	0.037	0.339	8.828	<0.001

**Legenda:** JDIST - Justiça Distributiva; JINT - Justiça Interpessoal; JINF - Justiça Informacional; JP - Justiça Procedimental; PSO - Percepção de Suporte Organizacional

Os resultados da tabela 7.6 mostram a evolução do modelo de regressão linear múltipla para a variável dependente Oportunidades. O Modelo 1 incluiu apenas a JDIST (Justiça Distributiva) como preditor, explica 22.7% ( $R^2 = 0.227$ ) da variância da variável dependente, com um impacto significativo ( $\beta = 0.476$ ,  $p < 0.001$ ). A análise apresenta um bom ajuste global ( $F = 205.91$ ,  $p < 0.001$ ). No modelo 2 foi adicionada a variável JINT, aumentando a explicação da variância para 24.8% ( $R^2 = 0.248$ ). O modelo 3 inclui também a JINF, aumentando ligeiramente a variância explicada para 25.7% ( $R^2 = 0.257$ ). No modelo 4 foi adicionada a variável JP, aumentando a variância explicada para 30.2% ( $R^2 = 0.302$ ). O modelo 5 que inclui a PSO, aumentou substancialmente a variância explicada para 41.5% ( $R^2 = 0.415$ ). A PSO torna-se a preditora mais influente ( $\beta = 0.402$ ,  $p < 0.001$ ). O modelo 5, que inclui todas as variáveis, apresenta o maior poder explicativo, com 41.5% da variância da variável dependente explicada. As variáveis PSO, JP e JDIST são as mais relevantes para o modelo final, enquanto a JINT e a JINF perdem significância neste contexto. Isso sugere que a PSO e a JP são preditores chave para explicar a variável dependente.

**Tabela 7.6***Modelos de Regressão Linear para a dimensão Oportunidades (QVT)*

<b>Modelo</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>	<b>Variável</b>	<b>EP</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
1	0.476	0.227	205.91	<0.001	Constante	0.086	-	28.863	<0.001
					JDIST	0.021	0.476	14.350	<0.001
2	0.498	0.248	115.40	<0.001	Constante	0.117	-	18.002	<0.001
					JDIST	0.028	0.340	7.529	<0.001
					JINT	0.033	0.199	4.412	<0.001
3	0.507	0.257	80.48	<0.001	Constante	0.117	-	17.959	<0.001
					JDIST	0.030	0.285	5.836	<0.001
					JINT	0.041	0.101	1.789	0.074
					JINF	0.045	0.170	2.874	0.004
4	0.549	0.302	75.34	<0.001	Constante	0.141	-	10.906	<0.001
					JDIST	0.030	0.233	4.856	<0.001
					JINT	0.045	-0.075	-1.231	0.219
					JINF	0.044	0.121	2.099	0.036
					JP	0.050	0.332	6.693	<0.001
5	0.644	0.415	98.76	<0.001	Constante	0.140	-	6.551	<0.001
					JDIST	0.028	0.155	3.480	<0.001
					JINT	0.041	-0.088	-1.580	0.114
					JINF	0.041	0.025	0.458	0.647
					JP	0.046	0.273	5.960	<0.001
					PSO	0.030	0.402	11.606	<0.001

**Legenda:** JDIST - Justiça Distributiva; JINT - Justiça Interpessoal; JINF - Justiça Informacional; JP - Justiça Procedimental; PSO - Percepção de Suporte Organizacional

Os resultados da análise de regressão linear indicam que as variáveis explicativas relacionadas à justiça organizacional têm impacto significativo na dimensão Relevância Social (tabela 7.7), com o modelo mostrando melhorias progressivas na explicação da variabilidade da variável dependente à medida que novas variáveis são adicionadas. No modelo 1 apenas a JDIST foi incluída, explicando 19.6% da variância ( $R^2 = 0.197$ ), com

impacto significativo ( $\beta = 0.444$ ;  $p < 0.001$ ). No modelo 2 foi adicionada a JINT, aumentando a explicação para 27.6% da variância ( $R^2 = 0.276$ ). No modelo 3 foi incluída a JINF, elevando a explicação para 27.9% da variância ( $R^2 = 0.282$ ). Ao modelo 4 foi adicionada a JP, aumentando a variância explicada para 30.4%. Por último, no modelo 5 foi incluída a PSO, que aumentou significativamente a variância explicada para 47.7% ( $R^2 = 0.477$ ). Neste modelo, a PSO apresentou o maior impacto ( $\beta = 0.497$ ;  $p < 0.001$ ), enquanto a JDIST e a JINF perderam significância, indicando que o suporte organizacional pode mediar parte dos efeitos destas variáveis.

**Tabela 7.7**

*Modelos de Regressão Linear para a Dimensão Relevância Social (QVT)*

Modelo	R	R <sup>2</sup>	F	Sig.	Variável	EP	$\beta$	t	Sig.
1	0.444	0.197	171.64	<0.001	Constante	0.098	-	32.445	<0.001
					JDIST	0.024	0.444	13.101	<0.001
2	0.526	0.276	133.56	<0.001	Constante	0.129	-	18.521	<0.001
					JDIST	0.031	0.177	3.993	<0.001
					JINT	0.036	0.388	8.769	<0.001
3	0.531	0.282	91.53	<0.001	Constante	0.129	-	18.467	<0.001
					JDIST	0.034	0.132	2.752	0.006
					JINT	0.046	0.308	5.557	<0.001
					JINF	0.050	0.139	2.385	0.017
4	0.552	0.304	76.37	<0.001	Constante	0.158	-	12.257	<0.001
					JDIST	0.034	0.095	1.991	0.047
					JINT	0.050	0.184	3.038	0.002
					JINF	0.049	0.104	1.807	0.071
					JP	0.056	0.235	4.739	<0.001
5	0.691	0.477	127.23	<0.001	Constante	0.148	-	7.237	<0.001
					JDIST	0.029	-0.001	-0.032	0.974
					JINT	0.043	0.168	3.191	0.001
					JINF	0.043	-0.015	-0.304	0.761
					JP	0.048	0.161	3.729	<0.001
					PSO	0.032	0.497	15.175	<0.001

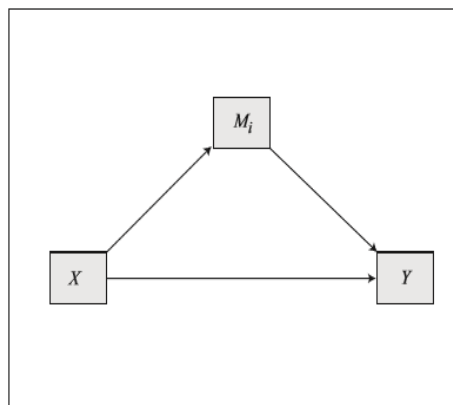
**Legenda:** JDIST - Justiça Distributiva; JINT - Justiça Interpessoal; JINF - Justiça Informacional; JP - Justiça Procedimental; PSO - Percepção de Suporte Organizacional

#### 7.4. Análise de Mediação

Para avaliar o efeito mediador da Percepção de Suporte Organizacional (PSO) entre as dimensões da Justiça Organizacional (JO) e as dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), foram realizadas análises de mediação através do modelo 4 de mediação simples (figura 7.1) proposto por Hayes (2018). A proporção da mediação é avaliada através da fórmula: efeito direto/efeito total =  $e$  ;  $PM = (1-e)$ .

**Figura 7.1**

*Modelo de mediação simples: Diagrama concetual (Hayes, 2018)*



Os resultados da análise de mediação presente na tabela 7.8 avaliam o papel da percepção de suporte organizacional (PSO) como mediador entre a Justiça Distributiva (JDIST) e a Qualidade de Vida no Trabalho relacionada à compensação (QVTComp). A JDIST tem um efeito positivo e significativo na PSO ( $B = 0.35$ ,  $p < .001$ ), explicando 23% da variância ( $R^2 = 0.23$ ). Tanto a JDIST (efeito direto:  $B = 0.19$ ,  $p < .001$ ) quanto a PSO (efeito indireto:  $B = 0.33$ ,  $p < .001$ ) influenciam significativamente a QVTComp. O modelo explica 27% da variância ( $R^2 = 0.27$ ). O efeito total de JDIST sobre QVTComp é  $B = 0.30$ , enquanto o efeito direto é  $B = 0.19$  e o indireto (mediado por PSO) é  $B = 0.11$ . A proporção da mediação (PM), representando a influência do caminho mediado (via PSO), é 36.7%. Isso indica que mais de um terço do impacto de JDIST sobre QVTComp ocorre através da PSO, reforçando o papel deste mediador.

**Tabela 7.8***Análise de Mediação com a PSO como mediador entre JDIST e Compensação*

Variável	Modelo	B	SE	t	p	IC 95% [LL, UL]	$\beta$
<b>Mediador (PSO)</b>	<b>Constante</b>	2.65	0.10	26.87	< .001	[2.46, 2.85]	-
	<b>JDIST</b>	0.35	0.02	14.61	< .001	[0.30, 0.40]	0.48
<b>Resultado (QVTComp)</b>	<b>Constante</b>	1.08	0.13	8.16	< .001	[0.82, 1.34]	-
	<b>JDIST (direto)</b>	0.19	0.03	7.35	< .001	[0.14, 0.24]	0.27
	<b>PSO (indireto)</b>	0.33	0.04	9.16	< .001	[0.26, 0.39]	0.34
<b>Estatísticas do Modelo</b>							
Modelo	R <sup>2</sup>	F	df1	df2	p		
<b>MPSO</b>	0.23	213.39	1	701	< .001		
<b>MQVTComp</b>	0.27	132.38	2	700	< .001		
<b>Efeitos Totais, Diretos e Indiretos</b>							
Tipo de Efeito	Efeito (B)	SE	t	p	IC 95% [LL, UL]	$\beta$	
<b>Total</b>	0.30	0.02	12.71	< .001	[0.26, 0.35]	0.43	
<b>Direto</b>	0.19	0.03	7.35	< .001	[0.14, 0.24]	0.27	
<b>Indireto (PSO)</b>	0.11	0.02	-	-	[0.08, 0.15]	0.16	

Na tabela 7.9 é possível observar os resultados da análise de mediação que explora o papel da percepção de suporte organizacional (PSO) como mediador entre a Justiça Interacional (JINT) e a Qualidade de Vida no Trabalho relacionada à compensação (QVTComp). A JINT apresenta um efeito positivo e significativo sobre a PSO ( $B = 0.40$ ,  $p < .001$ ), explicando 22% da variância ( $R^2 = 0.22$ ). Tanto a JINT (efeito direto:  $B = 0.11$ ,  $p < .001$ ) quanto a PSO (efeito indireto:  $B = 0.39$ ,  $p < .001$ ) têm influência significativa na QVTComp. O modelo explica 23% da variância ( $R^2 = 0.23$ ). O efeito total de JINT sobre QVTComp é  $B = 0.26$ . O efeito direto de JINT é  $B = 0.11$ , enquanto o efeito indireto, mediado pela PSO, é  $B = 0.16$ . A proporção da mediação (PM), que reflete a contribuição do caminho mediado pela PSO, é 57.7%. Estes resultados sugerem que a maior parte do impacto de JINT sobre QVTComp é mediada pela PSO, sublinhando a relevância deste mediador.

**Tabela 7.9***Análise de Mediação com a PSO como mediador entre JINT e Compensação*

Variável	Modelo	B	EP	t	p	IC 95% [LL, UL]	$\beta$
<b>Mediador (PSO)</b>	Constante	2.09	0.14	15.12	<.001	[1.82, 2.36]	-
	MJINT	0.40	0.03	14.12	<.001	[0.34, 0.46]	0.47
<b>Resultado (QVTComp)</b>	Constante	1.02	0.15	6.65	<.001	[0.72, 1.32]	-
	JINT (direto)	0.11	0.03	3.41	<.001	[0.04, 0.17]	0.13
	PSO (indireto)	0.39	0.04	10.84	<.001	[0.32, 0.46]	0.41
<b>Estatísticas do Modelo</b>							
Modelo	R <sup>2</sup>	F	df1	df2	p		
<b>PSO</b>	0.22	199.38	1	701	<.001		
<b>QVTComp</b>	0.23	105.30	2	700	<.001		
<b>Efeitos Totais, Diretos e Indiretos</b>							
Tipo de Efeito	Efeito (B)	EP	t	p	IC 95% [LL, UL]	$\beta$	
<b>Total</b>	0.26	0.03	8.93	<.001	[0.20, 0.32]	0.32	
<b>Direto</b>	0.11	0.03	3.41	<.001	[0.04, 0.17]	0.13	
<b>Indireto (PSO)</b>	0.16	0.02	-	-	[0.12, 0.20]	0.19	

A análise de mediação presente na tabela 7.10 avalia o papel da percepção de suporte organizacional (PSO) como mediador entre a Justiça Informacional (JINF) e a Qualidade de Vida no Trabalho relacionada à compensação (QVTComp). A JINF tem um efeito positivo e significativo sobre a PSO ( $B = 0.45$ ,  $p < .001$ ), explicando 26% da variância ( $R^2 = 0.26$ ). Tanto a JINF (efeito direto:  $B = 0.13$ ,  $p < .001$ ) quanto a PSO (efeito indireto:  $B = 0.38$ ,  $p < .001$ ) influenciam significativamente a QVTComp. O modelo explica 23% da variância ( $R^2 = 0.23$ ). O efeito total da JINF sobre QVTComp é  $B = 0.30$ . O efeito direto da JINF é  $B = 0.13$ , enquanto o efeito indireto, mediado pela PSO, é  $B = 0.17$ . A proporção da mediação (PM), que reflete o impacto mediado pela PSO, é 56.7%. Estes resultados destacam que mais da metade do efeito de JINF sobre QVTComp é mediado pela PSO.

**Tabela 7.10***Análise de mediação com PSO como mediador entre JINF e Compensação*

Variável	Modelo	B	EP	t	p	IC 95% [LL, UL]	$\beta$
<b>Mediador (PSO)</b>	Constante	2.30	0.11	20.19	< .001	[2.07, 2.52]	-
	JINF	0.45	0.03	15.62	< .001	[0.39, 0.51]	0.51
<b>Resultado (QVTComp)</b>	Constante	1.10	0.14	7.81	< .001	[0.82, 1.37]	-
	JINF (direto)	0.13	0.03	3.88	< .001	[0.06, 0.19]	0.15
	PSO (indireto)	0.38	0.04	10.21	< .001	[0.31, 0.45]	0.39
<b>Estatísticas do Modelo</b>							
Modelo	R <sup>2</sup>	F	df1	df2	p		
<b>PSO</b>	0.26	243.97	1	701	< .001		
<b>QVTComp</b>	0.23	107.46	2	700	< .001		
<b>Efeitos Totais, Diretos e Indiretos</b>							
Tipo de Efeito	Efeito (B)	EP	t	p	IC 95% [LL, UL]	$\beta$	
<b>Total</b>	0.30	0.03	9.82	< .001	[0.24, 0.36]	0.35	
<b>Direto</b>	0.13	0.03	3.88	< .001	[0.06, 0.19]	0.15	
<b>Indireto (PSO)</b>	0.17	0.02	-	-	[0.13, 0.21]	0.20	

Na tabela 7.11 é possível observar os resultados da análise de mediação que avalia o papel da percepção de suporte organizacional (PSO) como mediador entre a Justiça Procedimental (JP) e a Qualidade de Vida no Trabalho relacionada à compensação (QVTComp). A JP tem um efeito positivo e significativo sobre a PSO ( $B = 0.53$ ,  $p < .001$ ), explicando 21% da variância ( $R^2 = 0.21$ ). Tanto a JP (efeito direto:  $B = 0.19$ ,  $p < .001$ ) quanto a PSO (efeito indireto:  $B = 0.38$ ,  $p < .001$ ) têm influência significativa sobre a QVTComp. O modelo explica 24% da variância ( $R^2 = 0.24$ ). O efeito total de JP sobre QVTComp é  $B = 0.39$ . O efeito direto de JP é  $B = 0.19$ , enquanto o efeito indireto, mediado pela PSO, é  $B = 0.20$ . A proporção da mediação (PM), que representa o impacto mediado pela PSO, é 51.3%. Ou seja, a influência da JP sobre QVTComp é dividida de forma relativamente equilibrada entre o efeito direto e o efeito mediado pela PSO.

**Tabela 7.11***Análise de mediação com PSO como mediador entre JP e Compensação*

Variável	Modelo	B	EP	t	p	IC 95% [LL, UL]	$\beta$
<b>Mediador (PSO)</b>	Constante	1.68	0.17	9.84	< .001	[1.35, 2.02]	-
	JP	0.53	0.04	13.65	< .001	[0.45, 0.61]	0.46
<b>Resultado (QVTComp)</b>	Constante	0.77	0.17	4.44	< .001	[0.43, 1.10]	-
	JP (direto)	0.19	0.04	4.55	< .001	[0.11, 0.27]	0.17
	PSO (indireto)	0.38	0.04	10.53	< .001	[0.31, 0.45]	0.39
<b>Estatísticas do Modelo</b>							
Modelo	R <sup>2</sup>	F	df1	df2	p		
<b>PSO</b>	0.21	186.32	1	701	< .001		
<b>QVTComp</b>	0.24	111.09	2	700	< .001		
<b>Efeitos Totais, Diretos e Indiretos</b>							
Tipo de Efeito	Efeito (B)	EP	t	p	IC 95% [LL, UL]	$\beta$	
<b>Total</b>	0.39	0.04	9.81	< .001	[0.31, 0.46]	0.35	
<b>Direto</b>	0.19	0.04	4.55	< .001	[0.11, 0.27]	0.17	
<b>Indireto (PSO)</b>	0.20	0.02	-	-	[0.15, 0.25]	0.18	

Os resultados da análise de mediação presente na tabela 7.12 mostram o papel da percepção de suporte organizacional (PSO) como mediador entre a Justiça Distributiva (JDIST) e a Qualidade de Vida no Trabalho relacionada a Oportunidades (QVTOport). A JDIST tem um efeito positivo e significativo sobre a PSO ( $B = 0.35$ ,  $p < .001$ ), explicando 23% da variância ( $R^2 = 0.23$ ). Tanto a JDIST (efeito direto:  $B = 0.16$ ,  $p < .001$ ) quanto a PSO (efeito indireto:  $B = 0.39$ ,  $p < .001$ ) influenciam significativamente a QVTOport. O modelo explica 38% da variância ( $R^2 = 0.38$ ). O efeito total de JDIST sobre QVTOport é  $B = 0.30$ . O efeito direto de JDIST é  $B = 0.16$ , enquanto o efeito indireto, mediado pela PSO, é  $B = 0.13$ . A proporção da

mediação (PM), que reflete a influência mediada pela PSO, é 46.7%. Estes resultados indicam que quase metade do efeito de JDIST sobre QVTOport ocorre por meio da PSO.

**Tabela 7.12**

*Análise de mediação com PSO como mediador entre JDIST e Oportunidades*

Variável	Modelo	B	EP	t	p	IC 95% [LL, UL]	$\beta$
<b>Mediador (PSO)</b>	Constante	2.65	0.10	26.87	< .001	[2.46, 2.85]	-
	JDIST	0.35	0.02	14.61	< .001	[0.30, 0.40]	0.48
<b>Resultado (QVTOport)</b>	Constante	1.45	0.11	13.24	< .001	[1.23, 1.66]	-
	JDIST (direto)	0.16	0.02	7.67	< .001	[0.12, 0.20]	0.26
	PSO (indireto)	0.39	0.03	13.15	< .001	[0.33, 0.44]	0.45
<b>Estatísticas do Modelo</b>							
Modelo	R <sup>2</sup>	F	df1	df2	p		
PSO	0.23	213.39	1	701	< .001		
QVTOport	0.38	214.65	2	700	< .001		
<b>Efeitos Totais, Diretos e Indiretos</b>							
Tipo de Efeito	Efeito (B)	EP	t	p	IC 95% [LL, UL]	$\beta$	
<b>Total</b>	0.30	0.02	14.35	< .001	[0.26, 0.34]	0.48	
<b>Direto</b>	0.16	0.02	7.67	< .001	[0.12, 0.20]	0.26	
<b>Indireto (MPSO)</b>	0.13	0.01	-	-	[0.11, 0.16]	0.22	

Na tabela 7.13 observa-se que a JINT tem um efeito positivo e significativo sobre a PSO (B = 0.40, p < .001), explicando 22% da variância (R<sup>2</sup> = 0.22). Quer a JINT (efeito direto: B = 0.15, p < .001) quer a PSO (efeito indireto: B = 0.41, p < .001) têm uma influência significativa na QVTOport. O modelo explica 36% da variância (R<sup>2</sup> = 0.36). O efeito total de JINT sobre QVTOport é B = 0.32. O efeito direto de JINT é B = 0.15, enquanto o efeito indireto, mediado pela PSO, é B = 0.16. A proporção da mediação (PM), que reflete a influência mediada pela PSO, é 53.1%.

**Tabela 7.13***Análise de Mediação com PSO como mediador entre JINT e QVTOport*

Variável	Modelo	B	EP	t	p	IC 95% [LL, UL]	$\beta$
<b>Mediador (PSO)</b>	Constante	2.09	0.14	15.12	<.001	[1.82, 2.36]	-
	JINT	0.40	0.03	14.12	<.001	[0.34, 0.46]	0.47
<b>Resultado (QVTOport)</b>	Constante	1.24	0.12	9.97	<.001	[1.00, 1.49]	-
	JINT (direto)	0.15	0.03	6.12	<.001	[0.10, 0.20]	0.21
	PSO (indireto)	0.41	0.03	13.86	<.001	[0.35, 0.47]	0.47
<b>Estatísticas do Modelo</b>							
Modelo	$R^2$	F	df1	df2	p		
PSO	0.22	199.38	1	701	<.001		
QVTOport	0.36	198.75	2	700	<.001		
<b>Efeitos Totais, Diretos e Indiretos</b>							
Tipo de Efeito	Efeito (B)	EP	t	p	IC 95% [LL, UL]	$\beta$	
<b>Total</b>	0.32	0.03	12.70	<.001	[0.27, 0.37]	0.43	
<b>Direto</b>	0.15	0.03	6.12	<.001	[0.10, 0.20]	0.21	
<b>Indireto (PSO)</b>	0.16	0.02	-	-	[0.13, 0.20]	0.22	

A análise de mediação observada na tabela 7.14 mostra que a JINF tem um efeito positivo e significativo sobre a PSO ( $B = 0.45, p < .001$ ), explicando 26% da variância ( $R^2 = 0.26$ ). A JINF (efeito direto:  $B = 0.17, p < .001$ ) e a PSO (efeito indireto:  $B = 0.40, p < .001$ ) influenciam significativamente a QVTOport. O modelo explica 36% da variância ( $R^2 = 0.36$ ), sendo o efeito total da JINF sobre QVTOport de  $B = 0.35$ , o efeito direto da JINF de  $B = 0.17$ , enquanto o efeito indireto, mediado pela PSO, é  $B = 0.18$ . A proporção da mediação (PM) é de 51.4%.

**Tabela 7.14***Resultados da análise de mediação com PSO como mediador entre JINF e QVTOport*

Variável	Modelo	B	EP	t	p	IC 95% [LL, UL]	$\beta$
<b>Mediador (PSO)</b>	Constante	2.30	0.11	20.19	< .001	[2.07, 2.52]	-
	JINF	0.45	0.03	15.62	< .001	[0.39, 0.51]	0.51
<b>Resultado (QVTOport)</b>	Constante	1.38	0.11	12.06	< .001	[1.16, 1.61]	-
	JINF (direto)	0.17	0.03	6.35	< .001	[0.12, 0.22]	0.22
	PSO (indireto)	0.40	0.03	13.15	< .001	[0.34, 0.46]	0.46
<b>Estatísticas do Modelo</b>							
Modelo	R <sup>2</sup>	F	df1	df2	p		
<b>PSO</b>	0.26	243.97	1	701	< .001		
<b>QVTOport</b>	0.36	200.90	2	700	< .001		
<b>Efeitos Totais, Diretos e Indiretos</b>							
Tipo de Efeito	Efeito (B)	EP	t	p	IC 95% [LL, UL]	$\beta$	
<b>Total</b>	0.35	0.03	13.56	< .001	[0.30, 0.40]	0.46	
<b>Direto</b>	0.17	0.03	6.35	< .001	[0.12, 0.22]	0.22	
<b>Indireto (PSO)</b>	0.18	0.02	-	-	[0.15, 0.21]	0.23	

Na tabela 7.15 observa-se que a JP tem um efeito positivo e significativo sobre a PSO ( $B = 0.53$ ,  $p < .001$ ), explicando 21% da variância ( $R^2 = 0.21$ ). A JP (efeito direto:  $B = 0.31$ ,  $p < .001$ ) e a PSO (efeito indireto:  $B = 0.37$ ,  $p < .001$ ) influenciam significativamente a MQVTOport, sendo que o modelo explica 40% da variância ( $R^2 = 0.40$ ). O efeito total da JP sobre MQVTOport é  $B = 0.50$ , o efeito direto de MJP é  $B = 0.31$ , enquanto o efeito indireto, mediado pela PSO, é  $B = 0.20$ . A proporção da mediação (PM) é de 38%.

**Tabela 7.15***Análise de Mediação com PSO como mediador entre JP e QVTOport*

Variável	Modelo	B	EP	t	p	IC 95% [LL, UL]	$\beta$
<b>Mediador (PSO)</b>	Constante	1.68	0.17	9.84	<.001	[1.35, 2.02]	-
	JP	0.53	0.04	13.65	<.001	[0.45, 0.61]	0.46
<b>Resultado (QVTOport)</b>	Constante	0.80	0.14	5.80	<.001	[0.53, 1.06]	-
	JP (direto)	0.31	0.03	9.31	<.001	[0.24, 0.37]	0.31
	PSO (indireto)	0.37	0.03	13.15	<.001	[0.32, 0.43]	0.43
<b>Estatísticas do Modelo</b>							
Modelo	R <sup>2</sup>	F	df1	df2	p		
PSO	0.21	186.32	1	701	<.001		
QVTOport	0.40	235.35	2	700	<.001		
<b>Efeitos Totais, Diretos e Indiretos</b>							
Tipo de Efeito	Efeito (B)	EP	t	p	IC 95% [LL, UL]	$\beta$	
<b>Total</b>	0.50	0.03	15.46	<.001	[0.44, 0.57]	0.50	
<b>Direto</b>	0.31	0.03	9.31	<.001	[0.24, 0.37]	0.31	
<b>Indireto (PSO)</b>	0.20	0.02	-	-	[0.16, 0.24]	0.20	

O modelo de mediação representado na tabela 7.16 mostra que a JDIST tem um efeito positivo e significativo sobre a PSO ( $B = 0.35$ ,  $p < .001$ ), explicando 23% da variância ( $R^2 = 0.23$ ). No modelo do resultado, observa-se que tanto a JDIST (efeito direto:  $B = 0.12$ ,  $p < .001$ ) quanto a PSO (efeito indireto:  $B = 0.54$ ,  $p < .001$ ) influenciam significativamente QVTRelev. Este modelo explicou 43% da variância ( $R^2 = 0.43$ ). No total, o efeito de JDIST sobre QVTRelev foi de  $B = 0.31$ , dos quais  $B = 0.12$  corresponde ao efeito direto e  $B = 0.19$  ao efeito indireto mediado pela PSO. A proporção da mediação (PM), é 61.3%.

**Tabela 7.16***Análise de mediação com PSO como mediador entre JDIST e QVTRelev*

Variável	Modelo	B	EP	t	p	IC 95% [LL, UL]	$\beta$
<b>Mediador (PSO)</b>	Constante	2.65	0.10	26.87	< .001	[2.46, 2.85]	-
	JDIST	0.35	0.02	14.61	< .001	[0.30, 0.40]	0.48
<b>Resultado (QVTRelev)</b>	Constante	1.75	0.12	14.90	< .001	[1.52, 1.98]	-
	JDIST (direto)	0.12	0.02	5.38	< .001	[0.08, 0.17]	0.17
	PSO (indireto)	0.54	0.03	17.15	< .001	[0.48, 0.60]	0.56
<b>Estatísticas do Modelo</b>							
Modelo	R <sup>2</sup>	F	df1	df2	p		
<b>PSO</b>	0.23	213.39	1	701	< .001		
<b>QVTRelev</b>	0.43	268.70	2	700	< .001		
<b>Efeitos Totais, Diretos e Indiretos</b>							
Tipo de Efeito	Efeito (B)	EP	t	p	IC 95% [LL, UL]	$\beta$	
<b>Total</b>	0.31	0.02	13.10	< .001	[0.26, 0.36]	0.44	
<b>Direto</b>	0.12	0.02	5.38	< .001	[0.08, 0.17]	0.17	
<b>Indireto (PSO)</b>	0.19	0.02	-	-	[0.15, 0.22]	0.27	

A análise de mediação (tabela 7.17) mostrou um efeito positivo e significativo da JINT sobre a PSO ( $B = 0.40$ ,  $p < .001$ ), explicando 22% da variância ( $R^2 = 0.22$ ). No modelo do resultado, tanto a JINT (efeito direto:  $B = 0.22$ ,  $p < .001$ ) quanto a PSO (efeito indireto:  $B = 0.50$ ,  $p < .001$ ) influenciaram significativamente a QVTRelev. Este modelo explicou 47% da variância ( $R^2 = 0.47$ ). No total, o efeito da JINT sobre QVTRelev foi  $B = 0.42$ , dos quais  $B = 0.22$  corresponde ao efeito direto e  $B = 0.20$  ao efeito indireto mediado pela PSO. A proporção da mediação (PM), é de 47.6%.

**Tabela 7.17***Análise de mediação com PSO como mediador entre JINT e QVTRelev*

Variável	Modelo	B	EP	t	p	IC 95% [LL, UL]	$\beta$
<b>Mediador (PSO)</b>	Constante	2.09	0.14	15.12	< .001	[1.82, 2.36]	-
	JINT	0.40	0.03	14.12	< .001	[0.34, 0.46]	0.47
<b>Resultado (QVTRelev)</b>	Constante	1.34	0.13	10.49	< .001	[1.09, 1.59]	-
	JINT (direto)	0.22	0.03	8.54	< .001	[0.17, 0.27]	0.27
	PSO (indireto)	0.50	0.03	16.47	< .001	[0.44, 0.56]	0.52
<b>Estatísticas do Modelo</b>							
Modelo	R <sup>2</sup>	F	df1	df2	p		
<b>PSO</b>	0.22	199.38	1	701	< .001		
<b>QVTRelev</b>	0.47	306.03	2	700	< .001		
<b>Efeitos Totais, Diretos e Indiretos</b>							
Tipo de Efeito	Efeito (B)	EP	t	p	IC 95% [LL, UL]	$\beta$	
<b>Total</b>	0.42	0.03	15.68	< .001	[0.37, 0.47]	0.51	
<b>Direto</b>	0.22	0.03	8.54	< .001	[0.17, 0.27]	0.27	
<b>Indireto (PSO)</b>	0.20	0.02	-	-	[0.16, 0.24]	0.24	

A análise de mediação da tabela 7.18 avaliou o papel da percepção de suporte organizacional (PSO) como mediador entre a Justiça Informacional (MJINF) e a Qualidade de Vida no Trabalho relacionada à Relevância (MQVTRelev). No modelo do mediador, a JINF apresentou um efeito positivo e significativo sobre a PSO ( $B = 0.45$ ,  $p < .001$ ), explicando 26% da variância ( $R^2 = 0.26$ ). No modelo do resultado, tanto a JINF (efeito direto:  $B = 0.18$ ,  $p < .001$ ) quanto a PSO (efeito indireto:  $B = 0.52$ ,  $p .001$ ) influenciaram significativamente QVTRelev, com o modelo a explicar 44% da variância ( $R^2 = 0.44$ ). No total, o efeito da JINF sobre a QVTRelev foi  $B = 0.41$ , dos quais  $B = 0.18$  corresponde ao efeito direto e  $B = 0.23$  ao efeito indireto mediado pela PSO. A proporção da mediação (PM) é **56.1%**.

**Tabela 7.18***Análise de mediação com PSO como mediador entre JINF e QVTRelev*

Variável	Modelo	B	EP	t	p	IC 95% [LL, UL]	$\beta$
<b>Mediador (PSO)</b>	Constante	2.30	0.11	20.19	< .001	[2.07, 2.52]	-
	JINF	0.45	0.03	15.62	< .001	[0.39, 0.51]	0.51
<b>Resultado (QVTRelev)</b>	Constante	1.63	0.12	13.53	< .001	[1.39, 1.86]	-
	JINF (direto)	0.18	0.03	6.36	< .001	[0.12, 0.23]	0.21
	PSO (indireto)	0.52	0.03	16.34	< .001	[0.46, 0.58]	0.54
<b>Estatísticas do Modelo</b>							
Modelo	R <sup>2</sup>	F	df1	df2	p		
PSO	0.26	243.97	1	701	< .001		
QVTRelev	0.44	278.47	2	700	< .001		
<b>Efeitos Totais, Diretos e Indiretos</b>							
Tipo de Efeito	Efeito (B)	EP	t	p	IC 95% [LL, UL]	$\beta$	
<b>Total</b>	0.41	0.03	14.49	< .001	[0.36, 0.47]	0.48	
<b>Direto</b>	0.18	0.03	6.36	< .001	[0.12, 0.23]	0.21	
<b>Indireto (PSO)</b>	0.23	0.02	-	-	[0.19, 0.27]	0.27	

Por último, a tabela 7.19 mostra que no modelo do mediador, a JP apresentou um efeito positivo e significativo sobre a PSO ( $B = 0.53$ ,  $p < .001$ ), explicando 21% da variância ( $R^2 = 0.21$ ). No modelo do resultado, tanto a JP (efeito direto:  $B = 0.30$ ,  $p < .001$ ) quanto a PSO (efeito indireto:  $B = 0.50$ ,  $p < .001$ ) influenciaram significativamente QVTRelev, com o modelo a explicar 47% da variância ( $R^2 = 0.47$ ). No total, o efeito da JP sobre QVTRelev foi  $B = 0.56$ , dos quais  $B = 0.30$  corresponde ao efeito direto e  $B = 0.27$  ao efeito indireto mediado pela PSO. A proporção da mediação (PM) é **46.4%**.

**Tabela 7.19***Análise de mediação com a PSO como mediador entre a JP e QVTRelev*

Variável	Modelo	B	EP	t	p	IC 95% [LL, UL]	$\beta$
<b>Mediador (PSO)</b>	Constante	1.68	0.17	9.84	<.001	[1.35, 2.02]	-
	JP	0.53	0.04	13.65	<.001	[0.45, 0.61]	0.46
<b>Resultado (QVTRelev)</b>	Constante	1.07	0.15	7.39	<.001	[0.79, 1.36]	-
	JP (direto)	0.30	0.03	8.56	<.001	[0.23, 0.37]	0.27
	PSO (indireto)	0.50	0.03	16.72	<.001	[0.44, 0.56]	0.52
<b>Estatísticas do Modelo</b>							
Modelo	R <sup>2</sup>	F	df1	df2	p		
<b>PSO</b>	0.21	186.32	1	701	<.001		
<b>QVTRelev</b>	0.47	306.43	2	700	<.001		
<b>Efeitos Totais, Diretos e Indiretos</b>							
Tipo de Efeito	Efeito (B)	EP	t	p	IC 95% [LL, UL]	$\beta$	
<b>Total</b>	0.56	0.04	15.44	<.001	[0.49, 0.64]	0.50	
<b>Direto</b>	0.30	0.03	8.56	<.001	[0.23, 0.37]	0.27	
<b>Indireto (PSO)</b>	0.27	0.03	-	-	[0.22, 0.32]	0.24	

Das análises evidenciadas nas tabelas do ponto 7.4. podemos afirmar que a PSO é o mediador mais importante entre as dimensões de Justiça Organizacional e a QVT, mostrando que parte do efeito das dimensões na QVT ocorre porque estas influenciam a PSO. Assim, podemos referir que a PSO foi consistentemente um mediador significativo, reforçando a sua importância como um fator que explica as percepções positivas da QVT.

As análises demonstram que as dimensões de Justiça Organizacional têm impacto direto e indireto (via PSO) nas três dimensões analisadas da QVT do modelo de Walton (compensação justa e adequada, oportunidades de crescimento e segurança e relevância social da vida no trabalho).

## 8. Discussão dos resultados

Esta dissertação teve como objetivo principal explorar a relação entre as dimensões de justiça organizacional no contexto da avaliação de desempenho e a qualidade de vida no trabalho (QVT) na função pública, com base no modelo de Walton, analisando ainda o papel mediador da percepção de suporte organizacional nesta relação, de forma a compreender como a percepção de justiça e o apoio organizacional influenciam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores no setor público. Os resultados obtidos revelam percepções moderadas a positivas dos participantes em relação às variáveis em estudo, destacando-se algumas áreas de maior valorização e outras com potencial de melhoria. De um modo geral, os participantes demonstraram uma percepção moderada de suporte organizacional (PSO), com uma média de 3.92, sugerindo que, embora reconheçam algum nível de apoio por parte da organização, existe margem para reforçar práticas que aumentem esse sentimento. Relativamente à Justiça Organizacional, a Justiça Interpessoal foi a dimensão mais bem avaliada (média de 4.58), evidenciando percepções positivas quanto ao tratamento respeitoso e digno no ambiente de trabalho. Também a Justiça Procedimental apresentou uma percepção favorável (média de 4.23), refletindo algum grau de confiança nos processos organizacionais. Em contrapartida, a Justiça Distributiva (3.62) e a Justiça Informacional (3.61) obtiveram médias mais baixas, sinalizando percepções menos positivas quanto à equidade na distribuição de recursos e à clareza na comunicação. No âmbito da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), destaca-se a Relevância Social (média de 4.31), indicando que os participantes atribuem importância social ao trabalho que realizam. No entanto, as dimensões Compensação (3.04) e Oportunidades (3.55) apresentaram valores inferiores, sugerindo insatisfação com aspetos relacionados a recompensas e oportunidades de desenvolvimento profissional. Ou seja, os resultados apontam para um cenário em que os participantes reconhecem aspetos positivos no ambiente de trabalho, sobretudo no que diz respeito ao tratamento interpessoal e à relevância do seu trabalho. Contudo, as percepções menos favoráveis relativamente à compensação e à justiça distributiva e informacional destacam áreas críticas onde as organizações podem atuar para promover um ambiente de trabalho mais justo, motivador e satisfatório.

De acordo com as hipóteses gerais propostas, os dados obtidos evidenciam que as percepções de justiça na avaliação do desempenho e o suporte organizacional

desempenham papéis cruciais na experiência laboral dos trabalhadores, tanto de forma direta quanto mediada. Os resultados desta dissertação confirmam as hipóteses de investigação propostas, demonstrando relações claras entre as dimensões de Justiça Organizacional, a Perceção de Suporte Organizacional (PSO) e a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). A análise também revelou diferenças significativas em função de variáveis sociodemográficas, reforçando a importância de considerar estas características na perceção do ambiente laboral. No que respeita à H1: A perceção de Justiça Organizacional na avaliação do desempenho influencia as perceções de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) - os resultados indicam que a perceção de Justiça Organizacional influencia positivamente as dimensões da QVT: compensação justa e adequada, oportunidades de crescimento e segurança e relevância social do trabalho. Esta relação pode ser explicada pela importância atribuída pelos trabalhadores a processos justos, claros e equitativos na gestão do desempenho. A Justiça Distributiva destacou-se como particularmente relevante, refletindo a valorização da equidade na distribuição de recompensas e recursos (Adams, 1965). Este resultado está em consonância com estudos de Cropanzano et al. (2007) e Rai (2015), que demonstram que a perceção de Justiça Distributiva está positivamente associada ao bem-estar geral e ao compromisso organizacional. A Justiça Procedimental e a Justiça Informacional mostraram-se importantes para o fortalecimento de perceções de relevância social e oportunidades no trabalho. Estes resultados complementam os estudos de Lind e Tyler (1988) e Colquitt (2001), que ressaltam que procedimentos consistentes e uma comunicação clara são fundamentais para promover o bem-estar organizacional. As perceções moderadas obtidas para as dimensões Informacional e Interpessoal podem estar relacionadas com falhas na comunicação e na cultura de apoio, influenciadas por estruturas hierárquicas (Uraon & Kumarasamy, 2024).

Em relação à H2: A Perceção de Suporte Organizacional (PSO) influencia a Qualidade de Vida no Trabalho, os dados confirmam que a PSO é um fator determinante para explicar as perceções de QVT. Trabalhadores que sentem apoio genuíno por parte da organização tendem a apresentar melhores perceções de satisfação, oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento social (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). O suporte organizacional inclui o reconhecimento do desempenho, a disponibilização de recursos e a atenção às necessidades emocionais e profissionais dos

colaboradores, fortalecendo a cultura organizacional e promovendo ambientes de trabalho saudáveis.

Por último, a H3: A PSO desempenha um papel mediador nas relações entre a percepção de Justiça Organizacional e a Qualidade de Vida no Trabalho - os resultados confirmam o papel mediador da PSO, sugerindo que práticas de justiça organizacional afetam positivamente o suporte percebido, que por sua vez amplifica os benefícios em termos de qualidade de vida (Eisenberger et al., 1986; Shanock & Eisenberger, 2006). A análise detalhada das relações mediadas revelou que a PSO tem um papel essencial ao interligar as diferentes dimensões de justiça organizacional com as três dimensões da QVT analisadas. As análises de mediação indicaram que a PSO mediou de forma significativa as relações entre Justiça Distributiva e compensação justa e adequada, evidenciando que percepções de equidade na distribuição de recompensas são fortalecidas quando os colaboradores sentem que são valorizados e apoiados pela organização. A PSO também mediou a relação entre a Justiça Procedimental e as oportunidades de crescimento e segurança, destacando que processos justos e transparentes promovem um ambiente de confiança e percepções positivas sobre o desenvolvimento profissional. Além disso, a PSO apresentou um impacto relevante ao mediar a relação entre a Justiça Informacional e a relevância social, sugerindo que a comunicação clara e transparente aumenta o sentimento de pertença e importância social atribuída ao trabalho realizado. Estas descobertas reforçam a visão de Hobfoll (1989) sobre o suporte organizacional como um recurso essencial, protegendo contra o stress e fortalecendo as relações interpessoais (Folger & Cropanzano, 1998). De forma geral, os resultados demonstram que a PSO atua como uma ponte crítica entre a percepção de justiça e a QVT, amplificando os efeitos positivos das práticas organizacionais justas. Quando os trabalhadores percebem que a organização valoriza o seu bem-estar e reconhece as suas contribuições, estão mais propensos a experienciar elevados níveis de satisfação, motivação e comprometimento organizacional.

Diferenças relevantes foram observadas entre os grupos sociodemográficos e setores de atividade. As análises evidenciaram diferenças significativas entre géneros, com os homens a apresentarem percepções mais elevadas em todas as dimensões da Justiça Organizacional. Estas diferenças podem estar associadas a fatores culturais e estruturais (Kark & Eagly, 2010). Apesar de se começar a ver maior equidade no

reconhecimento profissional entre homens e mulheres, ainda existem muitas etapas a ultrapassar para que ambos os géneros estejam equiparados. O estudo de Colquitt et al. (2013) indica que as mulheres, frequentemente, enfrentam barreiras estruturais e práticas de discriminação que podem prejudicar as suas perceções sobre a justiça organizacional. Além disso, as mulheres podem tender a valorizar mais a justiça interpessoal e relacional, levando a uma perceção negativa quando esses aspetos não são atendidos. As diferenças impostas pela sociedade em normas culturais e sociais refletem expectativas de género e contribuem para perceções diferenciadas de justiça, tal como evidenciado neste estudo. Os homens tendem a ocupar cargos de liderança, onde as organizações incentivam a assertividade e valorizam o comportamento. Por outro lado, as mulheres tendem a enfrentar estereótipos limitadores da sua assertividade, o que resulta em perceções de injustiça e desvalorização (Eagly & Carli, 2003; Morrison et al., 2015).

O nível de habilitações literárias influenciou a perceção de Justiça Procedimental, sendo que participantes com Licenciatura apresentaram perceções mais favoráveis (Greenberg, 1990). Diferenças setoriais mostraram que trabalhadores do Ensino percebem maior PSO, enquanto os da Saúde percebem maior Justiça Procedimental, Oportunidades e Relevância Social (Bies & Moag, 1986). Trabalhadores do setor da Saúde apresentaram maior satisfação com as dimensões de oportunidades e relevância social, possivelmente devido ao carácter altruísta e ao impacto social das funções desempenhadas neste setor. Esta perceção pode ser justificada com o contacto direto com os pacientes, que requer uma dedicação emocional (Silva, 2021) e uma responsabilidade para promover o bem-estar dos mesmos. A realização de trabalho em equipa também contribui para uma maior valorização das interações e do suporte recebido pela organização (Bahrami et al., 2013). Estas conclusões corroboram estudos de Rhoades e Eisenberger (2002) e de Cropanzano et al. (2007), que referem que ambientes de trabalho que destacam o suporte e a justiça tendem a produzir maior satisfação e comprometimento.

Por fim, trabalhadores com contrato a termo relataram perceções mais positivas de suporte e equidade, o que sugere que a estabilidade contratual pode influenciar positivamente estas perceções (Cropanzano & Mitchell, 2005).

## **8.1. Implicações Práticas**

Teoricamente, este estudo reforça o modelo de Justiça Organizacional e destaca o papel mediador da PSO, ampliando o conhecimento sobre os mecanismos que fortalecem percepções positivas no trabalho (Adams, 1965; Eisenberger et al., 1986). Além disso, contribui para a literatura ao evidenciar o papel diferenciador das várias dimensões de justiça e do suporte organizacional na promoção da QVT, sublinhando a necessidade de abordagens integradas para o entendimento do comportamento organizacional.

Pragmaticamente, os resultados evidenciam a necessidade de práticas de avaliação justas, processos transparentes e políticas de apoio que promovam um ambiente organizacional positivo. Recomenda-se o desenvolvimento de programas de formação para gestores, com foco na promoção de práticas justas e transparentes. Políticas organizacionais devem incorporar práticas de feedback construtivo e reconhecimento contínuo, fomentando uma cultura de equidade e respeito. Além disso, as diferenças sociodemográficas indicam a importância de estratégias personalizadas, considerando gênero, formação, setor e vínculo contratual. Estratégias direcionadas para reduzir percepções de injustiça e promover ambientes inclusivos podem aumentar o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho.

Implementações práticas, como sistemas de avaliação de desempenho claros e objetivos, comunicação transparente e acessível e programas de bem-estar que respondam às necessidades individuais, podem contribuir significativamente para uma melhoria global da QVT. A adaptação destas práticas às especificidades sociodemográficas e setoriais dos trabalhadores é essencial para maximizar o impacto positivo na percepção de justiça e suporte organizacional.

## **8.2. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros**

Apesar dos contributos relevantes desta investigação, é importante reconhecer algumas limitações metodológicas. A natureza transversal do estudo impossibilita a inferência de relações causais entre as variáveis, limitando-se à identificação de associações estatísticas. Além disso, a utilização de questionários de autorrelato pode ter introduzido viés de deseabilidade social, influenciando as respostas dos participantes. Importa ressaltar que a escolha por uma amostra exclusivamente composta por

trabalhadores da função pública não constitui uma limitação, mas sim uma delimitação intencional e alinhada com os objetivos da investigação. Esta escolha permitiu aprofundar o conhecimento sobre perceções de justiça e qualidade de vida no contexto específico da administração pública, onde os sistemas de avaliação do desempenho e as condições de trabalho apresentam particularidades relevantes. Contudo, reconhece-se que os resultados não podem ser generalizados para o setor privado ou outros contextos organizacionais sem a devida cautela. Investigações futuras poderão beneficiar da ampliação da amostra para diferentes setores de atividade, permitindo a análise comparativa entre contextos públicos e privados.

Adicionalmente, sugere-se a implementação de estudos longitudinais, que possibilitem acompanhar a evolução das perceções de justiça e suporte organizacional ao longo do tempo, bem como o seu impacto sustentado na qualidade de vida no trabalho. Outra linha promissora para investigações futuras consiste na integração de abordagens qualitativas, como entrevistas ou grupos focais, que permitam aprofundar a compreensão subjetiva dos significados atribuídos pelos trabalhadores à justiça, ao suporte e ao bem-estar no trabalho. Finalmente, recomenda-se a exploração de variáveis moderadoras e contextuais, como a cultura organizacional, os estilos de liderança e os modelos de avaliação do desempenho adotados, uma vez que esses fatores podem influenciar significativamente as relações analisadas. Estudos experimentais ou quase-experimentais também podem ser úteis para testar intervenções concretas em práticas de gestão que promovam a justiça e o suporte organizacional, contribuindo tanto para o avanço teórico como para a melhoria efetiva das condições laborais no setor público.

### III. CONCLUSÃO

Os resultados desta investigação evidenciam a relevância e complexidade das percepções de justiça organizacional e de suporte organizacional na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), no contexto específico da função pública. O estudo, centrado no Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP), regido pela Lei nº 66-B/2007, permitiu compreender como este modelo de avaliação, assente em objetivos e competências, mas condicionado por quotas rígidas, influencia negativamente as percepções de justiça e mérito organizacional. Os dados recolhidos em diversas instituições públicas revelaram um descontentamento generalizado dos trabalhadores face ao processo avaliativo, transversal a diferentes organismos. A ausência de reconhecimento efetivo do mérito individual compromete não só a credibilidade dos avaliadores e do sistema, mas também a motivação e o compromisso dos profissionais. As dimensões da justiça distributiva e procedimental foram especialmente penalizadas pelas imposições do sistema de quotas, gerando sentimentos de frustração e percepções de inequidade. A análise mediacional evidenciou que a percepção de suporte organizacional (PSO) pode desempenhar um papel mitigador importante, atenuando os efeitos negativos das percepções de injustiça. No entanto, quando a avaliação de desempenho é fortemente percebida como injusta, o impacto positivo do suporte organizacional é limitado, contribuindo para um ambiente laboral menos saudável e menos motivador.

Assim, os resultados desta dissertação apontam para a necessidade urgente de reavaliar as práticas de avaliação de desempenho no setor público. Recomenda-se a flexibilização das quotas impostas e a adoção de critérios mais transparentes e ajustados à realidade de cada organismo, de modo a garantir o reconhecimento justo do mérito. Paralelamente, é fundamental investir no reforço da percepção de suporte organizacional, promovendo práticas de gestão que valorizem os trabalhadores, fomentem a confiança e incentivem o desempenho de forma equitativa e sustentável. Em última análise, este estudo contribui para a compreensão do impacto das práticas organizacionais na QVT no setor público, oferecendo evidências empíricas que podem sustentar reformas e melhorias nas políticas de gestão de pessoas na Administração Pública.

## Referências Bibliográficas

- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology, 83*(2), 288–297. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.288>
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Management and Leadership: Developing Effective People Skills for Better Leadership and Management* (3rd ed.). Kogan Page
- Armstrong-Stassen, M., & Ursel, N. D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*(1), 201–220. <https://doi.org/10.1348/096317908X288838>
- Azmy, A., Hartono, D. K., & Mirza, M. (2023). The Effect of Organizational Transformation, Organizational Culture, and Transformational Leadership on Employee Performance Through Job Satisfaction: An Evidence from Automotive Component Manufacturing Companies. *Management, 27*(1), 95–129. <https://doi.org/10.58691/man/170437>
- Bahrami, M. A., Barati, O., Ghoroghchian, M. S., Montazeralfaraj, R., Zadeh, S. G., & Kheiri, M. (2013). Role of organizational climate in organizational commitment: The case of teaching hospitals. *Osong Public Health and Research Perspectives, 4*(4), 199–204. <https://doi.org/10.1016/j.phrp.2013.10.002>
- Beuren, I. M., & dos Santos, V. (2012). Percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho de controllers. *Enfoque: Reflexão Contábil, 31*(3), 53–72 <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=307125339005>
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (Vol. 1, pp. 43–55). JAI Press.
- Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., & Guimarães, T. A. (2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração, 47*(4), 523–539.
- Buick, F., Blackman, D. A., Glennie, M., Weeratunga, V., & O'Donnell, M. E. (2024). Different Approaches to Managerial Support for Flexible Working: Implications for Public Sector

- Employee Well-Being. *Public Personnel Management*, 53(3), 377–405. <https://doi.org/10.1177/00910260241226731>
- Chang, C.-S. (2014). Moderating effects of nurses' organizational support on the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Western Journal of Nursing Research*, 37(6), 724–745. <https://doi.org/10.1177/0193945914530047>
- Chen, S. Y., Wu, W. C., Chang, C. S., & Lin, Y. T. (2015). Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff. *BMC Health Services Research*, 15, 363. <https://doi.org/10.1186/s12913-015-1016-8>
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- 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>
- Correia, P. M. A. R., Mendes, I. de O., & Silva, S. R. dos S. R. M. da. (2019). A percepção de justiça na avaliação do desempenho na Administração Pública e a produtividade. *Sociologia: Revista Da Faculdade de Letras Da Universidade Do Porto*, 37, 31–54. <https://doi.org/10.21747/08723419/soc37a2>
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- de Sousa Santos, L., Valdivino Rocha Lima, F., & Carvalho da Silva, F. (2021). Qualidade de Vida no Trabalho em uma Loja de Departamentos: Uma Análise Baseada no Modelo de Walton Quality of Life at Work in a Department Store: An Analysis Based on Walton's Model Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área). Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação. *RevistaFSA*, 67–86. <https://doi.org/10.12819/2021.18.8>

- Deconinck, J., & Johnson, J. (2009). The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29(4), 333–350. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134290403>
- Decreto Regulamentar N° 19-A/2004 de 14 de maio do Ministério das Finanças, Regulamento da Avaliação de Desempenho dos Trabalhadores e Dirigentes Intermédios da Administração Pública, Pub. L. Diário da República, I Série B, N° 113 (2004). [www.dre.pt](http://www.dre.pt)
- Decreto-lei N° 12/2024 de 10 de janeiro da Presidência do Conselho de Ministros, 1ª Série, N° 7. (2024). [www.dre.pt](http://www.dre.pt)
- Dowling, P.J. (1999). Completing the Puzzle: Issues in the Development of the Field of International Human Resource Management. In: Festing, M. (eds) Management International Review. Journal of International Business. Gabler Verlag, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-322-90993-0\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-322-90993-0_4)
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 71, Issue 3)
- Erdogan, B. (2002). *Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals*. [www.HRmanagementreview.com](http://www.HRmanagementreview.com)
- Estivaletes, V. F. B., & Andrade, T. (2012). A influência dos valores organizacionais na percepção de suporte organizacional com base na concepção dos colaboradores do setor bancário. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(3), 214–244. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000300010>
- Ezcurra-Zavaleta, G. A., Ruiz-Montealegre, A. A., Saavedra-López, M. A., Calle-Ramírez, X. M., & Hernández, R. M. (2023). Job Satisfaction of Public Workers in Northern Peru During the COVID-19 Pandemic. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(1). <https://doi.org/10.37497/sdgs.v11i1.269>
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Sage Publications, Inc.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340–342. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.2.340>

- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561–568. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.5.561>
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79–103). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Greenberg, J. (2001). Studying Organization Justice Cross-Culturally: Fundamental Challenges. *International Journal of Conflict Management*, 12, 365-375. <https://doi.org/10.1108/eb022864>
- Greenberg, J. (2004). *Stress Fairness to Fare No Stress: Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice*. *Organizational Dynamics*, 33(4), 352–365. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.003>
- Grigoray, C.-I., Nicola, I., Elena, A., Vloceanu, D.-C., & Stancius, D. R. (2023). *A satisfação no trabalho como fator que pode, aumente a motivação dos funcionários* (Vol. 22, Issue 2)
- Hartini, Haerani, S., Mardiana, R., & Sumardi. (2017). The Influences of Quality of Work Life and Organizational Justice on the Employees Performance of the State Owned Enterprises (SOEs) in South Sulawesi. *Scientific Research Journal (SCRJ)*. [www.scrij.org](http://www.scrij.org)
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- 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, 964–969. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00359-7](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00359-7)
- Islami, X., & Islami, V. (2019). Performance appraisal and the quality of working life. *European Journal of Management Issues*, 27(1–2), 10–20. <https://doi.org/10.15421/191902>
- Lee, J., & Peccei, R. (2011). Discriminant validity and interaction between perceived organizational support and perceptions of organizational politics: A temporal analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(4), 686–702. <https://doi.org/10.1348/096317910X511197>

- Lei Nº 66-B/2007 de 28 de dezembro da Assembleia da República, 1ª Série, Nº 250, Pub. L. Diário da República, I Série, Nº 250 (2007). [www.dre.pt](http://www.dre.pt)
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange* (pp. 27–55). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5_2)
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Maria, A., & Barbosa De Sotomayor, S. (2007). Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: A perspetiva da justiça organizacional (Issue 3).
- Marôco, J. (2021). *Análise Estatística com o SPSS Statistics (8ª Edição)* (ReportNumber, Ed.; 8ª)
- Micacchi, L., Vidé, F., Giacomelli, G., & Barbieri, M. (2023). Performance appraisal justice and employees' work engagement in the public sector: Making the most of performance appraisal design. *Public Administration*. <https://doi.org/10.1111/padm.12952>
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Mori, T., Nagata, T., Odagami, K., Adi, N. P., & Mori, K. (2024). Occupational health staff's involvement contributes to supervisor's perceived organizational support in Japanese workforce: a prospective cohort study. *Journal of Occupational Health*, 66(1). <https://doi.org/10.1093/JOCCUH/uiae035>
- Moura, R. de A., & Cruz, S. A. (2021). Avaliação de desempenho e justiça organizacional: o caso da Autoridade para as Condições do Trabalho. *Sociologia: Revista Da Faculdade de Letras Da Universidade Do Porto*, 41, 6–21. <https://doi.org/10.21747/08723419/soc41a1>
- Mulang, H. (2022). Analysis of The Effect of Organizational Justice, Worklife Balance on Employee Engagement and Turnover Intention. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 86–97. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.169>

- Nascimento, A. da C. (2016). Análise sobre a qualidade de vida no trabalho dos servidores do Instituto Federal de Roraima Campos Boa Vista Centro. *Revista de Administração de Roraima - RARR*, 6(2), 322–345. <https://doi.org/10.18227/2237-8057rarr.v6i2.3705>
- Natalia, O. R., & Arquisola, M. J. (2022). IDEAS: Journal of Management and Technology QUALITY OF WORK LIFE PROGRAMS AND ITS INFLUENCE ON EMPLOYEE PERCEPTION OF PROCEDURAL JUSTICE: CASE STUDY OF REAL ESTATE COMPANY IN INDONESIA. *IDEAS: Journal of Management and Technology*, 2(1), 1–11. <http://e-journal.president.ac.id/presunivojs/index.php/IDEAS>
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556. <https://doi.org/10.2307/256591>
- Ong, C. H. (2023). The relationship between work life quality and employee performance. In *Journal of Management* (Vol. 2, Issue 1).
- Paula, M. V. de, Marques, A. L., Beraldo, D. F. A., Couto, L. C. do, Gonçalves, I. B., & Gonçalves, V. B. (2022). Os níveis de qualidade de vida no trabalho a partir dos modelos de Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975): estudo em uma Instituição Federal de Ensino do estado de Minas Gerais. *Revista Gestão Universitária Na América Latina - GUAL*, 139–161. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2022.e82026>
- Proposta de Lei da Presidência do Conselho de Ministros sobre a Avaliação de Desempenho, Pub. L. Proposta N° 137/2005 (2005).
- Proposta de Lei sa Presidência so Conselho de Ministros sobre o Regime de Avaliação de Desempenho na Administração Pública, Pub. L. Proposta N° 87/2003 (2003)
- Rai, G. S. (2015). Organizational Justice and Quality of Working Life: A Road That Leads to a Virtuous Organization. *Journal of Social Service Research*, 41(2), 269–294. <https://doi.org/10.1080/01488376.2014.987942>
- Rayronn de Souza Rodrigues, J., Andrade de Lira Delfino, I., Martins Pereira Cirne, G., & Daênio Casimiro de Oliveira, F. (2019). Qualidade de vida no trabalho: Um estudo de caso baseado no modelo de Walton (1973). *Revista Interdisciplinar e Do Meio Ambiente (RIMA)*, 1(1), e29. <https://doi.org/10.52664/rima.v1.n1.2019.e29>

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Robbins, S. P. (2000). *Essentials of Organizational Behavior* (6th ed.). Prentice-Hall
- Rowland, C. A., & Hall, R. D. (2012). Organizational justice and performance: Is appraisal fair? *EuroMed Journal of Business, 7*(3), 280–293. <https://doi.org/10.1108/14502191211265334>
- Sabonete, S. A., Lopes, H. S. C., Rosado, D. P., & Reis, J. C. G. Dos. (2021). Quality of work life according to walton's model: Case study of the higher institute of defense studies of mozambique. *Social Sciences, 10*(7). <https://doi.org/10.3390/socsci10070244>
- Şanlıöz, E., Sağbaş, M., & Sürücü, L. (2023). The Mediating Role of Perceived Organizational Support in the Impact of Work Engagement on Job Performance. *Hospital Topics, 101*(4), 305–318. <https://doi.org/10.1080/00185868.2022.2049024>
- Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2010). Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de percepção de suporte organizacional de Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986). *Laboratório de Psicologia, 8*(2), 213–223. <https://doi.org/10.14417/lp.642>
- Schein, E. H. (1982). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology, 91*(3), 689–695. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.689>
- Shaout, A., & Yousif, M. K. (2014). Performance evaluation – Methods and techniques: Survey. *International Journal of Computer and Information Technology, 3*(5). <https://www.ijcit.com/archives/volume3/issue5/Paper030516.pdf>
- Tamayo, M. R., & Tróccoli, B. T. (2002). Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de *coping* no trabalho [Emotional exhaustion: Relationships with the perceived organizational support and coping strategies in the work place]. *Estudos de Psicologia, 7*(1), 37–45. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2002000100005>

- Tasova, M., Pehlivanoglu, M. Ç., & Civelek, M. E. (2023). The role of perceived organizational support and work engagement on the relationship between leader-member exchange and job satisfaction. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. <https://doi.org/10.31671/doujournal.1146916>
- Thurston, P. W., & McNall, L. (2010). Justice perceptions of performance appraisal practices. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 201–228. <https://doi.org/10.1108/02683941011023712>
- Timossi, L., Pedroso, B., Pilatti, L. A., & De Francisco, A. C. (2009). Adaptação do modelo de Walton para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho. *Revista Da Educação Física/UEM*, 20(3). <https://doi.org/10.4025/reveducfis.v20i3.5780>
- Uraon, R. S., & Kumarasamy, R. (2024). The impact of justice perceptions of performance appraisal practices on job satisfaction and intention to stay: the mediating role of job engagement. *Employee Relations*, 46(2), 408–431. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2022-0328>
- Vasconcelos, P. H. de, Alves, C. E. L., Do Monte Santos, S. F., & De Francisco, A. C. (2012). Quality of the working life of teachers: A case study at a higher education institution. *Review of Administration and Innovation - RAI*, 9(2). <https://doi.org/10.5773/rai.v9i2.696>
- Wang, T., Qin, H., Zhang, Z., & Qin, Y. (2024). The moderating effect of perceived organizational support on presenteeism related to the inclusive leadership. *BMC Nursing*, 23(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-024-01816-0>
- Xerri, M. J. (2014). Examining the relationship between organisational justice, job satisfaction, and the innovative behaviour of nursing employees. *International Journal of Innovation Management*, 18(1), 1–22. <https://doi.org/10.1142/S1363919614500022>
- Yadav, L. K. (2017). Predicting Organizational Commitment: Role of Distributive, Procedural and Interactional Justice. *Journal of Applied Management- Jidnyasa*, 9(1), 2–12. <https://simsjam.net/index.php/Jidnyasa/article/view/121017>
- Zwiech, P. (2021). Perception of justice in performance appraisal: Empirical findings from enterprises from the West Pomeranian voivodship in Poland. *Procedia Computer Science*, 192, 4649–4657. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.243>

## Anexos

### ANEXO 1: Parecer da Comissão de Ética da UALG



Nº DO PROCESSO	CEUAlg Pn° 81 /2024
DATA DO PEDIDO	29 de Julho de 2024
TÍTULO/TEMA	O impacto do suporte organizacional na relação entre perceção de justiça organizacional na avaliação do desempenho e qualidade de vida no trabalho: O caso da função pública
RESPONSÁVEL/REQUERENTE	Nélia da Conceição Palma Lourenço
FUNDAMENTO DO PEDIDO DE PARECER	Na qualidade de responsável pelo estudo, solicita à CEUAlg parecer favorável para a sua realização.
PARECER FINAL DA COMISSÃO DE ÉTICA DA UALG	<b>Positivo sem recomendações.</b>

Universidade do Algarve, 03/10/2024

Presidente da Comissão de Ética da UALg

Assinado por: JOSE ANTONIO CARREIRA SARAIVA

MONTEIRO

Num. de Identificação: 03958463

Data: 2024.10.03 11:35:16+01'00'

## ANEXO 2: Questionário

### OBJETIVO

O presente questionário decorre no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, da Universidade do Algarve e é realizado por mim, Nélia Lourenço e supervisionado pela Profa. Doutora Cátia Sousa. Antes de decidir participar, é importante que compreenda os objetivos e os procedimentos envolvidos na pesquisa. Tem como objetivo compreender a perceção de justiça organizacional na avaliação do desempenho, em particular na função pública, e os efeitos na qualidade de vida no trabalho.

Solicita-se a sua participação no preenchimento de um questionário, composto por questões em forma de escala e questões sociodemográficas, que demora cerca de 15 minutos a preencher.

A participação não tem qualquer tipo de risco. No entanto, a sua contribuição é valiosa e pode fornecer informações para o avanço do conhecimento sobre as perceções associadas à justiça na avaliação do desempenho. Não existem benefícios nem prejuízos diretos para o participante.

Todas as respostas fornecidas serão tratadas com absoluta confidencialidade e anonimato. Os seus dados serão indicados apenas por um número de participante, e todas as informações serão mantidas num ambiente seguro e acessível apenas pelas investigadoras.

A sua participação é voluntária, pelo que tem o direito de interromper ou desistir a qualquer momento, sem qualquer tipo de consequências adversas.

Ao concordar em participar, estará a indicar que leu esta explicação atentamente, teve a oportunidade de realizar perguntas e concorda voluntariamente em participar nesta pesquisa.

Obrigada pela sua colaboração.

A responsável pela investigação encontra-se disponível para qualquer esclarecimento acerca do estudo.

Investigadora: Nélia Lourenço [a11665@ualg.pt](mailto:a11665@ualg.pt)

### Declaração de Consentimento Informado

Tomei conhecimento da Política de Privacidade da Google Forms e fui informado(a) sobre os objetivos e condições de participação nesta investigação. Sinto-me esclarecido(a) e aceito participar neste estudo de forma voluntária, **autorizando a utilização dos dados** exclusivamente para fins de investigação nas condições previamente apresentadas.

Concordo \_\_\_\_ Discordo \_\_\_\_

---

Autorizo expressamente o tratamento dos dados pessoais pela Universidade do Algarve, para efeitos de estudo realizado na investigação "O IMPACTO DO SUPORTE ORGANIZACIONAL NA RELAÇÃO ENTRE PERCEÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL NA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: O CASO DA FUNÇÃO PÚBLICA", de acordo com os termos de informação sobre tratamento de dados e a Política de Proteção de Dados que se encontram disponíveis em [www.ualg.pt](http://www.ualg.pt). Estou consciente

de que posso retirar o consentimento ou exercer os direitos de proteção de dados, designadamente os direitos de reclamação, acesso, retificação, oposição, limitação do tratamento ou apagamento, através de contacto com o Encarregado da Proteção de Dados da Universidade do Algarve pelo correio eletrónico [rgpd@ualg.pt](mailto:rgpd@ualg.pt), e caso assim o considere necessário, apresentar reclamação à Comissão Nacional de Proteção de Dados, através dos contatos disponíveis em [www.cnpd.pt](http://www.cnpd.pt)

Autorizo \_\_\_\_ Não autorizo \_\_\_\_

A. Pense na organização/instituição onde trabalha e indique em que medida concorda ou discorda das seguintes afirmações. Considere uma escala crescente de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

	DISCORDO TOTALMENTE						CONCORDO TOTALMENTE
	1	2	3	4	5	6	7
1. A organização/instituição valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional.	1	2	3	4	5	6	7
2. A organização/instituição não aprecia devidamente o meu esforço profissional.	1	2	3	4	5	6	7
3. A organização/instituição ignora os meus protestos.	1	2	3	4	5	6	7
4. A organização/instituição preocupa-se realmente com o meu bem-estar.	1	2	3	4	5	6	7
5. Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a organização/instituição não iria aperceber-se.	1	2	3	4	5	6	7
6. A organização/instituição preocupa-se com a minha satisfação profissional.	1	2	3	4	5	6	7
7. A organização/instituição demonstra muito pouca preocupação por mim.	1	2	3	4	5	6	7
8. A organização/instituição preza a minha realização profissional.	1	2	3	4	5	6	7

B. As seguintes questões estão relacionadas à sua Qualidade de Vida no Trabalho. Se não tiver a certeza sobre que resposta dar a uma questão, por favor, escolha a alternativa que lhe parece mais apropriada. Pense nas duas últimas semanas e indique o quanto está satisfeito/a em relação a vários aspetos do seu trabalho. Considere uma escala crescente de 1 (muito insatisfeito/a) a 5 (muito satisfeito/a).

	Muito insatisfeito/a	Insatisfeito/a	Nem insatisfeito/a nem satisfeito/a	Satisfeito/a	Muito satisfeito/a
1. Qual o seu grau de satisfação com o seu salário (remuneração)?	1	2	3	4	5
2. Qual o seu grau de satisfação com o seu salário, se o comparar com o salário dos seus colegas?	1	2	3	4	5
3. Qual o seu grau de satisfação com as recompensas e a participação nos resultados que recebe da empresa?	1	2	3	4	5
4. Qual o seu grau de satisfação com os benefícios extras (transporte, médico, descontos em empresas associadas, etc.) que a empresa oferece?	1	2	3	4	5
5. Qual o seu grau de satisfação com as oportunidades de crescimento profissional?	1	2	3	4	5
6. Qual o seu grau de satisfação com as formações que realiza?	1	2	3	4	5
7. Em relação às situações e à frequência com que ocorrem demissões no seu trabalho, como se sente?	1	2	3	4	5
8. Em relação ao incentivo que a empresa lhe dá para estudar, como se sente?	1	2	3	4	5
9. Em relação ao orgulho de realizar o seu trabalho, como se sente?	1	2	3	4	5
10. Está satisfeito/a com a imagem que a sua empresa tem perante a sociedade?	1	2	3	4	5

11. Qual o seu grau de satisfação com a integração comunitária (contribuição para a sociedade) da sua empresa?	1	2	3	4	5
12. Qual o seu grau de satisfação com a qualidade e os serviços prestados da sua empresa?	1	2	3	4	5
13. Qual o seu grau de satisfação com a política de recursos humanos (a forma como a empresa trata os funcionários) que a empresa tem?	1	2	3	4	5

C. Quais as suas perceções de Justiça sobre o processo de avaliação de desempenho da sua organização. Pedimos que reconstitua mentalmente o processo inerente à sua última avaliação de desempenho, por exemplo, se foram (ou não) definidos os seus objetivos individuais durante a entrevista de avaliação (caso tenha existido esta entrevista), o modo como foi tratado pelo seu superior hierárquico durante o processo de avaliação, se obteve um acompanhamento regular do seu desempenho por parte do seu superior hierárquico e a classificação de desempenho que obteve.

	DISCORDO TOTALMENTE					CONCORDO TOTALMENTE	
1. A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho reflete o esforço que colocou no desempenho do seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2. Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho foram aplicados de igual modo a todos os empregados da organização.	1	2	3	4	5	6	7
3. Durante o processo de avaliação de desempenho o/a seu/sua superior hierárquico/a explicou-lhe os procedimentos envolvidos na obtenção da classificação.	1	2	3	4	5	6	7
4. Durante o processo de avaliação de desempenho o/a seu/sua superior hierárquico/a trata-o/a de forma atenciosa.	1	2	3	4	5	6	7
5. O/A seu/sua superior hierárquico/a forneceu-lhe <i>feedback</i> atempado sobre que decisões ia tomar, com base na sua classificação de desempenho, e as implicações dessas mesmas decisões.	1	2	3	4	5	6	7
6. A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho traduz a qualidade do trabalho que executou.	1	2	3	4	5	6	7
7. Na sua organização, há procedimentos adequados para rever a sua classificação de desempenho, se tal for necessário.	1	2	3	4	5	6	7
8. Durante o processo de avaliação de desempenho o/a seu/sua superior hierárquico/a trata-o/a com consideração.	1	2	3	4	5	6	7
9. Durante o processo de avaliação de desempenho o/a seu/sua superior hierárquico/a explicitou, claramente, o que esperava de si.	1	2	3	4	5	6	7
10. Durante o processo de avaliação de desempenho o/a seu/sua superior hierárquico/a trata-o/a com respeito.	1	2	3	4	5	6	7
11. A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho reflete a sua contribuição para a prossecução dos objetivos da organização.	1	2	3	4	5	6	7
12. Durante o processo de avaliação de desempenho o/a seu/sua superior hierárquico/a forneceu-lhe informações adequadas sobre a sua avaliação.	1	2	3	4	5	6	7
13. Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho não foram influenciados por aspetos políticos, pessoais ou outros, baseando-se somente no seu próprio desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
14. Na sua organização, as pessoas recebem classificações de desempenho que traduzem o seu verdadeiro desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
15. Durante o processo de avaliação de desempenho o/a seu/sua superior hierárquico/a foi honesto/a e ético/a a lidar consigo.	1	2	3	4	5	6	7
16. Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho respeitam os padrões morais e éticos aceites na nossa sociedade.	1	2	3	4	5	6	7
17. Durante o processo de avaliação de desempenho o/a seu/sua superior hierárquico/a foi completamente franco/a e sincero/a consigo.	1	2	3	4	5	6	7

18. As avaliações de desempenho da sua organização não são conduzidas usando procedimentos justos.	1	2	3	4	5	6	7
19. O/A seu/sua superior hierárquico/a comunicou-lhe, atempadamente, os aspetos do seu desempenho que iam ser objeto de avaliação.	1	2	3	4	5	6	7
20. O/A seu/sua superior hierárquico/a tem sempre tempo para lhe explicar cuidadosamente a sua classificação de desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
21. A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho representa um retrato exato e justo do seu desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
22. Na sua organização qualquer trabalhador pode pedir esclarecimentos ou informações adicionais sobre a classificação de desempenho obtida.	1	2	3	4	5	6	7
23. Durante o processo de avaliação de desempenho discutiu com o/a seu/sua superior hierárquico/a o modo como o seu desempenho foi avaliado.	1	2	3	4	5	6	7
24. Durante o processo de avaliação de desempenho o/a seu/sua superior hierárquico/a forneceu-lhe <i>feedback</i> que o/a auxiliou a aprender como executar melhor o seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
25. Durante o processo de avaliação de desempenho o/a seu/sua superior hierárquico/a mostra preocupação pelos seus direitos como empregado/a.	1	2	3	4	5	6	7
26. Os procedimentos utilizados na avaliação de desempenho seguem os padrões/regras pré-definidas, que são aplicados de igual modo a todos os empregados.	1	2	3	4	5	6	7
27. Durante o processo de avaliação de desempenho o/a seu/sua superior hierárquico/a evita fazer observações ou comentários impróprios.	1	2	3	4	5	6	7
28. Dado o seu desempenho, a classificação obtida na sua última avaliação de desempenho é adequada.	1	2	3	4	5	6	7
29. A classificação obtida na sua última avaliação de desempenho foi baseada em informações exatas sobre o seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
30. Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho permitem que conteste a classificação obtida, se assim o desejar.	1	2	3	4	5	6	7
31. Durante o processo de avaliação de desempenho o/a seu/sua superior hierárquico/a comportou-se consigo de um modo inadequado.	1	2	3	4	5	6	7
32. Durante o processo de avaliação de desempenho o/a seu/sua superior hierárquico/a discutiu consigo planos ou objetivos para melhorar o seu desempenho.	1	2	3	4	5	6	7

## DADOS BIOGRÁFICOS

<b>Género:</b>	
Masculino	
Feminino	
Não Identificado	

<b>Idade:</b>	
Entre 18 e 26 anos	
Entre 27 e 36 anos	
Entre 37 a 46 anos	
Entre 47 a 56 anos	
Entre 57 e 66 anos	
Mais de 66 anos	

<b>Vínculo contratual:</b>	
Contrato a termo	
Contrato por tempo indeterminado	
Outro	

<b>Nacionalidade:</b>	
<b>Habilitações Literárias:</b>	
Doutoramento	
Mestrado	
Licenciatura	
Pós-Graduação	

<b>Setor de Atividade:</b>	
Instituição de Ensino	
Instituição de Segurança Pública	
Instituição de Saúde	
Instituição de Justiça	
Autarquias Locais	

Ensino secundário	
Outro	
<b>Atual função/categoria ou equiparado:</b>	
Técnico superior / Técnico especializado	
Assistente técnico / Administrativo	
Assistente operacional / Operário	
Dirigente / Chefia	
Coordenador / Responsável de equipa	
Outra	

Forças Armadas	
Organismos Centrais	
Outra	

<b>Há quanto tempo está a trabalhar na atual função:</b>	
Entre 1 a 2 anos	
Entre 2 a 4 anos	
Entre 4 a 6 anos	
Entre 6 a 8 anos	
Mais de 8 anos	

OBRIGADA PELA SUA PARTICIPAÇÃO!