

**Maria Madalena Ferreira Carvalho**

**O impacto da Satisfação com a Avaliação do Desempenho e  
da Perceção de Justiça Organizacional na Satisfação com a  
Carreira: O papel mediador do Comprometimento  
Organizacional**



Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

2025

**Maria Madalena Ferreira Carvalho**

**O impacto da Satisfação com a Avaliação do Desempenho e  
da Perceção de Justiça Organizacional na Satisfação com a  
Carreira: O papel mediador do Comprometimento  
Organizacional**

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Dissertação realizada sob a orientação da Professora Doutora Cátia Sousa



Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

2025

## Declaração de autoria de trabalho

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

---

Maria Madalena Ferreira Carvalho

©Copyright: Maria Madalena Ferreira Carvalho

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.

## Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero expressar a minha profunda gratidão à minha orientadora, professora Cátia Sousa, pela orientação atenta, paciência e constante disponibilidade ao longo de todo este percurso. As suas orientações, conselhos e incentivo foram essenciais não apenas para o desenvolvimento desta dissertação, mas também para o meu crescimento académico e pessoal. A forma como me guiou, sempre com profissionalismo e empatia, foi uma inspiração para mim.

Ao meu namorado, Ivan, deixo um agradecimento muito especial, por ter estado ao meu lado em todos os momentos, celebrando as conquistas e apoiando-me nas dificuldades. A sua compreensão, carinho e motivação constante deram-me força para continuar mesmo quando o caminho parecia mais difícil. Este trabalho é também o reflexo do seu apoio incondicional e da confiança que sempre depositou em mim.

A todos aqueles que, ao longo deste percurso, de alguma forma, contribuíram para a concretização deste projeto, o meu sincero obrigada. Cada palavra de incentivo, cada gesto de apoio e cada momento de compreensão foram fundamentais para que esta etapa se tornasse possível.

## **Resumo**

A promoção da satisfação com a carreira é uma preocupação crescente nas organizações, sendo reconhecida como um fator determinante para a retenção de talentos, o desenvolvimento profissional e a eficácia das práticas de gestão de recursos humanos. Neste enquadramento, a presente dissertação teve como objetivo analisar de que forma a satisfação com a avaliação do desempenho (AD) e a perceção de justiça organizacional influenciam a satisfação com a carreira, considerando o comprometimento organizacional como variável mediadora. O estudo seguiu uma abordagem quantitativa, tendo sido recolhidos dados através de um questionário online aplicado a uma amostra de 121 trabalhadores portugueses, maioritariamente do sexo feminino (70.2%), com idades entre os 23 e os 68 anos ( $M = 34.53$ ;  $DP = 10.23$ ). Foram utilizadas escalas previamente validadas e os dados foram analisados com recurso a correlações, regressões lineares e análises de mediação. Os resultados evidenciaram que tanto a satisfação com a avaliação do desempenho como a perceção de justiça organizacional se associam positivamente à satisfação com a carreira. Verificou-se ainda que o comprometimento organizacional medeia parcialmente estas relações, sublinhando o seu papel na explicação dos mecanismos que ligam as práticas organizacionais à experiência subjetiva de progressão profissional. Os resultados obtidos reforçam a importância de promover processos de avaliação do desempenho mais transparentes, justos e orientados para o desenvolvimento, bem como de fomentar contextos organizacionais que estimulem o vínculo e o envolvimento dos colaboradores.

**Palavras-chave:** avaliação do desempenho, justiça organizacional, comprometimento organizacional, satisfação com a carreira, gestão de recursos humanos.

## **Abstract**

Promoting career satisfaction has become a growing concern in organizations, being recognized as a key factor in talent retention, professional development, and the effectiveness of human resource management practices. Within this framework, the present dissertation aimed to analyse how satisfaction with performance appraisal and perceptions of organizational justice influence career satisfaction, considering organizational commitment as a mediating variable. A quantitative approach was adopted, and data were collected through an online questionnaire applied to a sample of 121 Portuguese workers, mostly female (70.2%), aged between 23 and 68 years ( $M = 34.53$ ;  $SD = 10.23$ ). Validated scales were used, and data were analysed using correlations, linear regressions, and mediation analysis. The results revealed that both satisfaction with performance appraisal and perceived organizational justice are positively associated with career satisfaction. Furthermore, organizational commitment was found to partially mediate these relationships, highlighting its role in explaining the mechanisms through which organizational practices impact employees' career satisfaction. The findings reinforce the importance of promoting transparent and fair performance appraisal processes focused on development, as well as creating organizational environments that foster employee commitment and engagement.

**Keywords:** performance appraisal, organizational justice, organizational commitment, career satisfaction, human resource management.

# ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO .....	1
I. ESTADO DA ARTE .....	4
1. Avaliação do Desempenho .....	4
1.1. Objetivos da avaliação de desempenho .....	5
1.2. Métodos de Avaliação de Desempenho .....	7
1.2.1. Os Avaliadores .....	9
1.2.2. Gestão por Objetivos .....	10
2. A satisfação com a avaliação de desempenho e resultados .....	11
2.1. A Importância do Feedback .....	13
2.2. Perceção de justiça organizacional .....	14
2.2.1. Justiça Distributiva .....	14
2.2.2. Justiça Procedimental .....	15
2.2.3. Justiça Interacional .....	15
2.3. Justiça Organizacional e Avaliação de Desempenho .....	16
3. O Comprometimento Organizacional .....	17
3.1. As Diferentes formas de comprometimento .....	17
3.1.1. Comprometimento Afetivo .....	17
3.1.2. Comprometimento Normativo .....	18
3.1.3. Comprometimento de Continuidade .....	18
3.2 O Comprometimento Organizacional como variável mediadora .....	18
4. A Satisfação com a Carreira .....	20
5. Objetivo e hipóteses de investigação .....	22
5.1. Amostra .....	24
5.2. Instrumentos .....	25
5.3. Procedimento de recolha de dados .....	29
5.4. Procedimento de análise de dados .....	29
6. Resultados .....	30
6.1. Estatística descritiva .....	30
6.2. Correlações .....	31
6.3. Análise de Regressão .....	34
6.4. Análise de Mediação .....	38
7. Discussão .....	40
7.1. Limitações do Estudo e Sugestões para Investigações Futuras .....	42
7.2. Implicações Teóricas e Práticas .....	43
8. III. CONCLUSÃO .....	45

Referências ..... 46

**Índice Figuras:**

Figura 5.1 Modelo de Investigação ..... 24

## **Índice Tabelas:**

Tabela 6.1 Estatística descritiva das variáveis em estudo. ....	31
Tabela 6.2 Correlações das variáveis em estudo .....	33
Tabela 6.3 Resultados da Regressão Linear para a Satisfação com a Carreira em função da Satisfação com a Avaliação do Desempenho .....	34
Tabela 6.4 Resultados da Regressão Linear Múltipla para a Satisfação com a Carreira em função das Dimensões da Justiça Organizacional .....	35
Tabela 6.5 Regressões Lineares Simples: Satisfação com a Avaliação do Desempenho como preditora do Comprometimento Organizacional .....	36
Tabela 6.6 Modelos de Regressão Múltipla para o Comprometimento Organizacional em função das Dimensões da Justiça Organizacional .....	37
Tabela 6.7 Modelos de Regressão Múltipla para a Satisfação com a Carreira em função do Comprometimento Organizacional.....	38
Tabela 6.8 Efeitos Total, Direto e Indireto da Satisfação com a Avaliação do Desempenho na Satisfação com a Carreira, via Comprometimento Organizacional.....	39
Tabela 6.9 Efeitos totais, diretos e indiretos da Justiça Organizacional na Satisfação com a Carreira, mediado pelo Comprometimento Organizacional .....	40

## **Introdução**

No âmbito das organizações contemporâneas, o desempenho dos colaboradores é reconhecido como um fator crucial para a sua sustentabilidade e competitividade. Os processos de avaliação de desempenho, concebidos como ferramentas de monitorização e desenvolvimento, ocupam um lugar central na gestão de recursos humanos, permitindo alinhar objetivos organizacionais e individuais (Armstrong, 2012; Fletcher, 2001). No entanto, o sucesso dessas práticas não depende apenas de critérios objetivos de avaliação, mas também da perceção subjetiva dos colaboradores em relação à justiça e à equidade desses sistemas (Greenberg, 1987). Essa perceção é determinante para o grau de satisfação com a carreira, um indicador-chave de bem-estar e motivação no trabalho (Judge et al., 2001).

A justiça organizacional, definida como a perceção de equidade nos processos e nos resultados no ambiente de trabalho, desempenha um papel mediador essencial no impacto dos sistemas de avaliação de desempenho sobre os colaboradores (Colquitt et al., 2001). Estudos sugerem que uma avaliação percebida como justa reforça a confiança e o compromisso organizacional, enquanto perceções de injustiça podem provocar insatisfação, desmotivação e até intenção de turnover (Cropanzano et al., 2007). Além disso, o comprometimento organizacional, entendido como o vínculo emocional e psicológico entre o colaborador e a organização, surge como uma variável crucial na relação entre a perceção de justiça e a satisfação com a carreira (Meyer & Allen, 1991).

A satisfação com a carreira reflete o grau em que os colaboradores percebem progresso, realização e alinhamento das suas aspirações profissionais no ambiente de trabalho (Gattiker & Larwood, 1988). Esta variável está intimamente ligada à motivação intrínseca, à produtividade e ao desenvolvimento de competências, sendo um dos fatores determinantes para o sucesso organizacional. Assim, entender como a satisfação com os processos de avaliação e a perceção de justiça organizacional influenciam a satisfação com a carreira e como o comprometimento organizacional atua como mediador nessa relação é crucial para desenhar políticas organizacionais mais eficazes.

Este estudo tem como objetivo principal investigar a relação entre a satisfação com os processos de avaliação do desempenho e a perceção de justiça organizacional e o seu impacto na satisfação com a carreira dos colaboradores. Adicionalmente, procura

explorar o papel mediador do comprometimento organizacional nessa relação, identificando como diferentes níveis de comprometimento afetam a influência das variáveis principais. Ao integrar estas dimensões, pretende-se aprofundar a compreensão dos fatores que contribuem para a satisfação profissional dos colaboradores e o sucesso organizacional.

Com base na literatura existente, postula-se que a justiça organizacional e a satisfação com os processos de avaliação do desempenho não apenas influenciam diretamente a satisfação com a carreira, mas também exercem efeitos indiretos mediados pelo comprometimento organizacional (Meyer & Herscovitch, 2001; Rhoades & Eisenberger, 2002). Este modelo integrado reflete uma abordagem multidimensional, reconhecendo que os sistemas de avaliação, para além de monitorizar desempenho, são instrumentos poderosos para fortalecer o vínculo colaborador-organização e promover o desenvolvimento profissional. Os resultados esperados desta investigação visam oferecer contributos teóricos e práticos, destacando a importância de implementar sistemas de avaliação que priorizem não apenas a medição do desempenho, mas também a promoção de percepções de equidade e o fortalecimento do compromisso organizacional. Com isso, pretende-se apoiar as organizações na criação de ambientes de trabalho mais inclusivos, satisfatórios e orientados para o desenvolvimento de carreiras, consolidando os sistemas de avaliação como alavancas estratégicas para a gestão do talento e a sustentabilidade organizacional.

Para responder aos objetivos delineados, esta dissertação encontra-se estruturada em três partes principais. A primeira parte, intitulada "Estado da Arte", apresenta uma revisão abrangente da literatura científica relacionada com os conceitos fundamentais deste estudo, nomeadamente a satisfação com os processos de avaliação de desempenho, a percepção de justiça organizacional, a satisfação com a carreira e o papel mediador do comprometimento organizacional. Esta secção explora as teorias e modelos subjacentes, bem como as investigações empíricas mais relevantes, permitindo enquadrar teoricamente a investigação e identificar lacunas e oportunidades que sustentem os objetivos do estudo. A segunda parte, designada "Investigação Empírica", descreve detalhadamente o desenho metodológico do estudo, incluindo a definição da amostra, os instrumentos de recolha de dados, os procedimentos seguidos e os métodos estatísticos utilizados na análise. Nesta secção são também apresentados os resultados obtidos,

explorando as relações entre a satisfação com os processos de avaliação de desempenho, a percepção de justiça organizacional, o comprometimento organizacional e a satisfação com a carreira. Os resultados são analisados à luz das hipóteses formuladas e das variáveis em estudo, oferecendo uma visão aprofundada das dinâmicas identificadas. Destacam-se as contribuições teóricas e práticas para o campo da gestão de recursos humanos e são igualmente discutidas as limitações do estudo, apontando direções para futuras investigações que possam aprofundar ou ampliar os tópicos analisados. Por fim, a terceira parte, destinada à conclusão do estudo. O objetivo final desta dissertação é contribuir para uma melhor compreensão das dinâmicas associadas aos processos de avaliação de desempenho e propor orientações para práticas organizacionais que promovam a satisfação e o desenvolvimento das carreiras dos colaboradores, fortalecendo simultaneamente o compromisso organizacional.

# **I. ESTADO DA ARTE**

## **1. Avaliação do Desempenho**

A avaliação de desempenho é uma prática essencial integrada na gestão do desempenho organizacional, sendo amplamente reconhecida como uma aliada estratégica para o sucesso das organizações. Como o termo sugere, este processo tem como principal objetivo avaliar a performance individual de cada colaborador num período pré-definido, permitindo identificar contribuições, lacunas e oportunidades de melhoria. Segundo Chiavenato (2014), a avaliação de desempenho é um método que analisa o desempenho individual ou em grupo, considerando as atividades realizadas, os propósitos estabelecidos e os resultados esperados. Este processo abrange também a análise das competências demonstradas pelos colaboradores e o seu potencial de desenvolvimento. Assim, considera-se uma ferramenta que vai além da medição de resultados, contribuindo para o desenvolvimento contínuo dos recursos humanos.

Embora frequentemente confundidos, é importante distinguir entre gestão do desempenho e avaliação de desempenho. Enquanto a avaliação de desempenho se refere a um processo estruturado de análise e pontuação em critérios previamente definidos, a gestão do desempenho abrange um conjunto mais amplo de atividades destinadas a melhorar o desempenho global do colaborador (DeNisi & Pritchard, 2006; Mamum, 2022). Nesse sentido, a gestão do desempenho incorpora ferramentas como a avaliação de desempenho, mas também envolve iniciativas como feedback contínuo, planos de desenvolvimento e programas de formação.

De acordo com Marras (2000), a avaliação de desempenho é uma ferramenta que permite aos gestores analisar os resultados alcançados pelos colaboradores ou equipas dentro de um contexto e período específicos. Fletcher (2001), reforça esta visão descrevendo a avaliação de desempenho como um “conjunto de atividades que a organização utiliza para avaliar os seus colaboradores, desenvolver competências, realçar o desempenho e distribuir recompensas”. Esta abordagem sublinha o carácter multifacetado do processo, que combina medição, desenvolvimento e reconhecimento. Nascimento e Bernardim (2007), destacam a importância da avaliação de desempenho

como uma ferramenta que promove oportunidades de crescimento e reconhecimento dentro da organização, ajustando-se às áreas de atuação específicas dos colaboradores. Além disso, o processo permite aos gestores avaliar elementos fundamentais como comprometimento, dedicação e produtividade. Esta análise possibilita a identificação de lacunas e a implementação de planos de formação direcionados, garantindo que os colaboradores possuam as competências necessárias para atingir os objetivos organizacionais. Shaout e Yousif (2014), defendem que a avaliação de desempenho é um fator-chave para melhorar a qualidade do trabalho e aumentar o nível de comprometimento dos colaboradores. Além de inspirar a uma maior dedicação, esta prática constitui uma base sólida para o desenvolvimento organizacional, contribuindo para a atualização de estratégias e o planejamento de sucessão. Desta forma, a avaliação de desempenho não só impulsiona o desempenho individual, mas também promove o progresso da organização como um todo.

Em síntese, a avaliação de desempenho é mais do que uma simples ferramenta de análise; trata-se de um elemento estratégico para alinhar os objetivos individuais e organizacionais, promovendo o desenvolvimento dos colaboradores e o sucesso a longo prazo da organização.

### **1.1. Objetivos da avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho (AD) constitui uma ferramenta estratégica essencial para a gestão eficaz de recursos humanos, desempenhando um papel multifacetado no alinhamento entre os objetivos organizacionais e o desenvolvimento individual dos colaboradores. Entre os seus objetivos primordiais está a identificação de pontos fortes e áreas a melhorar, potenciando o desenvolvimento profissional através de feedback construtivo e orientado (Aguinis, 2019; Lima, 2009). Para além desta função de diagnóstico, a AD fornece informações cruciais para suportar decisões sobre recompensas, desenvolvimento e gestão do talento, reforçando a perceção de justiça e promovendo o envolvimento organizacional (Culbertson et al., 2013; Lima, 2009). Em contextos cada vez mais dinâmicos, a literatura destaca também a importância da AD como mecanismo para estimular a aprendizagem contínua, a motivação intrínseca e a responsabilização dos colaboradores (Aguinis, 2019; DeNisi & Murphy, 2017).

Chiavenato (2014) identifica diversos objetivos fundamentais da avaliação de desempenho, que continuam a ser amplamente reconhecidos:

#### 1. Recompensas e Reconhecimento:

A AD sustenta decisões relativas a aumentos salariais, promoções, prêmios de desempenho e outras formas de reconhecimento. A literatura recente reforça que a transparência e a clareza nos critérios de avaliação são determinantes para manter elevados níveis de satisfação e comprometimento (Aguinis, 2019; Bijker et al., 2023). Uma avaliação bem fundamentada contribui para que os colaboradores percebam a ligação direta entre o seu desempenho e as recompensas atribuídas, fortalecendo a motivação e a lealdade organizacional.

#### 2. Desenvolvimento e Capacitação:

Ao identificar competências e lacunas, a AD permite delinear planos personalizados de desenvolvimento, incluindo ações de formação e *mentoring*, que visam fortalecer as competências-chave (Chiavenato, 2014). Estudos recentes enfatizam a importância de avaliações contínuas e feedback frequente, como forma de assegurar que o desenvolvimento não está limitado a momentos formais e esporádicos (DeNisi & Murphy, 2017; London & Smither, 2002).

#### 3. Gestão do Talento e Planeamento de Carreira:

Segundo Lima (2009) e reafirmado por Spurk et al. (2011), a AD permite identificar colaboradores com elevado potencial, crucial para a gestão de sucessão e para garantir que a organização está preparada para os desafios futuros. Avaliações eficazes ajudam a reconhecer não apenas o desempenho atual, mas também a capacidade de evolução, facilitando decisões estratégicas sobre planos de carreira e mobilidade interna.

#### 4. Fortalecimento do Clima Organizacional:

A avaliação de desempenho, quando conduzida de forma justa e transparente, promove confiança e comunicação aberta entre colaboradores e chefias. Chiavenato (2014) sublinha que este processo reforça as relações interpessoais, contribuindo para um ambiente de trabalho positivo e produtivo. De acordo com Culibrk et al. (2018), a

percepção de justiça no sistema de avaliação está fortemente ligada ao comprometimento organizacional e à redução da rotatividade.

#### 5. Aconselhamento e Orientação:

A AD fornece dados valiosos para aconselhar colaboradores sobre os seus objetivos profissionais e para ajustar expectativas. Recentemente, Aguinis (2019) destacou que este papel é cada vez mais visto como um processo colaborativo e dinâmico, onde avaliador e avaliado estabelecem metas conjuntas e monitorizam o progresso de forma contínua.

Para que a avaliação de desempenho seja eficaz, deve assentar em critérios claros e objetivos, estar alinhada com a estratégia da organização e ser aceite tanto pelo avaliador como pelo avaliado (Chiavenato, 2014; Aguinis, 2019). A tendência atual aponta para a necessidade de substituir modelos tradicionais, centrados em avaliações anuais, por processos contínuos de feedback e desenvolvimento, que respondam mais rapidamente às mudanças e necessidades do ambiente organizacional (DeNisi & Murphy, 2017).

Em síntese, a avaliação de desempenho não é apenas um instrumento de monitorização, mas uma ferramenta poderosa de desenvolvimento, reconhecimento e alinhamento estratégico, que, quando bem implementada, potencia a motivação, o compromisso e a eficácia organizacional (Aguinis, 2019; Culibrk et al., 2018; Bijker et al., 2023).

### **1.2. Métodos de Avaliação de Desempenho**

Os métodos de avaliação podem ser variados e existem com o propósito de classificar o desempenho. Para que o mesmo aconteça é impreterível um esforço por parte da organização para compreender e analisar as funções existentes, de forma a selecionar o modelo de avaliação de desempenho mais apropriado, tendo em conta os seus objetivos estratégicos e as suas especificidades (Matos, 2012). Assim pode entender-se que a análise de funções configura um processo estruturado que envolve a recolha e a sistematização de toda a informação relevante para a caracterização das funções existentes na organização, abrangendo tanto o seu conteúdo como o seu contexto. Como métodos para análise de funções designam-se o método de observação direta, o método do questionário, o método da entrevista e os métodos mistos (Chiavenato, 2014).

Os métodos tradicionais de avaliação de desempenho surgem como solução para avaliar o desempenho nas organizações, deste modo o sistema de avaliação de desempenho deve ser estruturado de forma a adequar-se às características dos indivíduos avaliados (Chiavenato, 2014).

Segundo Chiavenato (2014), os métodos tradicionais de avaliação são:

- O método das escalas gráficas: É avaliado o desempenho individual com base em fatores de avaliação previamente definidos, utilizando um formulário de dupla entrada, onde as linhas horizontais correspondem aos fatores de avaliação e as colunas verticais representam os diferentes graus de variação desses fatores.
- O método das escolhas forçadas: Consiste em avaliar o desempenho das pessoas através de frases descritivas que apresentam alternativas relacionadas a diferentes tipos de desempenho individual. Em cada bloco, composto por duas, quatro ou mais frases, o avaliador é obrigado a selecionar a opção que melhor descreve o desempenho observado.
- O método de pesquisa de campo: Tem como base a realização de entrevistas conduzidas por um especialista em avaliação, em conjunto com a chefia direta, com o objetivo de avaliar o desempenho dos subordinados. Durante estas entrevistas, são identificadas as causas, origens bem como os motivos do desempenho através da análise de factos e situações específicas.
- O método dos incidentes críticos: Trata-se de uma abordagem em que o líder observa e regista os acontecimentos que merecem destaque, seja de forma positiva ou negativa, no desempenho do avaliado. Dessa forma, o método foca-se nas situações excepcionais, tanto favoráveis quanto desfavoráveis, no desempenho dos indivíduos.

Por outro lado Caetano (2008), aborda outra perspectiva na qual os instrumentos de avaliação de desempenho variam consoante o seu foco, sendo categorizados em quatro abordagens: a abordagem centrada na personalidade, a abordagem centrada nos comportamentos, a abordagem centrada na comparação com os outros e a abordagem centrada nos resultados.

Existem algumas críticas relativas aos métodos tradicionais, estes apresentam características desatualizadas padronizando as pessoas de forma homogénea sem

considerar as suas particularidades. Além disso, tendem a ser limitados, uma vez que a avaliação é vista como um fim em si mesma, em vez de um meio para alcançar um fim, neste caso melhorias organizacionais (Chiavenato, 2014).

### 1.2.1. Os Avaliadores

A escolha da fonte de avaliação deve ser orientada pelos objetivos estratégicos da organização, considerando os resultados pretendidos, a relação custo-benefício, os recursos disponíveis e o tempo necessário para a sua execução (Aguinis, 2019; Caetano, 2008; Sousa et al., 2006). A literatura sublinha que não existe um método universalmente superior; a adequação do método depende do contexto organizacional, da cultura empresarial e da natureza das funções a avaliar (Aguinis, 2019).

Diversos tipos de avaliação de desempenho são amplamente reconhecidos na literatura (Aguinis, 2019; Caetano, 2008; Sousa et al., 2006):

- **Avaliação pela chefia direta:** Este é o método mais tradicional e amplamente utilizado, baseado na premissa de que a chefia direta está numa posição privilegiada para observar e avaliar o desempenho da sua equipa. A literatura continua a considerar este modelo robusto, sobretudo quando complementado por uma estrutura clara de avaliação e pelo apoio técnico do departamento de recursos humanos, que assegura coerência e justiça no processo (Aguinis, 2019).
- **Autoavaliação:** A autoavaliação permite ao colaborador realizar uma introspeção crítica sobre os seus pontos fortes e áreas de melhoria, promovendo um maior sentido de responsabilidade e envolvimento. Este método é valorizado por fomentar a autoconsciência e o autodesenvolvimento. No entanto, também apresenta riscos, nomeadamente a possibilidade de autovalorizações inflacionadas ou subestimadas, especialmente quando não há um alinhamento claro com os critérios da chefia (London & Smither, 2002).
- **Avaliação pelos colegas (*peer review*):** Este tipo de avaliação é realizado por colegas que trabalham diretamente com o avaliado, partilhando funções e nível hierárquico. Os defensores desta abordagem argumentam que os colegas são, muitas vezes, os que mais interagem e observam o desempenho diário. Contudo, a literatura alerta para os riscos de enviesamento, já que fatores como rivalidades

ou amigáveis podem afetar negativamente ou positivamente a objetividade da avaliação (DeNisi & Smith, 2023).

- **Avaliação 360° graus:** Este método consiste numa avaliação abrangente, que recolhe feedback de múltiplas fontes: chefias, colegas, subordinados, clientes internos e externos, e até do próprio colaborador. É considerado um dos métodos mais completos, pois oferece uma visão holística do desempenho. No entanto, o seu sucesso depende da maturidade organizacional e da cultura de feedback existente, além de exigir recursos significativos para implementação e acompanhamento eficaz (Aguinis, 2019).
- **Avaliação pelos subordinados:** Este método, ainda pouco comum, baseia-se no feedback fornecido pelos subordinados relativamente ao desempenho das suas chefias. Pode ser útil para avaliar competências de liderança e gestão, mas está sujeito a enviesamentos, nomeadamente o receio de represálias ou avaliações tendenciosas por parte dos subordinados (London & Smither, 2002).

Embora existam diferentes métodos de avaliação, nenhum é isento de limitações. Todos apresentam características, vantagens e desafios específicos, sendo essencial que a escolha do método ou da combinação de métodos seja ajustada à realidade e aos objetivos estratégicos da organização. Cabe ao departamento de recursos humanos, em conjunto com a gestão de topo, identificar o sistema que melhor se adequa à cultura organizacional, garantindo que o processo é percebido como justo, transparente e eficaz (Aguinis, 2019; DeNisi & Smith, 2023).

### **1.2.2. Gestão por Objetivos**

A gestão por objetivos (GPO) constitui uma abordagem amplamente reconhecida no âmbito da administração, caracterizada por deslocar o foco da questão de "como" gerir para "porque" ou "para que" se deve gerir. O principal objetivo desta filosofia não reside apenas na execução eficiente das tarefas, mas sim na realização das atividades fundamentais para alcançar os objetivos estratégicos da organização. Assim, as ações realizadas não são consideradas um fim em si mesmas, mas sim como ferramentas orientadas para a concretização dos objetivos estabelecidos pela organização. (Lima, 2009).

Segundo Vaz (2006), a gestão por objetivos (GPO) baseia-se em quatro pilares fundamentais: planeamento, participação, motivação e autocontrolo. No planeamento, é dado ênfase à definição de objetivos claros, mensuráveis e alinhados hierarquicamente, desde metas estratégicas até individuais, com foco na adaptação às mudanças externas. A participação enfatiza a colaboração dos trabalhadores na determinação dos seus próprios objetivos, em coordenação com os superiores, assegurando o alinhamento e autonomia na gestão do trabalho. A motivação decorre da relação entre o alcance de metas individuais e organizacionais, impulsionada por recompensas financeiras, reconhecimento profissional e realização. Por fim, o autocontrolo integra os indivíduos no processo de avaliação, garantindo clareza sobre as metas e critérios de desempenho, promovendo um maior sentido de responsabilidade e compromisso para com os resultados.

Em síntese, a gestão por objetivos é um modelo que integra fatores chave como o planeamento estratégico, a participação ativa dos colaboradores, a motivação alinhada com os objetivos organizacionais bem como o autocontrolo no processo de avaliação. Este modelo promove uma abordagem estruturada e descentralizada para a definição e acompanhamento de metas, incentivando a autonomia dos trabalhadores e o seu envolvimento na formulação de objetivos. A correlação entre desempenho individual e recompensas, aliada ao reconhecimento e à busca por realização fortalece o compromisso e a motivação dos colaboradores enquanto o autocontrolo, por sua vez, assegura que os colaboradores compreendem claramente as expectativas e os critérios de avaliação, garantindo maior responsabilidade e eficiência na obtenção dos resultados esperados (Lima, 2009).

## **2. A satisfação com a avaliação de desempenho e resultados**

A satisfação dos colaboradores com os processos organizacionais, em particular com a avaliação de desempenho (AD), é reconhecida como um fator crítico para o sucesso organizacional. Segundo Fakhimi e Raisy (2013), a avaliação de desempenho desempenha um papel determinante na satisfação laboral, contribuindo significativamente para a melhoria do desempenho individual e coletivo.

Quando bem conduzidas, as avaliações de desempenho têm um impacto positivo, funcionando como um instrumento essencial para reforçar a motivação, o compromisso e a eficácia organizacional. No entanto, uma gestão inadequada destes processos pode ter efeitos adversos, prejudicando não só o desempenho e o comprometimento dos colaboradores, mas também afetando negativamente a sua motivação e o clima organizacional (Churchill et al., 1985). A desadequação do sistema de avaliação pode minar a confiança entre o colaborador e a organização, comprometendo a relação de trabalho construída ao longo do tempo.

A percepção de justiça e adequação da AD é, assim, fundamental. Quando o processo de avaliação é percebido como injusto ou insuficiente, os colaboradores tendem a manifestar níveis mais elevados de insatisfação, desmotivação e intenções de saída, o que impacta negativamente os níveis de produtividade e o desempenho organizacional (Memon et al., 2020). Por outro lado, quando os colaboradores se sentem satisfeitos com o sistema de avaliação implementado, observa-se uma tendência para maior motivação, maior envolvimento e menor propensão ao *turnover*, refletindo-se em melhores resultados organizacionais.

Mani (2002) defende que um sistema de avaliação eficaz não só incentiva os trabalhadores com bom desempenho a manterem os seus níveis, mas também motiva os colaboradores com desempenhos menos positivos a melhorarem, contribuindo para a sustentabilidade e o sucesso da organização. Para que tal sucesso seja alcançado, é crucial que o sistema de avaliação esteja alinhado com as expectativas e necessidades dos colaboradores. Quando existe esta consonância entre as expectativas dos trabalhadores e os mecanismos de avaliação adotados pela organização, a probabilidade de melhoria do desempenho aumenta de forma significativa, estabelecendo uma relação recíproca e benéfica para ambas as partes (Ehsan, 2018).

Um aspeto fulcral na avaliação de desempenho é o feedback recebido durante o processo. Culbertson et al. (2013) destacam que a percepção do feedback – seja este positivo ou negativo – exerce uma influência relevante na satisfação dos colaboradores com a avaliação. No entanto, esses autores sublinham que a satisfação com a AD não depende exclusivamente da valência do feedback, mas resulta da interação de múltiplos fatores, como o contexto organizacional, a qualidade da relação entre avaliador e avaliado e a percepção de justiça organizacional.

Em suma, a literatura aponta para uma relação consistente entre a satisfação com a avaliação de desempenho e os resultados organizacionais, destacando a importância de processos avaliativos justos, transparentes e bem alinhados com as expectativas dos colaboradores para potenciar não só a satisfação e a motivação, mas também a eficácia e a retenção organizacional (Fakhimi & Raisy, 2013; Memon et al., 2020).

## **2.1. A Importância do Feedback**

A literatura destaca o feedback como um elemento central nos processos de avaliação do desempenho, com impacto direto na percepção de justiça e na satisfação com a avaliação. Segundo Culbertson, Henning e Payne (2013), o feedback pode ser reconhecido como positivo ou negativo, sendo a sua interpretação profundamente subjetiva e condicionada por múltiplos fatores, tais como o histórico de desempenho, os objetivos pessoais e as expectativas individuais do colaborador. Assim, a eficácia do feedback não depende apenas do seu conteúdo, mas também da forma como é comunicado e recebido.

O feedback na avaliação de desempenho é geralmente formalizado através de uma entrevista de avaliação, durante a qual são discutidos pontos fortes e áreas de melhoria, apresentadas sugestões concretas e partilhados os diferentes pontos de vista do avaliador e do avaliado (Sousa et al., 2006). Esta entrevista é considerada um momento-chave para alinhar expectativas, definir metas futuras e reforçar o compromisso do colaborador com a organização (London & Smither, 2002). Apesar disso, Culbertson et al. (2013) salientam que as reações dos colaboradores às avaliações de desempenho não são determinadas apenas pela percepção imediata do feedback recebido. Outros fatores, como o clima organizacional, a relação com o avaliador e a percepção de justiça organizacional, desempenham também um papel crucial na satisfação global com a avaliação. Assim, estratégias que visam melhorar a satisfação com a avaliação exclusivamente através da minimização do feedback negativo e da maximização do feedback positivo podem não ser suficientes para alcançar os resultados desejados.

A literatura mais recente sublinha ainda a importância de um feedback contínuo e construtivo, que vá além da avaliação formal anual e promova um ciclo constante de aprendizagem e desenvolvimento (Aguinis, 2019). Um sistema eficaz de feedback deve ser percebido como relevante, específico e orientado para o futuro, contribuindo para a

motivação intrínseca e para o alinhamento dos objetivos individuais com os organizacionais (Kluger & DeNisi, 1996).

## **2.2. Percepção de justiça organizacional**

É difícil, se não mesmo quase impossível, imaginar a gestão contemporânea sem dar destaque às percepções de justiça no trabalho, que influenciam diretamente o comportamento e o bem-estar dos colaboradores (Colquitt, 2001; Greenberg, 1990). Tal como defendem estes autores, a justiça organizacional é uma construção intrinsecamente subjetiva: os investigadores não analisam a justiça em termos objetivos ou absolutos, mas sim a percepção dos indivíduos acerca da justiça nas suas experiências organizacionais. É precisamente essa percepção que determina, em última instância, o comportamento organizacional (Colquitt et al., 2001; Greenberg, 2011).

Este construto passou por uma evolução conceptual importante ao longo das últimas décadas e atualmente é geralmente abordado a partir de três grandes dimensões (Colquitt, 2001; Sotomayor, 2007):

### **2.2.1. Justiça Distributiva**

A justiça distributiva representa a forma mais antiga de justiça organizacional, associando-se à equidade na distribuição de resultados – tais como salários, promoções e outros benefícios – entre os colaboradores (Adams, 1965; Al-Zu'bi, 2010; Greenberg, 1990). Esta dimensão está fortemente enraizada na Teoria da Equidade, segundo a qual os indivíduos comparam as suas recompensas e esforços com os dos seus colegas, avaliando se o balanço entre o que entregam e o que recebem é justo (Sotomayor, 2007). Quando essa comparação resulta em percepções de injustiça, surgem reações emocionais e comportamentais negativas, como a desmotivação e o aumento da intenção de rotatividade.

### 2.2.2. Justiça Procedimental

A justiça procedimental refere-se à equidade dos processos e métodos utilizados para determinar as alocações de recursos e resultados (Thibaut & Walker, 1975; Leventhal, 1980). No contexto organizacional, esta dimensão é especialmente relevante nas avaliações de desempenho, onde os colaboradores avaliam não só o resultado final, mas também a forma como a avaliação foi conduzida (Sotomayor, 2007). Entre os critérios considerados destacam-se:

- a aplicação consistente das regras a todos os colaboradores,
- a possibilidade de contestação ou recurso das avaliações,
- a oportunidade de participação ativa (ex.: autoavaliação),
- e a utilização de informações precisas e critérios transparentes (Al-Zu'bi, 2010).

Esta perceção de justiça nos processos é crítica para garantir que mesmo decisões ou resultados desfavoráveis sejam aceites de forma mais construtiva (Colquitt & Shaw, 2005).

### 2.2.3. Justiça Interacional

A justiça interacional diz respeito à qualidade das interações interpessoais durante a execução de processos organizacionais. Introduzida por Bies e Moag (1986), esta dimensão enfatiza o tratamento respeitoso, digno e transparente que os colaboradores recebem. Em termos mais técnicos, pode ser desdobrada em duas subdimensões:

- **Justiça Interpessoal** (tratamento respeitoso e consideração pessoal),
- **Justiça Informacional** (clareza e suficiência das informações transmitidas).

Sotomayor (2007) nota que esta dimensão gerou controvérsia na literatura: alguns autores consideram-na uma extensão social da justiça procedimental, enquanto outros a reconhecem como uma dimensão independente (Colquitt, 2001; Greenberg, 2011).

### **2.3. Justiça Organizacional e Avaliação de Desempenho**

No contexto específico da avaliação de desempenho, as três dimensões da justiça organizacional interagem para moldar a percepção global de justiça por parte dos colaboradores. Estudos como os de Sotomayor (2007) demonstram que avaliações percebidas como justas reforçam não só a aceitação dos resultados, mas também o comprometimento organizacional e a satisfação com a carreira. Al-Zu'bi (2010) confirma ainda que percepções positivas de justiça distributiva e procedimental estão diretamente ligadas à satisfação e motivação no trabalho, enquanto a justiça interacional atua como elemento amplificador dessas relações.

Culibrk et al. (2018) acrescentam que a justiça organizacional não só afeta diretamente estas variáveis, como também prepara o terreno para fortalecer o comprometimento organizacional, reforçando o seu papel mediador entre práticas organizacionais e resultados individuais. A distinção entre as dimensões de justiça organizacional reveste-se de particular relevância neste contexto, uma vez que, na prática, existe uma tendência para sobrevalorizar a justiça distributiva em detrimento das dimensões procedimental e interacional (Silva, 2016). Esta visão limitada pode reduzir a eficácia dos processos avaliativos, dado que todas as dimensões contribuem de forma complementar para a percepção global de justiça e para a aceitação das decisões organizacionais. Sotomayor (2007) destaca que a percepção de justiça distributiva está associada à convicção de que as classificações de desempenho são atribuídas de forma justa e proporcional ao esforço e resultados dos colaboradores. A justiça procedimental, por sua vez, está relacionada com a percepção de que o processo de avaliação é imparcial, transparente e participativo, permitindo, por exemplo, a contestação das classificações e a utilização de critérios objetivos. A justiça interacional associa-se ao comportamento do avaliador, nomeadamente no que toca ao respeito, honestidade e conhecimento demonstrados durante a avaliação, enquanto a justiça informacional diz respeito à clareza das explicações fornecidas e ao acompanhamento contínuo que orienta os colaboradores na superação de obstáculos. Este aprofundamento reforça a importância de considerar todas as dimensões da justiça organizacional para potenciar não apenas a eficácia dos processos de avaliação, mas também para fortalecer o comprometimento organizacional e a satisfação com a carreira.

### **3. O Comprometimento Organizacional**

O comprometimento organizacional é amplamente reconhecido como um dos principais preditores das atitudes e comportamentos dos trabalhadores, com impacto direto em variáveis críticas como desempenho, rotatividade, absentismo e bem-estar (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001; Klein et al., 2009). Este construto descreve a ligação psicológica que mantém os colaboradores vinculados à organização, refletindo não só a identificação pessoal com os valores institucionais, mas também as motivações para permanecer na organização (Riketta, 2002; Meyer et al., 2012).

Numerosos estudos destacam que níveis elevados de comprometimento estão associados a maior desempenho, comportamentos de cidadania organizacional, menor intenção de saída e maior satisfação no trabalho (Meyer et al., 2002; Meyer & Maltin, 2010; Rodrigues & Guest, 2010). De forma complementar, Culibrk et al. (2018) demonstraram que o comprometimento organizacional está fortemente relacionado com a satisfação no trabalho e o envolvimento organizacional, reforçando a ideia de que colaboradores mais comprometidos apresentam menores taxas de rotatividade e maior desempenho. A literatura recente também sublinha que práticas organizacionais justas, especialmente na avaliação de desempenho, desempenham um papel determinante na promoção deste vínculo (Bijker et al., 2023; Sotomayor, 2007). Meyer e Allen (1991) propuseram o modelo tridimensional do comprometimento organizacional, amplamente aceite e utilizado, que distingue entre comprometimento afetivo, normativo e de continuidade.

#### **3.1. As Diferentes formas de comprometimento**

##### **3.1.1. Comprometimento Afetivo**

O comprometimento afetivo refere-se ao vínculo emocional do colaborador com a organização e à sua identificação com os seus objetivos e valores (Meyer & Allen, 1991). Este tipo de comprometimento está associado a níveis elevados de envolvimento, comportamentos pró-ativos e satisfação no trabalho (Meyer & Herscovitch, 2001; Rodrigues & Guest, 2010). Choi e colegas (2015) confirmaram que o comprometimento afetivo é o principal motor de retenção e satisfação dos colaboradores, reforçado por

fatores como liderança transformacional e políticas de justiça organizacional (Afsar et al., 2019; Rojot et al., 2013).

### **3.1.2. Comprometimento Normativo**

O comprometimento normativo baseia-se no sentimento de obrigação moral para com a organização (Meyer & Allen, 1991; Wiener, 1982). Este tipo de vínculo pode ser fortalecido por processos de socialização organizacional, bem como pela percepção de investimento em formação e desenvolvimento (Rodrigues & Guest, 2010). Jiang e Zhang (2021) destacam que este comprometimento se reforça em culturas organizacionais que valorizam lealdade e reciprocidade, promovendo comportamentos de permanência mesmo em contextos desafiantes.

### **3.1.3. Comprometimento de Continuidade**

O comprometimento de continuidade está centrado na percepção dos custos associados a abandonar a organização (Meyer & Allen, 1991; McGee & Ford, 1987). Este tipo de vínculo é mais racional e calculista, com os colaboradores a permanecerem não tanto porque desejam ou se sentem obrigados, mas porque reconhecem os sacrifícios financeiros, profissionais e sociais que uma saída poderia implicar (Meyer et al., 2002). Powell e Meyer (2020) alertam, no entanto, que este tipo de comprometimento, embora eficaz para reter colaboradores, está menos associado a resultados positivos como satisfação e comportamentos de cidadania organizacional.

## **3.2 O Comprometimento Organizacional como variável mediadora**

Para além de ser considerado um resultado desejável das práticas organizacionais, o comprometimento organizacional tem vindo a ser cada vez mais conceptualizado como uma variável mediadora que explica a relação entre fatores contextuais (ex.: justiça organizacional, qualidade da avaliação de desempenho) e desfechos organizacionais (ex.: satisfação com a carreira, desempenho) (Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer & Maltin, 2010).

Estudos como os de Aryee et al. (2002) e Sotomayor (2007) destacam que a percepção de justiça nos processos de avaliação de desempenho influencia diretamente o comprometimento, que, por sua vez, potencia a satisfação no trabalho e reduz a intenção de saída. Li et al. (2012) demonstraram que o comprometimento afetivo medeia a relação entre liderança e desempenho individual, enquanto Meyer et al. (2012) reforçam a importância deste papel mediador em contextos multiculturais e globais. Estudos mais recentes, como o de Kim e Beehr (2021), identificam o comprometimento organizacional como mediador entre a percepção de suporte organizacional e o bem-estar psicológico dos trabalhadores. Bijker et al. (2023) acrescentam que o trabalho remoto e as alterações nas dinâmicas laborais durante a pandemia de COVID-19 evidenciaram a importância do comprometimento como fator crítico para manter o vínculo organizacional e a produtividade em situações de crise.

Na área da avaliação de desempenho, Albrecht et al. (2018) confirmaram que práticas justas e participativas não só reforçam o comprometimento organizacional como também potencializam a satisfação com a carreira e minimizam comportamentos de evasão organizacional. Estes resultados reforçam a ideia de que o comprometimento atua como um mecanismo essencial na transformação de percepções subjetivas em comportamentos concretos.

Em suma, o comprometimento organizacional permanece um pilar fundamental da psicologia organizacional, estruturando-se em três dimensões — afetiva, normativa e de continuidade — que captam diferentes motivações para a permanência dos colaboradores nas organizações. A literatura mais recente confirma a sua relevância não só como desfecho desejável, mas também como variável mediadora fundamental para explicar como práticas organizacionais impactam resultados críticos, como a satisfação com a carreira e o bem-estar. Assim, o fortalecimento do comprometimento organizacional surge como uma prioridade estratégica para organizações que almejam sustentabilidade e eficácia a longo prazo (Culibrk et al., 2018; Kim & Beehr, 2021; Powell & Meyer, 2020).

## **4. A Satisfação com a Carreira**

A satisfação com a carreira é considerada um dos pilares do sucesso profissional, refletindo a percepção que os indivíduos têm sobre o seu progresso, conquistas e realização ao longo da sua trajetória laboral (Judge et al., 2011; Spurk et al., 2011). Este conceito integra tanto dimensões objetivas – como promoções e remuneração – quanto dimensões subjetivas, relacionadas ao sentimento de realização e valorização pessoal (Joo & Ready, 2012). Tal como destacado por Joo e Ready (2012), a cultura de aprendizagem organizacional, a qualidade da relação líder-membro e a orientação para objetivos desempenham papéis críticos no fortalecimento da satisfação com a carreira. Organizações que investem no desenvolvimento contínuo e oferecem suporte claro às suas equipas tendem a criar ambientes mais propícios ao crescimento profissional e à satisfação a longo prazo. Já Spurk et al. (2011) reforçam que, embora a satisfação com a carreira seja relativamente estável ao longo do tempo, ela pode sofrer alterações importantes dependendo de fatores contextuais e pessoais.

O sucesso na carreira é frequentemente dividido em sucesso objetivo e subjetivo. O primeiro refere-se a métricas tangíveis (salário, promoções), enquanto o segundo se relaciona à percepção pessoal de progresso e sucesso (Greenhaus et al., 1990; Judge et al., 2001). Estudos longitudinais, como o de Spurk et al. (2011), demonstram que estas dimensões podem evoluir de forma diferenciada, sendo a satisfação subjetiva especialmente influenciada por fatores psicossociais e contextuais.

Além disso, investigações demonstram que fatores como personalidade proativa, percepção de apoio organizacional e qualidade das relações interpessoais são determinantes para o aumento da satisfação com a carreira (Joo & Ready, 2012; Reed et al., 2004). Alguns estudos Karaferis e colegas (2013) destacam que, em profissões de elevada exigência, como a área da saúde, a satisfação com a carreira está associada não só à carga de trabalho e condições físicas, mas também à qualidade das interações profissionais e à percepção de justiça organizacional (e.g., Awwad & Adaileh, 2025; Karaferis et al., 2022). Bardagi e Hutz (2010) enfatizam ainda a relevância do comprometimento com a carreira e da exploração vocacional, sugerindo que estudantes e jovens profissionais que demonstram maior envolvimento com a sua área apresentam níveis superiores de satisfação, uma tendência também observada em profissionais mais

experientes. Num contexto organizacional mais amplo, Al-Zu'bi (2010) e Čulibrk et al. (2018) reforçam que percepções de justiça organizacional são antecedentes significativos da satisfação com a carreira. A justiça – distributiva, procedimental e interacional – influencia diretamente a forma como os trabalhadores avaliam a equidade e a qualidade das práticas organizacionais, com impactos claros sobre a motivação e o envolvimento.

Particular destaque deve ser dado ao papel da avaliação de desempenho enquanto prática central de gestão de recursos humanos, que pode potenciar ou prejudicar a satisfação com a carreira. Estudos como os de Sotomayor (2007) e Al-Zu'bi (2010) demonstram que avaliações percebidas como justas – tanto em termos de resultados (justiça distributiva) como de processos (justiça procedimental) – reforçam a percepção de reconhecimento e equidade, essenciais para a satisfação com a carreira. Além disso, a literatura sugere que esta relação é mediada pelo comprometimento organizacional. Ou seja, práticas de avaliação eficazes e percebidas como justas não só aumentam diretamente a satisfação com a carreira, mas também o fazem indiretamente ao fortalecer o vínculo emocional e o sentido de pertença dos colaboradores (Čulibrk et al., 2018; Meyer & Herscovitch, 2001). Tal reforça a importância de integrar políticas de avaliação bem estruturadas com estratégias para promover o comprometimento, criando um ciclo virtuoso que potencia tanto o desenvolvimento organizacional como a realização pessoal dos trabalhadores.

Em síntese, a satisfação com a carreira resulta de uma combinação de fatores individuais (como características de personalidade e valores pessoais), contextuais (ambiente organizacional, suporte do líder) e processuais (práticas de gestão, especialmente a avaliação de desempenho e justiça organizacional). Estes fatores não só afetam a satisfação atual como moldam as expectativas e a motivação para o desenvolvimento futuro, sendo essencial que as organizações reconheçam esta complexidade para promover trajetórias de carreira sustentáveis e satisfatórias (Awwad & Adaileh, 2025; Joo & Ready, 2012; Spurk et al., 2011).

## II. INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

### 5. Objetivo e hipóteses de investigação

O presente estudo tem como objetivo analisar o impacto da satisfação com a avaliação do desempenho (AD) e da perceção de justiça organizacional na satisfação com a carreira, considerando o comprometimento organizacional como variável mediadora (Figura 5.1.). Pretende-se compreender de que forma as práticas organizacionais, nomeadamente a avaliação de desempenho e a perceção de justiça, influenciam o nível de satisfação com a carreira dos colaboradores, bem como avaliar o papel mediador do comprometimento organizacional neste processo.

**H1:** Existe uma relação positiva entre a satisfação com a avaliação do desempenho e a satisfação com a carreira.

A literatura tem evidenciado que a satisfação com a avaliação do desempenho desempenha um papel crucial na perceção de reconhecimento e equidade. Práticas de avaliação percebidas como justas e eficazes não só aumentam a aceitação dos resultados como potenciam a satisfação global com a carreira (Al-Zu'bi, 2010; Cúlibrk et al., 2018; Sotomayor, 2007).

**H2:** Existe uma relação positiva entre a perceção de justiça organizacional e a satisfação com a carreira.

A justiça organizacional – nas suas dimensões distributiva, procedimental e interacional – é apontada como um antecedente fundamental da satisfação com a carreira. Uma perceção positiva de justiça cria um ambiente de confiança e equidade, potenciando a satisfação dos colaboradores com o seu percurso profissional (Al-Zu'bi, 2010; Joo & Ready, 2012; Spurk et al., 2011).

**H3:** Existe uma relação positiva entre a satisfação com a avaliação do desempenho e o comprometimento organizacional.

As avaliações de desempenho percebidas como justas e participativas reforçam o vínculo emocional e a identificação dos colaboradores com a organização. Esta relação está bem

documentada em estudos que mostram que práticas de avaliação eficazes aumentam os níveis de comprometimento (Bijker et al., 2023; Sotomayor, 2007).

**H4:** Existe uma relação positiva entre a percepção de justiça organizacional e o comprometimento organizacional.

Percepções de justiça organizacional elevadas estão associadas a níveis mais fortes de comprometimento, uma vez que os colaboradores sentem que a organização valoriza e respeita os seus direitos e contribuições. Estudos como os de Meyer e Herscovitch (2001) e Čulibrk et al. (2018) confirmam esta ligação.

**H5:** O comprometimento organizacional relaciona-se positivamente com a satisfação com a carreira.

O comprometimento organizacional, sobretudo na sua dimensão afetiva, é identificado como um forte preditor da satisfação com a carreira. Indivíduos emocionalmente ligados à sua organização tendem a perceber maior realização e satisfação no seu percurso profissional (Choi et al., 2015; Joo & Ready, 2012).

**H6:** O comprometimento organizacional medeia a relação entre a satisfação com a avaliação do desempenho e a satisfação com a carreira.

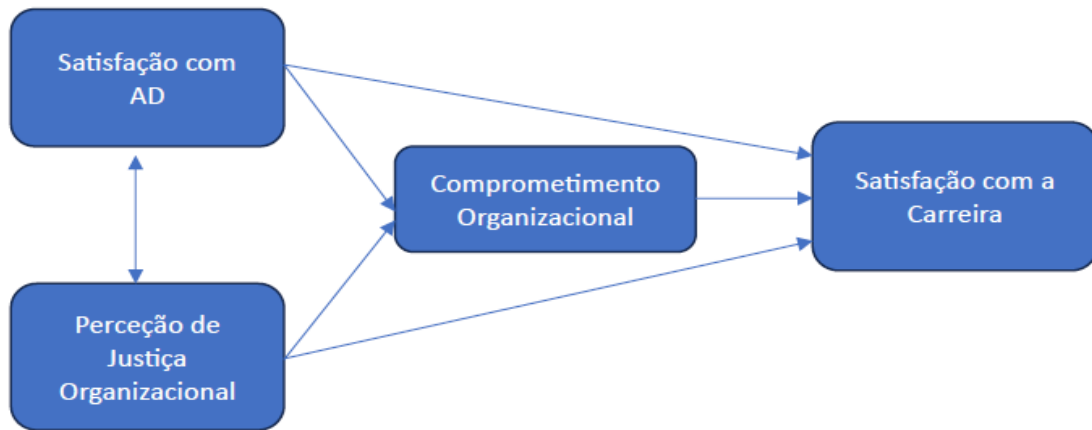
Estudos recentes sugerem que os efeitos das práticas de avaliação de desempenho na satisfação com a carreira não são apenas diretos, mas também mediados pelo fortalecimento do comprometimento organizacional. Este papel mediador explica como avaliações justas promovem um vínculo emocional mais forte, que por sua vez potencia a satisfação com a carreira (Li et al., 2012; Kim & Beehr, 2021).

**H7:** O comprometimento organizacional medeia a relação entre a percepção de justiça organizacional e a satisfação com a carreira.

A literatura indica que percepções de justiça organizacional promovem o comprometimento organizacional, que funciona como mediador para resultados como satisfação no trabalho e com a carreira. Esta dinâmica é essencial para compreender o impacto indireto da justiça organizacional na satisfação com a carreira (Čulibrk et al., 2018; Meyer & Herscovitch, 2001).

**Figura 5.1**

*Modelo de Investigação*



### **5.1. Amostra**

A amostra do presente estudo é composta por 121 participantes, refletindo uma diversidade de contextos profissionais e características sociodemográficas. No que respeita ao género, 70.2% dos participantes são do sexo feminino ( $n = 85$ ), enquanto 29.8% são do sexo masculino ( $n = 36$ ), com idades compreendidas entre os 23 e os 68 anos, com uma média de 34.53 anos ( $DP = 10.23$ ), o que indica uma amostra maioritariamente adulta, com alguma dispersão etária. Quanto ao estado civil, a maioria encontra-se solteira (56.2%;  $n = 68$ ), seguindo-se os participantes casados ou em união de facto (39.7%;  $n = 48$ ). Apenas 3.3% são divorciados ( $n = 4$ ) e 0.8% viúvos ( $n = 1$ ). Relativamente às habilitações literárias, observa-se que a maior parte dos participantes possui licenciatura (39.7%;  $n = 48$ ) ou ensino secundário (28.9%;  $n = 35$ ). Um número significativo frequentou o ensino pós-graduado (12.4%;  $n = 15$ ) ou concluiu o mestrado (16.5%;  $n = 20$ ). Apenas 1.7% referem possuir apenas o ensino básico ( $n = 2$ ) e 0.8% têm o grau de doutoramento ( $n = 1$ ). Relativamente ao tempo na organização, 46.3% trabalham na empresa entre 1 a 5 anos ( $n = 56$ ), 20.7% há mais de 10 anos ( $n = 25$ ), 18.2% têm menos de 1 ano de antiguidade ( $n = 22$ ) e 14.9% entre 6 a 10 anos ( $n = 18$ ). Quanto ao vínculo contratual, a maioria dos participantes apresenta contrato sem termo (62.0%;  $n = 75$ ), 27.3% têm contrato com termo ( $n = 33$ ), 6.6% têm vínculo independente ( $n = 8$ ) e 4.1% referem outro tipo de vínculo ( $n = 5$ ). No que diz respeito ao horário de trabalho,

88.4% trabalham em regime full-time (n = 107), enquanto os restantes 11.6% exercem funções em part-time (n = 14). A nível profissional, os participantes desempenham funções em diversas áreas, sendo as mais representadas a Administração e Gestão (15.7%; n = 19), Administração (13.2%; n = 16) e a categoria Outros (12.4%; n = 15), que engloba profissionais com funções variadas. Seguem-se as áreas da Saúde (9.9%; n = 12) e do Comércio e Vendas (9.1%; n = 11). Outras áreas incluem Recursos Humanos, Hotelaria e Turismo, Tecnologia e Informática, Análises Clínicas e Laboratório, Ciências e Investigação, Segurança e Serviços Públicos. Esta diversidade permite uma análise abrangente, integrando diferentes experiências e contextos organizacionais.

## 5.2. Instrumentos

**Questionário de Satisfação com a Avaliação do Desempenho** - desenvolvido por Lima (2009) para avaliar a perceção dos trabalhadores relativamente à avaliação de desempenho. Este instrumento visa aferir a satisfação dos colaboradores em relação ao processo e aos resultados da avaliação de desempenho, incluindo dimensões como a justiça percebida, a relação com o avaliador, a valorização do trabalho, o envolvimento organizacional e a intenção de permanência. O questionário é composto por 23 itens, distribuídos por seis dimensões: (1) satisfação com os resultados da avaliação de desempenho, composta por 5 itens; (2) satisfação com o chefe, com 3 itens; (3) satisfação com o trabalho, com 6 itens; (4) envolvimento com a organização, com 3 itens; (5) envolvimento com a chefia direta, com 3 itens; e (6) intenções de abandono, composta por 3 itens. As escalas de resposta variam conforme a dimensão. A dimensão 1 utiliza uma escala de tipo Likert de 5 pontos, de 1 (“muito insatisfeito”) a 5 (“muito satisfeito”). As dimensões 2, 4 e 5 recorrem a uma escala de 5 pontos, de 1 (“discordo totalmente”) a 5 (“concordo totalmente”). A dimensão 3 é avaliada com uma escala de 3 pontos, sendo as opções “não” (1), “não sei” (2) e “sim” (3). A dimensão 6 utiliza igualmente uma escala de 5 pontos, variando entre “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (5). De notar ainda que os itens 9 e 10 são invertidos, dado o seu conteúdo, sendo tratados estatisticamente como tal. Exemplos de itens incluem: “Os resultados recebidos quando considera a qualidade do trabalho que fez” (item 5), “Eu estou satisfeito com o meu chefe”

(item 6), “O meu trabalho proporciona um sentimento de respeito por mim próprio” (item 12), “Eu tenho um sentimento de lealdade para com o meu chefe direto” (item 20) e “No presente momento, tenho intenção de sair desta empresa” (item 21). O instrumento revelou bons níveis de fiabilidade, tanto no estudo original como no presente estudo. No estudo de Lima (2009), os valores de alfa de *Cronbach* por dimensão foram os seguintes:

- Satisfação com os resultados da avaliação:  $\alpha = 0.883$
- Satisfação com o chefe:  $\alpha = 0.808$
- Satisfação com o trabalho:  $\alpha = 0.719$
- Envolvimento com a organização:  $\alpha = 0.780$
- Envolvimento com a chefia direta:  $\alpha = 0.799$
- Intenções de abandono:  $\alpha = 0,774$
- Alfa global:  $\alpha = 0,873$

No presente estudo, todos os valores de consistência interna se mantiveram elevados:

- Satisfação com os resultados da avaliação:  $\alpha = 0.909$
- Satisfação com o chefe:  $\alpha = 0.914$
- Satisfação com o trabalho:  $\alpha = 0.867$
- Envolvimento com a organização:  $\alpha = 0.884$
- Envolvimento com a chefia direta:  $\alpha = 0.744$
- Intenções de abandono:  $\alpha = 0.938$
- Alfa global:  $\alpha = 0.836$

Estes resultados confirmam a adequação psicométrica do instrumento para a presente amostra, sustentando a sua utilização no contexto de investigação sobre avaliação do desempenho e atitudes no trabalho.

**Career Satisfaction Scale (CSS)** - A Career Satisfaction Scale (CSS), desenvolvida por Greenhaus et al. (1990), foi utilizada para avaliar a satisfação global dos participantes com a sua carreira profissional. Esta escala contempla cinco itens que medem perceções subjetivas de sucesso, progresso e realização ao longo do percurso profissional. As respostas são dadas numa escala de tipo *Likert* de 5 pontos, variando entre 1 (“discordo totalmente”) e 5 (“concordo totalmente”). Exemplos de itens incluem: “Estou satisfeito(a) com o sucesso que tenho alcançado na minha carreira” (item 1), “Estou satisfeito(a) com

o progresso que tenho alcançado relativamente aos meus objetivos salariais” (item 3) e “Estou satisfeito(a) com o progresso que tenho alcançado relativamente aos meus objetivos de desenvolvimento de novas competências” (item 5). A escala apresenta elevada consistência interna, tendo demonstrado um valor de alfa de *Cronbach* de aproximadamente 0.88 no estudo original. No presente estudo, a versão traduzida e adaptada para português — através de um processo de tradução e retradução independente — manteve igualmente um excelente nível de fiabilidade, com um alfa de *Cronbach* de 0.912, confirmando a adequação psicométrica da escala para avaliação da satisfação com a carreira no contexto português.

**Escala de Perceção de Justiça Organizacional** - foi utilizada a Escala de Perceção de Justiça Organizacional, desenvolvida por Rego (2001), que avalia três dimensões fundamentais: justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional. A escala é composta por um conjunto de itens avaliados numa escala de tipo *Likert* de 6 pontos, variando entre 1 (“é completamente falsa”) e 6 (“é completamente verdadeira”). Os itens incidem sobre diferentes aspetos da justiça percebida, tais como a equidade na distribuição de recompensas, a imparcialidade dos procedimentos organizacionais e a qualidade das interações entre colaboradores e figuras de autoridade. Exemplos de itens incluem: “O serviço que me tem sido distribuído é justo” (item 1), “Os critérios usados para as promoções são justos” (item 9), “Os meus superiores lidam comigo de modo honesto e ético” (item 13) e “Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores dão-me explicações com sentido para mim” (item 16). No estudo original, a escala apresentou bons índices de consistência interna, com valores de alfa de *Cronbach* de 0.91 para a justiça distributiva, 0.85 para a justiça procedimental e 0.91 para a justiça interacional. No presente estudo, a escala revelou também excelentes propriedades psicométricas, com valores de alfa de *Cronbach* de 0.924 para a justiça distributiva, 0.864 para a justiça procedimental e 0.953 para a justiça interacional, confirmando a sua fiabilidade e adequação para a avaliação da justiça organizacional no contexto laboral português.

**Escala de Comprometimento Organizacional** - foi utilizada a Escala de Comprometimento Organizacional, adaptada para o contexto português por Nascimento

et al. (2008) a partir da escala original de Meyer e Allen (1997), para avaliar o grau de vínculo psicológico entre os colaboradores e a organização, Esta escala avalia três dimensões distintas do comprometimento organizacional: o comprometimento afetivo, que corresponde ao envolvimento emocional do indivíduo com a organização; o comprometimento normativo, associado ao sentido de obrigação moral em permanecer; e o comprometimento de continuidade (ou calculativo), relacionado com os custos percebidos de abandonar a organização. A escala é composta por 18 itens, distribuídos por cinco itens de comprometimento afetivo, sete de comprometimento normativo e seis de comprometimento de continuidade. As respostas são dadas numa escala de tipo *Likert* de 7 pontos, variando entre 1 (“discordo totalmente”) e 7 (“concordo totalmente”). Exemplos de itens incluem: “Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta instituição, mesmo que o pudesse fazer” (item 3), que representa o comprometimento de continuidade; “Sinto que tenho um grande dever para com esta instituição” (item 18), que reflete o comprometimento normativo; e “Esta instituição tem um grande significado pessoal para mim” (item 6) e “Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta instituição” (item 11), ambos representativos do comprometimento afetivo. A adaptação portuguesa manteve as propriedades psicométricas robustas do instrumento original, apresentando valores de alfa de *Cronbach* de 0.85 para o comprometimento afetivo, 0.83 para o comprometimento normativo e 0.74 para o comprometimento de continuidade (Nascimento et al., 2008). No presente estudo, os valores de consistência interna obtidos foram idênticos aos do estudo de adaptação: 0.803 para o comprometimento afetivo, 0.877 para o normativo e 0.760 para o calculativo, confirmando a fiabilidade da escala e a sua adequação ao contexto organizacional analisado.

Para além dos instrumentos principais, o questionário incluiu uma secção de dados sociodemográficos, com o objetivo de caracterizar a amostra e permitir análises descritivas e exploratórias. As questões abordam aspetos biográficos e profissionais dos participantes, incluindo género, idade, estado civil, habilitações literárias, atividade profissional, vínculo contratual e antiguidade na empresa. Estas variáveis permitem obter um retrato geral da amostra, contribuindo para contextualizar os resultados e, quando

pertinente, analisar eventuais diferenças em função de características individuais ou profissionais.

### **5.3. Procedimento de recolha de dados**

A recolha de dados foi realizada através de um questionário online, disponibilizado na plataforma *Google Forms*, o que permitiu uma maior acessibilidade e comodidade para os participantes. O questionário foi divulgado utilizando o método de amostragem por bola de neve, em que os participantes iniciais foram convidados a partilhar o questionário com colegas e contactos profissionais, ampliando assim o alcance da amostra. Antes de iniciarem a resposta, os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo e sobre os princípios éticos aplicáveis, nomeadamente a garantia de anonimato e confidencialidade dos dados. Foi assegurado que todas as respostas seriam tratadas de forma estritamente confidencial e utilizadas exclusivamente para fins académicos e científicos. A participação foi voluntária, não existindo qualquer tipo de compensação ou benefício direto para os participantes. Foi igualmente explicado que poderiam desistir da participação em qualquer momento, sem qualquer tipo de penalização. O tempo estimado para o preenchimento do questionário era de aproximadamente 10 minutos. A recolha de dados decorreu entre novembro de 2024 e maio de 2025. No final do formulário, foi incluída uma nota de agradecimento pela colaboração e disponibilidade dos participantes.

### **5.4. Procedimento de análise de dados**

Para a análise dos dados recolhidos, será utilizado o software *IBM SPSS Statistics* (versão 30). Numa primeira fase, serão realizadas análises descritivas (médias, desvios-padrão, frequências e percentagens) com o objetivo de caracterizar a amostra e obter uma visão geral das variáveis em estudo. Serão também efetuadas análises de consistência interna (alfa de *Cronbach*) para avaliar a fiabilidade dos instrumentos utilizados. Posteriormente, serão conduzidas análises correlacionais de *Pearson* para examinar as associações bivariadas entre as variáveis principais: satisfação com a avaliação do desempenho, perceção de justiça organizacional, comprometimento organizacional e satisfação com a carreira. Para testar as hipóteses propostas (H1 a H7), serão

realizadas análises de regressão linear hierárquica, de modo a verificar os efeitos diretos da satisfação com a avaliação do desempenho e da perceção de justiça organizacional sobre a satisfação com a carreira, bem como sobre o comprometimento organizacional. A fim de analisar o efeito mediador do comprometimento organizacional (H6 e H7), será utilizada a macro PROCESS para o SPSS (Hayes, 2022), especificamente o Modelo 4, que permite testar mediações simples. Serão aplicadas 5.000 amostras *bootstrap* para calcular os intervalos de confiança a 95%, o que proporciona uma estimativa robusta do efeito indireto. Será considerado estatisticamente significativo um valor de  $p < 0.05$  para todos os testes. Estes procedimentos permitirão avaliar não apenas as relações diretas entre as variáveis em estudo, mas também o papel mediador do comprometimento organizacional, garantindo a coerência com os objetivos e hipóteses delineados.

## 6. Resultados

### 6.1. Estatística descritiva

A Tabela 6.1. apresenta as estatísticas descritivas das variáveis incluídas no estudo. A média do Comprometimento Organizacional global foi de 4.11 (DP = 1.07), com destaque para a dimensão afetiva (M = 4.85, DP = 1.37), que apresentou os valores médios mais elevados, seguida da calculativa (M = 4.05, DP = 1.26) e da normativa (M = 3.63, DP = 1.51). No que respeita à satisfação com a carreira, a média observada foi de 3.26 (DP = 1.00), numa escala de 1 a 5. Relativamente à perceção de justiça organizacional, o valor médio global situou-se nos 3.60 (DP = 1.23), com a justiça interacional a apresentar a média mais elevada (M = 3.78, DP = 1.45), seguida da justiça distributiva (M = 3.61, DP = 1.21) e da justiça processual (M = 3.19, DP = 1.44). A satisfação com a avaliação do desempenho total apresentou uma média de 3.09 (DP = 0.52), sendo que a componente relativa ao/a chefe obteve o valor médio mais elevado (M = 3.75, DP = 1.08), comparativamente à satisfação com os resultados da avaliação (M = 3.26, DP = 0.98) e à satisfação com o trabalho avaliado (M = 2.51, DP = 0.52). No que respeita ao envolvimento organizacional e com o/a chefe, as médias foram de 3.28 (DP = 1.07) e

3.60 (DP = 0.90), respetivamente. Por fim, a média da intenção de abandono situou-se nos 2.59 (DP = 1.44), indicando uma tendência moderada de intenção de saída por parte dos participantes.

**Tabela 6.1**

*Estatística descritiva das variáveis em estudo*

Variáveis	N	Mínimo	Máximo	M	DP
Comprometimento Organizacional (CO)	121	1.83	6.67	4.11	1.07
CO Normativo	121	1.00	7.00	3.63	1.51
CO Calculativo	121	1.00	6.50	4.05	1.25
CO Afetivo	121	1.00	7.00	4.85	1.37
Satisfação Carreira	121	1.00	5.00	3.26	1.00
Perceção Justiça (PJ)	121	1.12	6.00	3.6	1.22
PJ Interacional	121	1.00	6.00	3.78	1.45
PJ Procedimental	121	1.00	6.00	3.19	1.44
PJ Distributiva	121	1.00	6.00	3.61	1.21
Satisfação Avaliação Desempenho (AD)	121	1.48	4.04	3.09	0.51
Satisfação Resultados da AD	121	1.00	5.00	3.26	0.97
Satisfação c/ Chefe	121	1.00	5.00	3.75	1.08
Satisfação c/ Trabalho	121	1.00	3.00	2.51	0.51
Envolvimento Organizacional	121	1.00	5.00	3.28	1.07
Envolvimento c/ Chefe	121	1.00	5.00	3.60	0.90
Intenção de Abandono	121	1.00	5.00	2.59	1.43

## 6.2. Correlações

A Tabela 6.2. apresenta as correlações de Pearson entre as principais variáveis do estudo. De forma geral, observam-se associações significativas e coerentes com a literatura,

sugerindo adequação para análises posteriores de mediação e regressão. O comprometimento organizacional global apresenta correlações positivas significativas com todas as suas dimensões — afetiva, normativa e calculativa — sendo particularmente elevado com o comprometimento afetivo ( $r = .74, p < .001$ ) e normativo ( $r = .92, p < .001$ ), o que reforça a coesão e robustez interna do construto.

Relativamente às variáveis de resultado, a satisfação com a carreira correlaciona-se positivamente com o comprometimento organizacional ( $r = .39, p < .001$ ), com a percepção de justiça organizacional ( $r = .66, p < .001$ ), e com a satisfação com a avaliação do desempenho ( $r = .71, p < .001$ ), confirmando o papel central destes fatores na explicação da satisfação profissional. As dimensões da justiça organizacional apresentam correlações elevadas entre si — por exemplo, justiça distributiva com justiça interacional ( $r = .77, p < .001$ ), e com justiça processual ( $r = .73, p < .001$ ) — e também com a justiça organizacional global ( $r > .86$  em todos os casos), evidenciando consistência interna e potencial colinearidade, aspetos a considerar em modelos de regressão múltipla.

No que respeita à satisfação com a avaliação do desempenho, foram consideradas seis dimensões específicas: satisfação com os resultados da AD, satisfação com o/a chefe, satisfação com o trabalho, envolvimento organizacional, envolvimento com o/a chefe e intenção de abandono (esta última com sinal negativo). Estas dimensões correlacionam-se significativamente com a satisfação total com a AD — por exemplo, satisfação com o/a chefe ( $r = .81, p < .001$ ) e envolvimento organizacional ( $r = .73, p < .001$ ) — e também com variáveis externas como a justiça interacional ( $r = .72, p < .001$ ), sugerindo que as percepções de justiça influenciam fortemente a forma como os/as trabalhadores/as percebem o processo avaliativo. Adicionalmente, o envolvimento organizacional e o envolvimento com o/a chefe apresentam correlações significativas com o comprometimento afetivo ( $r = .67$  e  $r = .48$ , respetivamente), com a justiça percebida ( $r > .63$ ) e com a satisfação com a carreira ( $r = .60$  e  $r = .57$ , respetivamente), reforçando o papel das relações de proximidade e do clima organizacional no bem-estar profissional. Por fim, a intenção de abandono evidencia correlações negativas com praticamente todas as variáveis organizacionais, em especial com o comprometimento organizacional global ( $r = -.56, p < .001$ ), com a justiça percebida ( $r = -.42, p < .001$ ) e com o envolvimento organizacional ( $r = -.58, p < .001$ ), funcionando como um importante indicador inverso da vinculação e bem-estar organizacional.

**Tabela 6.2***Correlações das variáveis em Estudo*

	1	1.1	1.2	1.3	2	3	3.1.	3.2	3.3.	4	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5
1. CO	--														
1.1. CONormativo	0.923**	--													
1.2. COCalculativo	0.590**	0.340**	--												
1.3. COAfetivo	0.744**	0.684**	0.038	--											
2. SatCarreira	0.391**	0.419**	0.055	0.393**	--										
3. PJ	0.401**	0.417**	0.018	0.467**	0.661**	--									
3.1. PJ Inter	0.306**	0.325**	-0.045	0.410**	0.568**	0.930**	--								
3.2. PJ Proc	0.428**	0.454**	0.053	0.446**	0.555**	0.860**	0.755**	--							
3.3. PJ Dist	0.398**	0.403**	0.055	0.440**	0.667**	0.936**	0.770**	0.729**	--						
4. SAT AD	0.440**	0.466**	0.013	0.505**	0.713**	0.760**	0.726**	0.657**	0.693**	--					
4.1. SatResultados AD	0.350**	0.382**	0.056	0.335**	0.566**	0.641**	0.600**	0.558**	0.593**	0.763**	--				
4.2. SatChefe	0.385**	0.394**	-0.057	0.539**	0.496**	0.709**	0.720**	0.574**	0.627**	0.807**	0.489**	--			
4.3. SatTrabalho	0.408**	0.368**	0.116	0.455**	0.531**	0.489**	0.419**	0.462**	0.472**	0.660**	0.369**	0.512**	--		
4.4. Envolvimento Organizacional	0.703**	0.680**	0.234**	0.673**	0.596**	0.648**	0.559**	0.590**	0.630**	0.732**	0.435**	0.685**	0.613**	--	
4.5. Envolvimento c/ Chefe	0.412**	0.451**	-0.015	0.479**	0.573**	0.653**	0.663**	0.516**	0.581**	0.781**	0.427**	0.737**	0.523**	0.634**	--
4.6. Intenção Abandono	-0.555**	-0.504**	-0.233*	-0.528**	-0.243**	-0.417**	-0.363**	-0.357**	-0.413**	-0.236**	-0.262**	-0.431**	-0.495**	-0.584**	-0.369**

### 6.3. Análise de Regressão

Para testar a hipótese de que a satisfação com a avaliação do desempenho prediz a satisfação com a carreira (H1), foi realizada uma regressão linear simples (Tabela 6.3). O modelo revelou-se estatisticamente significativo, com  $F(1, 119) = 122.73$ ,  $p < .001$ , explicando aproximadamente 50.8% da variância na variável dependente ( $R^2 = .508$ ;  $R^2$  ajustado = .504). A variável preditora, Satisfação com a Avaliação do Desempenho (AD), contribuiu significativamente para o modelo ( $\beta = .713$ ,  $p < .001$ ). Estes resultados sustentam a H1, sugerindo que colaboradores que estão mais satisfeitos com os processos e resultados da avaliação de desempenho tendem a reportar maior satisfação com a sua carreira profissional.

**Tabela 6.3**

*Resultados da Regressão Linear para a Satisfação com a Carreira em função da Satisfação com a Avaliação do Desempenho*

Variável preditora	<i>B</i>	<i>EP</i>	$\beta$ (Beta)	<i>t</i>	<i>p</i>
Constante	-1.009	.391	—	-2.582	.011
Satisfação com a AD	1.384	.125	.713	11.078	<.001

Nota. EP = erro-padrão;  $\beta$  = coeficiente padronizado.

Para testar a H2 foi conduzida uma regressão hierárquica para testar o contributo da perceção de justiça organizacional na satisfação com a carreira (Tabela 6.4). No Modelo 1, apenas a perceção global de justiça foi incluída como preditor, revelando-se significativa ( $\beta = .661$ ,  $p < .001$ ) e explicando 43.7% da variância da satisfação com a carreira ( $R^2 = .437$ ).

No Modelo 2, foi adicionada a dimensão de justiça interacional, o que aumentou ligeiramente o  $R^2$  para .454 ( $\Delta R^2 = .017$ ), com tendência marginal de significância ( $\beta = -.356$ ,  $p = .058$ ). No Modelo 3, foi incluída ainda a justiça procedimental, elevando o  $R^2$  para .458, mas sem melhoria substancial. Nesta etapa, a justiça interacional tornou-se significativa ( $\beta = -.395$ ,  $p = .041$ ), enquanto a justiça procedimental não o foi ( $p = .387$ ).

A dimensão de justiça distributiva, embora considerada nas análises (variável excluída), não foi incluída em nenhum modelo, sugerindo que não contribuiu significativamente para a explicação adicional da variância da satisfação com a carreira, quando controladas as restantes dimensões. Globalmente, os resultados apontam para um efeito robusto da perceção global de justiça organizacional como preditor da satisfação com a carreira, sendo as suas dimensões específicas menos consistentes. A justiça interacional apresenta um contributo marginal ou moderado, enquanto as dimensões procedimental e distributiva parecem não ter efeito significativo quando analisadas em simultâneo.

**Tabela 6.4**

*Resultados da Regressão Linear Múltipla para a Satisfação com a Carreira em função das Dimensões da Justiça Organizacional*

Modelo	Justiça Global (β)	Justiça Interacional (β)	Justiça Procedimental (β)	Justiça Distributiva (β)	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	F	p
1	.661***	–	–	–	.437	.433	92.47	<.001
2	.992***	–.356	–	–	.454	.445	49.11	<.001
3	1.132***	–.395*	–0.119	–	.458	.444	32.92	<.001

Nota.  $p < .05^*$ ;  $p < .01^{**}$ ;  $p < .001^{***}$

Para testar a hipótese H3 – “*Existe uma relação positiva entre a satisfação com a avaliação do desempenho e o comprometimento organizacional*” –, recorreu-se a regressões lineares simples, considerando como variável preditora a satisfação com a avaliação do desempenho e como variáveis dependentes as diferentes dimensões do comprometimento organizacional (afetivo, normativo, calculativo) e o comprometimento global (Tabela 6.5). Os resultados indicam que a satisfação com a avaliação do desempenho é um preditor significativo do comprometimento organizacional global ( $\beta = 0.440$ ,  $R^2 = .194$ ,  $p < .001$ ), bem como das dimensões afetiva ( $\beta = 0.505$ ,  $R^2 = .255$ ,  $p < .001$ ) e normativa ( $\beta = 0.466$ ,  $R^2 = .217$ ,  $p < .001$ ), confirmando uma associação positiva

e estatisticamente significativa nestes casos. Estes dados sugerem que percepções mais positivas sobre o processo de avaliação do desempenho estão associadas a um maior vínculo emocional (afetivo) e sentido de obrigação moral (normativo) para com a organização.

Por outro lado, não se verificou uma relação significativa entre a satisfação com a avaliação do desempenho e o comprometimento calculativo ( $\beta = 0.013$ ,  $R^2 = .000$ ,  $p = .884$ ), indicando que este tipo de vínculo – mais instrumental e baseado no custo percebido de sair da organização – não é influenciado pelas percepções sobre a avaliação do desempenho. Estes resultados confirmam parcialmente a hipótese H3, reforçando a importância das práticas de avaliação justas e participativas no fortalecimento do vínculo afetivo e normativo com a organização.

### Tabela 6.5

*Regressões Lineares Simples: Satisfação com a Avaliação do Desempenho como preditora do Comprometimento Organizacional*

<b>Dimensão do Comprometimento</b>	<b><math>\beta</math> (Beta)</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Comprometimento Global	0.440	.194	.187	28.563	< .001
Comprometimento Afetivo	0.505	.255	.249	40.786	< .001
Comprometimento Normativo	0.466	.217	.211	33.030	< .001
Comprometimento Calculativo	0.013	.000	-.008	0.022	.884

Com o objetivo de avaliar a H4, ou seja, o efeito das diferentes dimensões da justiça organizacional no comprometimento organizacional (CO), foi realizada uma regressão múltipla hierárquica em três modelos sucessivos (Tabela 6.6). No Modelo 1, apenas a percepção de justiça global foi introduzida, revelando um efeito positivo e significativo sobre o CO ( $\beta = 0.401$ ,  $p < 0.001$ ), explicando 15.4% da variância ( $R^2$  ajustado = 0.154). No Modelo 2, foram incluídas as dimensões de justiça interacional e procedimental. A introdução destas variáveis aumentou a variância explicada para 18.1% ( $R^2$  ajustado),

mantendo-se o efeito da justiça global significativo ( $\beta = 0.866, p < 0.001$ ). A justiça interacional revelou um efeito negativo e significativo ( $\beta = -0.500, p = 0.029$ ), sugerindo um possível efeito de supressão. No Modelo 3, foi adicionada a justiça procedimental, não se verificando efeitos significativos das dimensões específicas. O modelo final explicou 18.9% da variância do CO ( $R^2$  ajustado = 0.189), sendo o efeito da justiça global marginalmente significativo ( $\beta = 0.575, p = 0.055$ ), e o da justiça interacional ( $\beta = -0.417, p = 0.074$ ) e procedimental ( $\beta = 0.249, p = 0.136$ ) não significativos. Estes resultados sugerem que a percepção global de justiça organizacional é um preditor relevante do comprometimento organizacional, ainda que, na presença das dimensões específicas, os efeitos se tornem menos claros, possivelmente devido a colinearidade entre os preditores.

**Tabela 6.6**

*Modelos de Regressão Múltipla para o Comprometimento Organizacional em função das Dimensões da Justiça Organizacional*

Modelo	Justiça Global ( $\beta$ )	Justiça Interacional ( $\beta$ )	Justiça Procedimental ( $\beta$ )	$R^2$	$R^2$ ajustado	Erro padrão	F	p
1	0.401			0.161	0.154	0.988	22.787	< .001
2	0.866	-0.5		0.194	0.181	0.972		< .001
3	0.575	-0.417	0.249	0.209	0.189	0.967		.055

Para avaliar a H5 — O comprometimento organizacional relaciona-se positivamente com a satisfação com a carreira — foi realizada uma análise de regressão linear múltipla em três modelos sucessivos (Tabela 6.7). O primeiro modelo, que incluiu apenas o comprometimento organizacional global como preditor, revelou uma associação positiva e significativa com a satisfação com a carreira ( $\beta = 0.391, p < .001$ ), explicando 15.3% da variância ( $R^2 = .153, R^2$  ajustado = .146). No segundo modelo, foi adicionada a dimensão normativa, observando-se um aumento na variância explicada ( $R^2 = .176$ ), com um contributo significativo do comprometimento normativo ( $\beta = 0.233, p = .045$ ). O terceiro modelo incluiu adicionalmente a dimensão calculativa, tendo resultado num modelo mais robusto ( $R^2 = .200$ ), embora apenas o comprometimento normativo se

mantivesse como preditor significativo ( $\beta = 0.270$ ,  $p = .028$ ). A dimensão global deixou de ser significativa ( $p = .116$ ), tal como a dimensão calculativa ( $p = .220$ ). Adicionalmente, testou-se a inclusão da dimensão afetiva, a qual apresentou valores próximos da significância estatística ( $\beta \approx 0.233$ ,  $p \approx .063$ ), mas acabou por ser excluída do modelo final por não contribuir significativamente para a variância explicada. Estes resultados sugerem que o comprometimento normativo é a dimensão que mais contribui para a satisfação com a carreira, reforçando a importância do sentimento de obrigação e identificação com os valores da organização neste domínio.

**Tabela 6.7**

*Modelos de Regressão Múltipla para a Satisfação com a Carreira em função do Comprometimento Organizacional*

Modelo	Comprometimento Global ( $\beta$ )	Normativo ( $\beta$ )	Calculativo ( $\beta$ )	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão	F	p
1	0.391***	–	–	.153	.146	0.926	21.457	< .001
2	0.339*	0.233*	–	.176	.162	0.917	12.593	< .001
3	0.234	0.270*	-0.123	.200	.179	0.908	9.750	< .001

**Nota.**  $\beta$  = coeficientes padronizados. \* $p < .05$ ; \*\*\* $p < .001$

#### 6.4. Análise de Mediação

Para testar a hipótese H6 — *O comprometimento organizacional medeia a relação entre a satisfação com a avaliação do desempenho e a satisfação com a carreira* — foi utilizada uma análise de mediação com o modelo 4 da macro PROCESS (Hayes, 2022), com 5000 reamostragens *bootstrap* e intervalo de confiança de 95% (Tabela 6.8).

Os resultados demonstram que o efeito total da satisfação com a avaliação do desempenho sobre a satisfação com a carreira é positivo e significativo ( $B = 1.384$ ,  $p < .001$ ). Quando incluído o comprometimento organizacional como variável mediadora, o efeito direto permanece significativo ( $B = 1.302$ ,  $p < .001$ ). O efeito indireto, mediado pelo comprometimento organizacional, não se revelou estatisticamente significativo,

dado que o intervalo de confiança do *bootstrap* inclui o zero ( $B = 0.082$ ; IC 95% =  $[-0.046, 0.223]$ ). Estes resultados indicam que o comprometimento organizacional não medeia significativamente a relação entre a satisfação com a avaliação do desempenho e a satisfação com a carreira. A relação entre estas duas variáveis permanece essencialmente direta, sugerindo que os efeitos positivos da avaliação do desempenho sobre a percepção de progressão e realização profissional dos colaboradores não dependem, neste caso, do fortalecimento do vínculo afetivo ou normativo à organização.

**Tabela 6.8**

*Efeitos Total, Direto e Indireto da Satisfação com a Avaliação do Desempenho na Satisfação com a Carreira, via Comprometimento Organizacional*

<b>Tipo de Efeito</b>	<b>Efeito (B)</b>	<b>SE</b>	<b>t/z</b>	<b>P</b>	<b>IC 95% LL</b>	<b>IC 95% UL</b>
Total	1.384	.125	11.08	< .001	1.136	1.631
Direto	1.302	.139	9.39	< .001	1.027	1.576
Indireto (via CO)	0.082	.067	—	—	-0.046	0.223

**Nota.** SE = erro padrão; IC = intervalo de confiança; o efeito indireto foi obtido com 5000 amostras *bootstrap*. O intervalo de confiança para o efeito indireto inclui o zero.

Na tabela 6.9. é possível observar que os resultados do modelo de mediação indicam que o comprometimento organizacional medeia parcialmente a relação entre a percepção de justiça organizacional e a satisfação com a carreira (H7). A justiça organizacional revelou um efeito total significativo sobre a satisfação com a carreira ( $B = 0.5391$ ,  $p < .001$ ). Ao introduzir o comprometimento organizacional como variável mediadora, o efeito direto manteve-se significativo ( $B = 0.4902$ ,  $p < .001$ ), sugerindo uma mediação parcial. O efeito indireto através do comprometimento organizacional foi estatisticamente significativo, uma vez que o intervalo de confiança por bootstrapping (5000 amostras) não inclui o zero ( $B = 0.0490$ ; IC 95%  $[0.0006, 0.1040]$ ). Estes resultados corroboram a hipótese H7, indicando que percepções mais favoráveis de justiça organizacional aumentam o nível de comprometimento, o que, por sua vez, potencia a satisfação com a carreira.

**Tabela 6.9**

*Efeitos totais, diretos e indiretos da Justiça Organizacional na Satisfação com a Carreira, mediado pelo Comprometimento Organizacional*

<b>Efeito</b>	<b>Estimativa (B)</b>	<b>SE</b>	<b>t/z</b>	<b>p</b>	<b>LLCI</b>	<b>ULCI</b>
Efeito total (c)	0.5391	0.0561	9.616	< .001	0.4281	0.6502
Efeito direto (c')	0.4902	0.0604	8.113	< .001	0.3705	0.6098
Efeito indireto (a*b)	0.0490	0.0262	—	—	0.0006	0.1040

**Nota.** Estimativas com 5000 amostras bootstrap. LLCI = Limite inferior do intervalo de confiança; ULCI = Limite superior. O efeito indireto é considerado significativo se o intervalo de confiança não incluir zero.

## **7. Discussão**

O presente estudo teve como objetivo investigar de que forma a satisfação com a avaliação do desempenho (AD) e a percepção de justiça organizacional influenciam a satisfação com a carreira, considerando o papel mediador do comprometimento organizacional.

Os resultados obtidos neste estudo oferecem suporte empírico ao modelo teórico proposto, confirmando, em geral, as hipóteses formuladas. As médias das variáveis principais revelam níveis moderados de satisfação com a carreira e com a avaliação do desempenho, bem como uma percepção de justiça organizacional relativamente positiva. O comprometimento organizacional apresenta, por sua vez, valores elevados, sobretudo na sua dimensão afetiva, sugerindo uma ligação emocional forte entre os colaboradores e a organização.

As correlações observadas entre as variáveis são, na sua maioria, positivas e significativas, evidenciando relações consistentes com a literatura. Destacam-se as associações entre o comprometimento organizacional e as suas três dimensões (afetiva, normativa e calculativa), bem como a relação positiva entre este construto e variáveis como a percepção de justiça, a satisfação com a carreira e as dimensões da avaliação do desempenho. Estes resultados sugerem que as práticas organizacionais analisadas contribuem para o reforço do vínculo dos colaboradores com a organização e para uma maior satisfação com o seu percurso profissional.

No que respeita à primeira hipótese (H1), verificou-se que colaboradores mais satisfeitos com a avaliação do desempenho tendem também a manifestar maior satisfação com a carreira. Este resultado está em consonância com estudos prévios que destacam o papel da avaliação do desempenho como mecanismo de reconhecimento e valorização profissional (Al-Zu'bi, 2010; Cúlibrk et al., 2018; Manum, 2022; Sotomayor, 2007). A percepção de que o processo avaliativo é justo, transparente e relevante parece reforçar a percepção de progressão e realização na carreira.

A segunda hipótese (H2), que propunha uma relação positiva entre a percepção de justiça organizacional e a satisfação com a carreira, foi igualmente confirmada. Este resultado corrobora a literatura que identifica a justiça organizacional — em particular, nas suas dimensões distributiva, procedimental e interacional — como um fator-chave na criação de ambientes de trabalho positivos e motivadores (Al-Zu'bi, 2010; Joo & Ready, 2012; Spurk et al., 2011). Quando os colaboradores percebem que são tratados com equidade, sentem-se mais valorizados e confiantes no seu percurso dentro da organização (e.g., Micacchi, 2024).

As hipóteses H3 e H4, relativas às relações entre as variáveis antecedentes (satisfação com a AD e justiça organizacional) e o comprometimento organizacional, também foram suportadas pelos dados. Estes resultados são coerentes com estudos anteriores que apontam para o impacto das práticas de gestão de desempenho e da justiça percebida no fortalecimento do vínculo afetivo e normativo com a organização (Bijker et al., 2023; Cúlibrk et al., 2018; Meyer & Herscovitch, 2001). A percepção de que a organização reconhece o esforço individual e age de forma justa promove a lealdade e o envolvimento dos colaboradores.

A hipótese H5, que postulava uma associação positiva entre o comprometimento organizacional e a satisfação com a carreira, foi também confirmada. Este resultado reforça a ideia de que os colaboradores mais comprometidos, particularmente a nível afetivo, tendem a sentir maior satisfação com o seu percurso profissional (Choi et al., 2015; Joo & Ready, 2012). O envolvimento emocional com a organização favorece uma visão mais positiva do futuro profissional e aumenta o sentimento de pertença.

No que se refere às hipóteses de mediação (H6 e H7), os resultados indicam que o comprometimento organizacional desempenha um papel mediador parcial nas relações

entre, por um lado, a satisfação com a avaliação do desempenho e a satisfação com a carreira, e por outro, entre a justiça organizacional e a satisfação com a carreira. Estes resultados sugerem que as práticas organizacionais analisadas influenciam a satisfação com a carreira tanto de forma direta como indireta, através do fortalecimento do vínculo afetivo e identificacional com a organização (Ćulibrk et al., 2018; Kim & Beehr, 2021; Li et al., 2012). Assim, a mediação parcial observada revela a importância de investir em práticas justas e participativas, capazes de promover não só a satisfação imediata, mas também o comprometimento a longo prazo.

Em suma, os resultados deste estudo confirmam a relevância das práticas de gestão organizacional — nomeadamente, a avaliação do desempenho e a justiça organizacional — na promoção da satisfação com a carreira dos trabalhadores, mediada pelo seu nível de comprometimento com a organização. Estes dados sublinham a importância de investir em processos avaliativos justos, feedback construtivo e práticas de gestão equitativas como estratégias de desenvolvimento e retenção de talento.

## **7.1. Limitações do Estudo e Sugestões para Investigações Futuras**

Apesar dos contributos teóricos e práticos deste estudo, importa reconhecer algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados.

Em primeiro lugar, o desenho metodológico de natureza transversal impede o estabelecimento de relações causais entre as variáveis. Embora os modelos testados assumam direccionalidade com base na literatura teórica (e.g., Kim & Beehr, 2021; Meyer & Herscovitch, 2001), a ausência de dados longitudinais limita a confirmação de processos dinâmicos ao longo do tempo. Investigações futuras poderão recorrer a estudos longitudinais ou experimentais para explorar, com maior robustez, o papel mediador do comprometimento organizacional na relação entre perceções organizacionais e desfechos de carreira.

Em segundo lugar, a utilização exclusiva de medidas de autorresposta pode introduzir enviesamentos relacionados com a desejabilidade social ou com o efeito de método comum (Podsakoff et al., 2003). Embora se tenham utilizado instrumentos validados e com boa consistência interna, recomenda-se que estudos futuros integrem

fontes de dados múltiplas (por exemplo, avaliações de chefias, indicadores organizacionais objetivos) para enriquecer a análise e reduzir potenciais enviesamentos.

Em terceiro lugar, a dimensão da amostra ( $n = 121$ ), embora suficiente para a realização de análises de regressão e mediação com um número moderado de preditores (Hayes, 2022), pode ser considerada limitada no que respeita à robustez e generalização dos resultados. Adicionalmente, o uso de uma amostragem não probabilística (por conveniência) aumenta o risco de viés de seleção e reduz a representatividade da amostra face à população-alvo. O facto de o estudo ter sido conduzido num único contexto organizacional ou num setor específico pode implicar que as perceções dos participantes estejam condicionadas por fatores culturais, hierárquicos ou estruturais particulares. Assim, futuras investigações devem procurar amostras maiores e mais diversificadas, incluindo diferentes setores de atividade, tipos de organização (pública vs. privada), regiões geográficas e níveis funcionais, de forma a testar a estabilidade e validade externa dos modelos propostos.

Por fim, seria pertinente que futuras investigações considerassem variáveis adicionais que possam enriquecer os modelos explicativos, como o suporte organizacional percebido, o *empowerment* psicológico, ou características individuais (como valores pessoais, orientação para a carreira, ou traços de personalidade) (e.g., Aziz et al., 2024; Pletzer & Abrahams, 2025). Estes fatores têm sido apontados como moderadores ou mediadores relevantes nas relações entre práticas organizacionais e bem-estar dos colaboradores (Joo & Ready, 2012; Li et al., 2012; Spurk et al., 2011).

## **7.2. Implicações Teóricas e Práticas**

Os resultados deste estudo contribuem para o aprofundamento da compreensão sobre os mecanismos através dos quais práticas organizacionais, como a avaliação do desempenho e a justiça organizacional, se relacionam com a satisfação com a carreira, evidenciando o papel mediador do comprometimento organizacional.

Em termos teóricos, este estudo reforça o modelo do *social exchange* (Blau, 1964), segundo o qual os colaboradores desenvolvem laços afetivos com a organização quando percecionam justiça e reconhecimento nas práticas de gestão. A mediação parcial

do comprometimento organizacional sugere que a percepção de práticas organizacionais justas e satisfatórias não apenas influencia diretamente os resultados de carreira, mas também promove vínculos emocionais e normativos que potencializam essa satisfação, como defendido por Meyer e Herscovitch (2001) e Joo e Ready (2012).

Adicionalmente, ao integrar num mesmo modelo variáveis frequentemente estudadas de forma isolada (justiça, avaliação e carreira), o presente trabalho oferece uma visão mais integrada e ecológica do comportamento organizacional, respondendo a chamadas recentes na literatura para uma abordagem mais holística e interacional (Spurk et al., 2011; Kim & Beehr, 2021). Este modelo pode servir de base para futuras investigações que explorem outras variáveis mediadoras e moderadoras no contexto do desenvolvimento de carreira.

Do ponto de vista prático, os resultados obtidos oferecem recomendações valiosas para os profissionais de gestão de recursos humanos e para as lideranças organizacionais.

Em primeiro lugar, o fortalecimento da satisfação com a avaliação do desempenho revela-se uma via eficaz para potencializar o comprometimento dos colaboradores e, por consequência, a sua satisfação com a carreira. Isto implica garantir que os processos de avaliação são claros, coerentes, com critérios bem definidos e que proporcionem feedback construtivo e contínuo (Bijker et al., 2023; Micacchi et al., 2024).

Em segundo lugar, a percepção de justiça organizacional surge como um fator central na construção de relações de confiança. Investir em práticas justas – tanto ao nível distributivo (ex. reconhecimento e recompensas), como processual (ex. transparência e oportunidade de participação), e interacional (ex. respeito e comunicação eficaz) – pode aumentar o envolvimento dos colaboradores e reduzir intenções de abandono.

Além disso, o comprometimento organizacional deve ser encarado como um recurso estratégico, não apenas como resultado desejável, mas também como mecanismo que potencia outros indicadores de bem-estar e desempenho. Estratégias de desenvolvimento organizacional que fomentem a identificação emocional, o sentimento de obrigação moral e a percepção de reciprocidade com a organização podem ter efeitos positivos transversais.

Por fim, os resultados apontam para a necessidade de alinhar as práticas de gestão com os percursos de carreira dos colaboradores, criando oportunidades de crescimento,

reconhecimento e desenvolvimento contínuo. Organizações que investem no desenvolvimento de carreira tendem a reter talento e a gerar maior satisfação no trabalho.

## **8. III. CONCLUSÃO**

A presente dissertação teve como propósito aprofundar a compreensão do modo como as práticas organizacionais — nomeadamente a avaliação do desempenho e a justiça organizacional — se relacionam com a percepção de satisfação com a carreira, considerando o papel mediador do comprometimento organizacional. Este trabalho partiu do reconhecimento da importância crescente que as organizações atribuem à gestão eficaz das pessoas e ao alinhamento entre práticas de recursos humanos e bem-estar individual.

Ao longo do percurso teórico e empírico desenvolvido, foi possível evidenciar, com base na literatura e nos dados recolhidos, que práticas organizacionais justas, reconhecedoras e coerentes com os valores dos colaboradores contribuem não só para um maior envolvimento emocional com a organização, como também para uma percepção mais positiva da sua trajetória profissional. O comprometimento organizacional emergiu, neste sentido, como um mecanismo relacional relevante, funcionando como elo entre a percepção das práticas e os resultados de carreira.

Embora delimitado por algumas restrições metodológicas, o estudo oferece um contributo relevante para o campo da psicologia organizacional e da gestão de recursos humanos, ao integrar diferentes dimensões num modelo explicativo coeso e alinhado com os desafios atuais da gestão de talento. A nível prático, os resultados reforçam a necessidade de desenvolver culturas organizacionais orientadas para a justiça, o feedback construtivo e a valorização do percurso profissional dos colaboradores.

Por fim, espera-se que esta investigação possa inspirar novas abordagens e estudos futuros que deem continuidade à análise da satisfação com a carreira, em articulação com variáveis organizacionais e individuais, contribuindo para contextos de trabalho mais justos, motivadores e sustentáveis.

## Referências

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press. [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A. (2019). The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. *Personnel Review*, 48(5), 1186–1208. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2018-0133>
- Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4th ed.). Chicago Business Press.
- Albrecht, S. L., Breidahl, E., & Marty, A. (2018). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career Development International*, 23(1), 67–85. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2017-0064>
- Al-Zu'bi, H. A. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102–109. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p102>
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of management and leadership: Developing effective people skills for better leadership and management* (3rd ed.). Kogan Page.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267–285. <https://doi.org/10.1002/job.138>
- Awwad, M. S., & Adaileh, A. M. (2025). Exploring perceived organisational justice in the healthcare sector: Insights from an Arab cultural perspective. *Journal of Nursing Management*. <https://doi.org/10.1155/jonm/7166487>
- Aziz, N. M. A., Abdul Wahab, S. R., Shaari, R., Sarip, A., & Mohd Arif, L. S. (2024). The Effect of Psychological Empowerment on The Relationship Between Perceived Organizational Support and Career Satisfaction at Manufacturing Sector in Johor. *SAGE Open*, 14(1). <https://doi.org/10.1177/21582440231221131>
- Bardagi, M. P., & Hutz, C. S. (2010). Satisfação de vida, comprometimento com a carreira e exploração vocacional em estudantes universitários [Undergraduate students' life satisfaction, career commitment and career exploration]. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 62(1), 159–170. <https://psycnet.apa.org/record/2012-16109-014>
- Bijker, I., Merken, M., Werdermann, Y., & Ladnar, N. (2023). *Influence of job satisfaction on organizational commitment* (SSRN no. 4414222).. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4414222>

- Blau, P.M. (1964) Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34, 193-206. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho – O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Livros Horizonte.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4. ed.). Editora Manole.
- Choi, S. L., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(5), 506–523. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2014-0119>
- Churchill, G. A., Ford, N. M., & Walker, O. C. (1985). *Sales force management: Planning, implementation, and control*. Irwin.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 24–48. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>
- Culbertson, S. S., Henning, J. B., & Payne, S. C. (2013). Performance appraisal satisfaction. *Journal of Personnel Psychology*, 12(4), 189–195. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000096>
- Ćulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. (2018). Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: the mediating role of job involvement. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00132>
- DeNisi, A., & Pritchard, R. (2006). Performance appraisal, performance management, and improving individual performance: A motivational framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253–277. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00042.x>
- Ehsan, H. (2018). Impact of performance appraisal, work design, and compensation on employee performance: A study of telecom sector. *Journal of Global Economics*, 6(301). <https://doi.org/10.4172/2375-4389.1000301>
- Fakhimi, F., & Raisy, A. (2013). Satisfaction with performance appraisal from the employees' perspective and its behavioral outcomes (case study of headquarters offices of Bank Refah). *European Journal of Natural and Social Sciences*, 2(3s), 296–305. <https://european-science.com/eojnss/article/view/383>

- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 473–487. <https://doi.org/10.1348/096317901167488>
- Gattiker, U., & Larwood, L. (1988) Predictors for Managers' Career Mobility, Success, and Satisfaction. *Human Relations*, 41, 569-591. <http://dx.doi.org/10.1177/001872678804100801>
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Greenberg, J. (2011). Organizational justice: The dynamics of fairness in the workplace. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 271–327). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-008>
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes. *Academy of Management Journal*, 33, 64-86. <http://dx.doi.org/10.2307/256352>
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd ed.). The Guilford Press.
- Jiang, Z., & Zhang, Y. (2021). Linking transformational leadership and employee creativity: The influence of organizational commitment and cultural values. *International Journal of Human Resource Management*, 32(10), 2158–2184. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579246>
- Joo, B.-K., & Ready, K. J. (2012). Career satisfaction: The influences of proactive personality, performance goal orientation, organizational learning culture, and leader-member exchange quality. *Career Development International*, 17(3), 276–295. <https://doi.org/10.1108/13620431211241090>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Karaferis, D., Aletras, V., & Niakas, D. (2022). Determining dimensions of job satisfaction in healthcare using factor analysis. *BMC Psychology*, 10, 240. <https://doi.org/10.1186/s40359-022-00941-2>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2021). The long reach of the leader: Can empowering leadership at work result in enriched home lives? *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(2), 130–144. <https://doi.org/10.1037/ocp0000287>

Klein, H. J., Becker, T. E., & Meyer, J. P. (Eds.). (2009). *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*. Routledge.

Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254–284. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>

Li, R., Sanders, K., & Frenkel, S. (2012). How leader–member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees' job performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1059–1066. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.01.002>

Lima, G. M. R. (2009). *Criação e validação de um questionário de satisfação com a avaliação de desempenho* [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/2085>

London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81–100. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00043-2)

Mamun, M. (2022). Human resource management practices and organisational performance: Evidence from small and medium-sized enterprises in Australia. *Corporate Ownership & Control*, 19(4), 163–171. <https://doi.org/10.22495/cocv19i4art14>

Mani, B. (2002) Performance Appraisal Systems, Productivity, and Motivation: A Case Study. Public Personnel Management. *Journal of Public Management*, 31, 141-159. <https://doi.org/10.1177/009102600203100202>

Marras, J. P. (2000). *Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico* (3ª ed.). Futura.

Matos, F. (2012). *Desenvolvimento de um Sistema de Avaliação de Desempenho: um estudo de caso*. [Projeto de Mestrado]. Universidade do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/19790>

McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638–641. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.4.638>

Maltin, 2010).

Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J., Ting, H., Ahmad, M. S., & Tariq, A. (2020). Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention. *International Journal of Manpower*, 42(1), 21–50. <https://doi.org/10.1108/ijm-04-2018-0127>.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>

Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.07.002>

Micacchi, L., Vidé, F., Giacomelli, G., & Barbieri, M. (2024). Performance appraisal justice and employees' work engagement in the public sector: Making the most of performance appraisal design. *Public Administration*, 102(3), 815–840. <https://doi.org/10.1111/padm.12952>

Nascimento, C. M. D. V., & Bernardim, M. L. (2007). Avaliação de desempenho nos bancos públicos. *Revista Eletrônica Lato Sensu – UNICENTRO*, 6, 1-17. [https://www.researchgate.net/publication/309036795\\_AVALIACAO\\_DE\\_DESEMPENHO\\_NOS\\_BANCOS\\_PUBLICOS](https://www.researchgate.net/publication/309036795_AVALIACAO_DE_DESEMPENHO_NOS_BANCOS_PUBLICOS)

Pletzer, J. L., & Abrahams, L. (2025). Personality and job performance: A review of trait models and recent trends. *Current Opinion in Psychology*, 65, 102054. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2025.102054>

Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2020). The influence of commitment profiles on employee well-being and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 116, Article 103349. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103349>

Reed, V. A., Jernstedt, G. C., & McCormick, T. R. (2004). A Longitudinal Study of Determinants of Career Satisfaction in Medical Students. *Medical Education Online*, 9(1). <https://doi.org/10.3402/meo.v9i.4351>

Rego, A. (2001). Percepções de justiça—Estudos de dimensionalização com professores do ensino superior [Justice perceptions of university teachers: A multi-dimensional construct]. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17(2), 119–131. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722001000200004>

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>

- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257–266. <https://doi.org/10.1002/job.141>
- Rodrigues, R. I., Gomes, C., & Junça-Silva, A. (2023). The role of satisfaction with the performance appraisal: A comparative study between the public and private sectors. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 25(1), 72-87. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v25i1.4216>
- Rodrigues, R. A., & Guest, D. (2010). Have careers become boundaryless? *Human Relations*, 63(8), 1157-1175. <https://doi.org/10.1177/0018726709354344>
- Rojot, J., Roussel, P., & Vandenberghe, C. (2013). *Teorias das organizações, motivação no trabalho, comprometimento organizacional* (Vol. 3). Instituto Piaget.
- Shaout, A., & Yousif, M. K. (2014). Performance evaluation – Methods and techniques. *International Journal of Computer and Information Technology*, 3(5), 966. <https://www.ijcit.com/archives/volume3/issue5/Paper030516.pdf>
- Silva, J. de S. F. (2016). *A justiça organizacional como potencial geradora de conflito*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/42794>
- Sotomayor, A. M. S. B. (2007). Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: A perspetiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*, 3(3), 87-100. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=117016548007>
- Sousa, M. J., Duarte, T., Pedro, G., Sanches, G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e práticas - Manual prático* (8ª ed.). Lidel.
- Spurk, D., Abele, A. E., & Volmer, J. (2011). The Career Satisfaction Scale: Longitudinal measurement invariance and latent growth analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 315–326. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02028.x>
- Vaz, R. (2006). Gestão por objectivos e avaliação do desempenho: A administração pública em mudança. In *Actas do 4º Congresso Nacional de Administração Pública – Novos Modelos de Administração Pública*. [https://www.researchgate.net/publication/209924749\\_Gestao\\_por\\_Objectivos\\_e\\_Avaliacao\\_do\\_Desempenho\\_a\\_Administracao\\_Publica\\_em\\_Mudanca](https://www.researchgate.net/publication/209924749_Gestao_por_Objectivos_e_Avaliacao_do_Desempenho_a_Administracao_Publica_em_Mudanca)
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418–428. <http://dx.doi.org/10.2307/257334>

## Questionário no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

**B** *I* U ↻ ✕

### OBJETIVO

O presente questionário decorre no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, da Universidade do Algarve e é realizado por mim, Maria Madalena Carvalho 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 satisfação com a avaliação do desempenho e seu impacto.

Solicita-se a sua participação no preenchimento de um questionário, composto por questões em forma de escala e questões sociodemográficas, que demora cerca de 10 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 percepções 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.

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: Maria Madalena Carvalho [a61562@ualg.pt](mailto:a61562@ualg.pt)

...

A. Tendo em conta o que sente pessoalmente, em relação à organização onde trabalha atualmente, indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações, através de uma escala crescente de 1 (discordo totalmente – DT) a 7 (concordo totalmente – CT) \*

1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta instituição

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta instituição \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta instituição, mesmo que o pudesse fazer \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

4. Eu não iria deixar esta instituição neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na instituição onde estou atualmente \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Esta instituição tem um grande significado pessoal para mim \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

7. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta instituição \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta instituição no presente momento. \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

9. Na realidade sinto os problemas desta instituição como se fossem meus \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

10. Esta instituição merece a minha lealdade \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta instituição \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta instituição agora \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta instituição é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra instituição poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

14. Neste momento, manter-me nesta instituição é, tanto uma questão de necessidade material, quanto de vontade pessoal \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Não me sinto como fazendo parte desta instituição \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

16. Uma das consequências negativas para mim se sáísse desta instituição resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta instituição neste momento \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Sinto que tenho um grande dever para com esta instituição \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Como já dei tanto a esta instituição, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**B1. Por favor use a seguinte escala para exprimir o seu grau de satisfação com as afirmações que se seguem:**

**Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com:**

**(1- Muito Insatisfeito; 2- Insatisfeito; 3- Nem Satisfeito nem Insatisfeito; 4- Satisfeito; 5- Muito Satisfeito)**

1 ....os resultados recebidos quando considera a quantidade de trabalho que fez?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2 ...os resultados recebidos quando comparados com os resultados dos outros? \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3 ...os resultados quando comparados com a melhoria ou declínio do seu desempenho? \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4 ...os resultados da entrevista de avaliação de desempenho? \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5 ...os resultados recebidos quando considera a qualidade do trabalho que fez? \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**B2. Leia as seguintes afirmações e indique o seu grau de concordância através de uma escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente) \***

6. Eu estou satisfeito com o meu chefe

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Eu simpatizo realmente com o meu chefe \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Eu falo bem do meu chefe aos outros \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**B3. As seguintes afirmações aplicam-se ao trabalho em si mesmo. Para cada uma assinale \*  
no quadrado correspondente**

9. O meu trabalho é frustrante

- Não
  - Nem Sim nem Não
  - Sim
- 

10. O meu trabalho é desencorajante \*

- Não
  - Nem Sim nem Não
  - Sim
- 

11. O meu trabalho dá satisfação \*

- Não
  - Nem Sim nem Não
  - Sim
- 

12. O meu trabalho proporciona um sentimento de respeito por mim próprio \*

- Não
- Nem Sim nem Não
- Sim

13. O meu trabalho permite-me aprender bastante \*

Não

Nem Sim nem Não

Sim

---

14. O meu trabalho é estimulante \*

Não

Nem Sim nem Não

Sim

**B4. Leia as seguintes afirmações e indique o seu grau de concordância através de uma escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente)**

15. Eu sinto uma grande lealdade para com esta organização

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

16. Para mim esta é uma das melhores organizações para se trabalhar \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Eu sinto orgulho de dizer aos outros que faço parte desta organização \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

18. Eu não costumo ter dificuldade em concordar com o meu chefe direto em questões relacionadas com o trabalho \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

19. Eu estou disposto a fazer um esforço para além do que normalmente se espera, para que o meu chefe direto seja bem sucedido \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Eu tenho um sentimento de lealdade para com o meu chefe direto \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

21. No presente momento, tenho intenção de sair desta empresa \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

22. Eu penso frequentemente em sair desta empresa \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. É muito possível que no próximo ano, eu venha a procurar emprego noutra empresa \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

**Em relação à satisfação com a sua carreira, como se posiciona: de 1 discordo totalmente (DT) a 5 concordo totalmente (CT).** \*

1. Estou satisfeito(a) com o sucesso que tenho alcançado na minha carreira.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

2. Estou satisfeito(a) com o progresso que tenho alcançado relativamente aos meus objetivos \*  
de carreira como um todo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

3. Estou satisfeito(a) com o progresso que tenho alcançado relativamente aos meus objetivos \*  
salariais.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

4. Estou satisfeito(a) com o progresso que tenho alcançado relativamente aos meus objetivos \*  
de promoção.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Estou satisfeito(a) com o progresso que tenho alcançado relativamente aos meus objetivos \*  
de desenvolvimento de novas competências.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

D. As seguintes questões referem-se a vários aspetos do seu trabalho. Em relação a cada afirmação, deverá escolher a resposta que melhor identifica a sua opinião, diga-nos, em que medida as seguintes afirmações são Verdadeiras ou Falsas, considerando a seguinte escala: \*

- 1 - É Completamente Falsa;
- 2- Na Maior Parte, é Falsa;
- 3- É Um Pouco Falsa;
- 4- É Um Pouco Verdadeira;
- 5- Na Maior Parte, é Verdadeira;
- 6- É Completamente Verdadeira;

1. O serviço que me tem sido distribuído é justo.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. As tarefas que me são atribuídas são justas. \*

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Tendo em conta as condições de trabalho que me são facultadas, considero injustas as tarefas que me são exigidas.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

4. Tenho em conta a minha experiência, consigo que as recompensas que recebo são justas. \*

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

5. Considerando as minhas responsabilidades, as recompensas que recebo, são justas. \*

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Considerando o stress e pressões da minha atividade profissional, as recompensas que recebo, são justas. \*

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

7. Tendo em conta a correção com que faço o meu trabalho, considero que as recompensas que recebo são justas \*

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

8. Considerando o meu esforço, as recompensas que recebo, são justas. \*

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

9. Os critérios usados para as promoções são justos. \*

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

10. Os procedimentos da minha instituição asseguram que as decisões são tomadas sem favorecimentos pessoais. \*

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

11. As decisões são tomadas de modo consistente para todos os colaboradores. \*

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Os meus superiores mostram interesse genuíno em serem justos comigo.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

13. Os meus superiores lidam comigo de modo honesto e ético. \*

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

14. Os meus superiores são completamente francos e sinceros comigo. \*

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Antes de decidirem sobre assuntos que me dizem respeito, os meus superiores procuram <sup>\*</sup> ouvir os meus pontos de vista.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores dão-me explicações <sup>\*</sup> com sentido para mim.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores discutem comigo as <sup>\*</sup> implicações dessas decisões.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Dados Biográficos: <sup>\*</sup>**

**Idade**

Texto de resposta curta

---

**Género <sup>\*</sup>**

- Feminino
- Masculino
- Outro

**Nº de Filhos <sup>\*</sup>**

Texto de resposta curta

---

**Estado Civil: \***

- Casado/a União de facto
- Solteiro/a
- Divorciado/a
- Viúvo/a

**Habilitações Literárias: \***

- Ensino Primário
- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Pós- Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

---

**Atividade Profissional /Função \***

Texto de resposta curta

**Há quanto tempo trabalha na atual empresa: \***

- Menos de 1 ano
  - Entre 1 a 5 anos
  - Entre 6 a 10 anos
  - Mais de 10 anos
- 

**Vínculo Contratual: \***

- Contrato c/ Termo
- Contrato s/ Termo
- Trabalhador Independente
- Outro

**Está a trabalhar em que regime \***

- Part - Time
- Full- Time