



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A influência das perceções de justiça
organizacional no compromisso organizacional
no contexto da avaliação do desempenho

Uma Meta Análise Qualitativa

Ana Filipa Gomes Rodrigues



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A influência das perceções de justiça organizacional no compromisso organizacional no contexto da avaliação do desempenho

Uma Meta Análise Qualitativa

Trabalho Final de Mestrado na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos

por

Ana Filipa Gomes Rodrigues

sob orientação de
Professora Doutora Carla Martins
Professora Doutora Maria Isabel Guimarães

Católica Porto Business School
Outubro, 2023

Agradecimentos

A realização da presente dissertação foi apenas possível pelo contributo de várias pessoas, às quais não poderia deixar de agradecer.

À Professora Carla Martins por toda a disponibilidade, atenção e paciência que me despendeu ao longo deste ano. Foi um dos pilares mais importantes para a realização deste trabalho. À Professora Isabel pela disponibilidade e confiança depositados em mim.

À minha família, em especial aos meus pais, aos meus avós e ao Diogo, por nunca me deixarem desistir, pelo apoio e ajuda. Ao Duarte por não me deixar esquecer o quão importante também é o lazer. À Joana pelas gargalhadas e por acreditar sempre nas minhas capacidades. À Sofia Vasconcelos, pela amizade e ajuda constante.

À Sofia Videira e à restante equipa pelo apoio e compreensão, especialmente na reta final.

Resumo

Atualmente, as empresas procuram a melhoria da produtividade de forma a aumentar os seus lucros. A avaliação do desempenho tem a capacidade de medir e controlar a produtividade. Esta deve ser conduzida de forma justa uma vez que a percepção de processos e práticas injustas influencia os colaboradores e afeta as suas atitudes e comportamentos, o que, por sua vez, impacta o compromisso e desempenho dos trabalhadores. A melhoria do desempenho e o aumento do compromisso representam fatores essenciais para o sucesso de uma empresa.

De forma a estudar estas temáticas, foi escolhido como método a meta-análise qualitativa uma vez que este permite analisar os vários elementos presentes na literatura, estudar as tendências e responder à questão de investigação “De que forma as percepções de justiça organizacional influenciam o compromisso organizacional no contexto da avaliação do desempenho?”. Para isso, foi utilizada a base de dados EBSCO, considerando critérios específicos e foram identificados 30 estudos, que depois de lidos e analisados, respondem à questão de investigação que serve como base a este trabalho.

De um modo geral, esta análise exaustiva fornece informações valiosas sobre a relação entre o JO e o CO, destacando o papel da satisfação no trabalho como mediador, a influência de vários moderadores e as consequências das percepções de justiça no compromisso. Os resultados sublinham a importância de práticas de recursos humanos justas e de sistemas transparentes de avaliação do desempenho para promover o compromisso dos trabalhadores e o sucesso organizacional.

Palavras-Chave: justiça organizacional, avaliação do desempenho e compromisso organizacional.

Abstract

Nowadays, companies are looking to improve productivity in order to increase their profits. Performance evaluation has the ability to measure and control productivity. It must be conducted fairly because the perception of unfair processes and practices influences employees and affects their attitudes and behavior, which in turn impacts employee commitment and performance. Improving performance and increasing commitment are essential factors for a company's success.

In order to study these issues, a qualitative meta-analysis was chosen as the method since it allows us to analyse the various elements present in the literature, study trends and answer the research question "How do perceptions of organizational justice influence organizational commitment in the context of performance evaluation?". To achieve this, the EBSCO database was used, considering specific criteria, and 30 papers were identified, which, after being read and analyzed, answer the research question on which this paper is based.

Overall, this comprehensive analysis provides valuable information on the relationship between organisational justice and organisational commitment, highlighting the role of job satisfaction as a mediator, the influence of various moderators and the consequences of perceptions of justice on commitment. The results underline the importance of fair human resources practices and transparent performance appraisal systems to promote employee commitment and organizational success.

Keywords: organisational justice, performance appraisal e organisational commitment.

Índice

1. Introdução.....	19
2. Enquadramento teórico.....	21
2.1. A Avaliação do desempenho	21
2.1.1. Objetivos da avaliação do desempenho.....	22
2.1.2. Métodos de avaliação de desempenho.....	23
2.1.3. Fontes da avaliação do desempenho	24
2.1.4. Principais problemas da avaliação de desempenho.....	25
2.2. A justiça organizacional	26
2.2.1. Justiça distributiva.....	27
2.2.2. Justiça processual.....	28
2.2.3. Justiça Interacional.....	29
2.2.4. Justiça Organizacional e avaliação do desempenho	29
2.3. O compromisso Organizacional.....	30
3. Metodologia.....	33
3.1. Método de pesquisa e objetivo do trabalho	33
3.2. Estratégia de pesquisa, definição de palavras-chave e seleção de base de dados.....	34
3.3. Definição de critérios de inclusão e de exclusão	35
3.4. Procedimento de seleção de artigos.....	35
3.5. Análise de conteúdo.....	38
4. Apresentação e discussão de resultados	42
4.1. Tendências da relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional	42
4.1.1. Relação entre Justiça Organizacional e Compromisso Organizacional	42
4.1.2. Satisfação no trabalho como principal mediadora da relação entre Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional	44
4.1.3. Moderadores da relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional	45

4.1.4. Consequências da relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional	47
4.2. Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional no contexto da avaliação do desempenho	48
4.2.1. Avaliação do Desempenho e Justiça Organizacional	48
4.2.2. Avaliação do Desempenho e o Compromisso Organizacional	51
4.3. Justiça Organizacional e Compromisso Organizacional no contexto da avaliação do desempenho	52
5. Conclusão	55
5.1. Principais resultados e conclusões	55
5.2. Implicações para a prática	57
5.3. Limitações no estudo e investigação futura.....	58
6. Bibliografia.....	60
7. Apêndice.....	74
7.1. Apêndice 1: Estudo e categorização dos artigos incluídos na meta-análise qualitativa	74

Índice de Figura

Figura 1: Processo de seleção de estudos tendo como base o diagrama PRISMA...20

Índice de Tabela

Tabela 1: Artigos encontrados na primeira pesquisa.....	37
Tabela 2: Categorização dos artigos da amostra final.....	39

Lista de siglas

- et al. – *et alia*; e outros
- MAQ – Meta-análise qualitativa
- PRISMA – *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*
- JO – Justiça organizacional
- CO – Compromisso organizacional
- AD – Avaliação do desempenho

1. Introdução

No passado as empresas procuravam aumentar os seus lucros através do seu crescimento, atualmente esta perspectiva mudou pelo surgimento de novas regras. Estas regras ditam que o aumento da produtividade impacta diretamente o aumento dos lucros (Almeida, 1996). Isto porque é na produtividade que reside a eficiência das operações. Esta produtividade é passível de ser medida e controlada através da avaliação de desempenho. É, por isso, importante garantir que a avaliação do desempenho decorra da melhor forma possível, para que cumpra o seu objetivo. Dessa forma, importa garantir a justiça organizacional, identificada como um dos atributos que leva ao sucesso de um processo de avaliação do desempenho.

Por sua vez, a justiça organizacional tem a capacidade de influenciar os colaboradores e impactar as suas atitudes e comportamentos dentro de uma organização. Uma das consequências da percepção de processos e práticas injustas, por parte dos trabalhadores, é a diminuição do compromisso dos trabalhadores para com a organização e, conseqüentemente, a diminuição do seu desempenho. Sendo a melhoria do desempenho e o aumento do compromisso dos colaboradores dois dos fatores capazes de levar uma empresa ao sucesso, é importante entender a forma como a justiça organizacional impacta o compromisso organizacional. Assim sendo, o objetivo do presente trabalho é responder à questão de investigação: “De que forma as percepções de justiça organizacional influenciam o compromisso organizacional no contexto da avaliação do desempenho?”.

Para a realização deste trabalho, foi utilizada a meta-análise qualitativa, de forma a analisar o conteúdo de 30 artigos selecionados, e forma a identificar lacunas e tendências ditadas pela literatura atual.

Este trabalho encontra-se dividido em quatro partes principais. No primeiro capítulo é feito um enquadramento teórico ao tema, com o objetivo de entender o estado da arte que capacite a compreensão do tema. De seguida são explicados os procedimentos metodológicos que serviram como base para a realização desta meta-análise qualitativa. A terceira secção, são apresentados os principais resultados subjacentes à análise cuidada dos artigos, bem como a discussão dos mesmos. Por fim, são identificadas as principais conclusões, bem como algumas limitações presentes nesta meta-análise qualitativa.

2. Enquadramento teórico

2.1. A Avaliação do desempenho

A avaliação do desempenho é, atualmente, uma importante ferramenta utilizada estrategicamente para gerir o desempenho (Iqbal, 2012), uma vez que o aumento do desempenho dos colaboradores pode significar, para as empresas, o sucesso do negócio (Rusu et al., 2016). Se agora a avaliação do desempenho apresenta uma importância acrescida para as organizações, poderemos constatar que nem sempre assim foi.

As primeiras referências relativas à avaliação de desempenho surgiram em 1842, segundo Grote (2002), nos Estados Unidos. Mas foi apenas a partir de 1990 que os sistemas de avaliação de desempenho começaram a desempenhar um papel mais relevante dentro das organizações (Bach & Edwards, 2012). Esta deixa de ter apenas um mero cariz quantitativo e passa a integrar também uma lógica qualitativa. Isto deve-se ao facto de se considerar que um sistema de avaliação do desempenho deveria ter como objetivo o desenvolvimento do trabalhador, assim como o fornecimento de feedback (Fedor, 1991).

Com o decorrer do tempo, a avaliação do desempenho passou a ser um dos elementos agregadores de valor, tanto para a organização, como para os seus colaboradores e clientes. Desta forma, a avaliação de desempenho é, segundo a definição de Chievenato (2008):

“uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento. (...) É um processo que serve para julgar ou estimar valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização.”

A avaliação do desempenho sofreu uma grande transformação desde o seu surgimento formal até aos dias de hoje. Passou de um simples processo de avaliação do colaborador, para um processo complexo que visa a progressão do trabalhador e da organização.

2.1.1. Objetivos da avaliação do desempenho

A avaliação do desempenho, por si só, não tem a capacidade de alterar imediatamente os comportamentos que podem estar a limitar o desempenho de um colaborador. Por isso, segundo Chievenato (2008), as principais razões pelas quais as organizações avaliam o desempenho dos seus trabalhadores são: (1) Recompensas, servindo como justificação para aumentos salariais, promoções e demissões de colaboradores; (2) Retroação, uma vez que oferece conhecimento relativo à perceção do desempenho e atitudes na ótica dos colaboradores com quem a pessoa interage; (3) Desenvolvimento, pois instrói o colaborador sobre os seus pontos fortes e fracos; (4) Relacionamentos, permitindo um aperfeiçoamento relacional com as pessoas que rodeiam o colaborador; (5) Perceção, fornecendo ferramentas para que o colaborador tenha conhecimento do que as pessoas pensam sobre ele, proporcionando-lhe conhecimento sobre si; (6) Potencial de desenvolvimento, a fim de ser possível definir um plano de carreira, sucessão e formação; e (7) Aconselhamento, para que o colaborador tenha linhas orientadores sobre o seu desempenho.

Esta ferramenta deve proporcionar vantagens para a organização e para o avaliado, se bem aplicada. De forma mais prática e sumária Drenth et al. (1998) nomearam os principais objetivos proporcionados pela avaliação de desempenho. São eles a assistência na tomada de decisão e gestão de força de trabalho de uma organização, o aperfeiçoamento da produtividade, da motivação e das competências dos colaboradores, a identificação de potenciais

colaboradores para ocuparem cargos de maior responsabilidade e, por fim, entender quais as áreas de formação necessárias.

2.1.2.Métodos de avaliação de desempenho

O número de métodos utilizados para avaliar o desempenho é elevado, não existindo um método perfeito. Isto porque, segundo Molapo (2002), cada organização tem tendência a escolher e adaptar o método que melhor serve as suas necessidades. A escolha do método deve ser feita considerando algumas características, tais como: 1) as características do ambiente externo e da organização; 2) as características individuais dos colaboradores; 3) os comportamentos específicos esperados, tendo em conta aquilo que é a visão da organização e da função em si; e 4) o conjunto de objetivos que se esperam atingir, tanto por parte da organização como do colaborador (Almeida, 1996). Estes quatro aspetos darão também uma visão geral do que é mais valorizado dentro da organização.

Há, portanto, métodos que se focam mais em medir resultados, verificar traços de personalidade ou comportamentos, e que podem ter uma natureza qualitativa ou quantitativa. A avaliação pode ainda seguir uma abordagem absoluta (onde a classificação individual não é afetada pela classificação de outros) ou relativa (onde a classificação dependerá de outros avaliados), focada em comportamentos e atributos ou em resultados (Rego et al., 2015). O mais importante é que o método selecionado vá ao encontro daquilo que são as necessidades da organização.

2.1.3. Fontes da avaliação do desempenho

É crucial a escolha das pessoas que realizarão a avaliação do desempenho. Esta deve ser percebida como justa, uma vez que a eficácia de um sistema como este passa pela eficiência e justiça (Espinilla et al., 2013). Segundo Almeida (1996), a avaliação de desempenho é um recurso bastante emocional, pois trata um processo de qualificação entre pessoas com as quais se convive diariamente, em contexto de trabalho, o que poderá acarretar consequências pessoais e organizacionais.

Embora tradicionalmente estes processos sejam executados por chefias diretas, atualmente existem outros intervenientes que poderão participar. São exemplo disto os próprios elementos que estão sujeitos à avaliação (autoavaliação), os técnicos do departamento de recursos humanos, os colegas, os subordinados, bem como clientes.

Para além de todos estes elementos que agora poderão participar individualmente na avaliação de desempenho, existe também a avaliação 360 graus. Embora esta não seja tão convencional quanto as outras, tem tido uma expressão cada vez maior (Rego et al., 2015). O colaborador é avaliado por uma variedade de fontes, nomeadamente pelo seu superior, pelos seus pares, eventuais subordinados, e outras que façam sentido. Esta é uma forma bastante motivadora de avaliar os colaboradores, porque lhes dá uma maior abrangência de como é percecionado o seu desempenho por diversas pessoas (Andres et al., 2010).

O resultado da avaliação do desempenho deve ser comunicado aos colaboradores. Para isso, realiza-se uma entrevista. Aqui o avaliador e o avaliado, juntos, analisam os pontos fracos e os pontos fortes da avaliação (Almeida, 1996). Se a entrevista prosseguir este objetivo, o colaborador torna-se capaz de melhorar

os aspetos em que não esteve tão bem e a continuar, ou melhorar, o desempenho positivo que demonstrou.

No decorrer deste momento, é importante que o avaliador atente na forma como comunica. Dunham et al. (1994) afirmam que a forma como se fornece *feedback* influencia o nível de compromisso de um colaborador, sendo crucial manter um diálogo pacífico (Almeida, 1996). Desta forma, é possível minimizar alguns dos problemas provenientes da avaliação de desempenho.

2.1.4.Principais problemas da avaliação de desempenho

Já foram referidos os objetivos e as vantagens que uma avaliação do desempenho pode proporcionar, mas esta também acarreta algumas desvantagens. A avaliação do desempenho pode gerar sentimentos de injustiça, diminuição da motivação do trabalhador, *stress*, partilha de informação enviesada e afetação do relacionamento entre os elementos participantes (Mohrman Jr. et al., 1989). Estes podem ocorrer de vários erros/problemas, que podem restringir a qualidade dos objetivos que este tipo de avaliação requer como o *feedback* fornecido aos colaboradores ou a exposição dos resultados obtidos na avaliação (Sousa et al., 2006).

É importante que os erros que possam surgir sejam conhecidos, de forma a minimizar o seu impacto. Sendo o avaliador quem detém o papel mais relevante (Almeida, 1998), os erros mais recorrentes que este pode cometer são: 1) Efeito de halo: o avaliador identifica no colaborador aspetos que para si são essenciais no desempenho da função e generaliza essa opinião fortemente positiva para os restantes itens de avaliação; 2) Efeito de severidade: o avaliador atribui, de forma sistemática, classificações baixas, não realçando aspetos positivos do desempenho do trabalhador; 3) Erro de leniência/complacência: o avaliador atribui, de forma sistemática, classificações altas, sendo demasiado permissivo

na avaliação e não realçando aspetos negativos do desempenho do trabalhador; 4) Erro da tendência central: tendência para avaliar o colaborador com uma nota média nas múltiplas componentes de avaliação; 5) Efeito da recenticidade: a avaliação incide tendo como base os eventos mais recentes (Rego et al., 2015). Contudo, existem mais erros que podem surgir que não se baseiam apenas na atribuição de pontos nas escalas de avaliação.

Atualmente, algumas das causas identificadas para o insucesso da avaliação de desempenho relacionam-se com a justiça organizacional. Bonlander et al. (2003) expõem algumas dessas razões, como: 1) o supervisor não dispõe de informação sobre o trabalho real do trabalhador; 2) o supervisor não é honesto no decorrer do processo; e 3) o colaborador não obtém *feedback* contínuo relativo ao seu desempenho. Assim, entende-se que umas das soluções que leva ao sucesso de uma avaliação do desempenho passa pela promoção da justiça nestes processos.

2.2. A justiça organizacional

A justiça é um tema cada vez mais importante dentro das organizações. Van den Bos (2001) evidencia que a forma como as pessoas são tratadas dentro de uma organização impacta diretamente as suas crenças, sentimentos, atitudes e comportamentos. O papel dado à Justiça dentro das organizações deve-se fundamentalmente a três razões (Beugré, 1998): 1) é um fenómeno psicossocial que tem impacto tanto na vida social como organizacional; 2) a força de trabalho é o ativo mais importante de qualquer organização e a forma como é tratada influencia o seu comportamento, o que, conseqüentemente, pode afetar o comprometimento, desempenho e turnover; 3) a progressão para uma força de trabalho mais qualificada acarreta a crença de que os trabalhadores exijam

melhores postos de trabalho ou um tratamento mais digno e respeitoso por parte das organizações. Segundo Hosmer e Kiewitz (2005) a justiça é então um conceito da ciência comportamental, referente à percepção de justiça existente na relação entre os trabalhadores e a organização onde trabalham. É importante apresentar a justiça organizacional como um conceito subjetivo e pessoal, que se baseia na experiência. De acordo com a literatura, a justiça organizacional desdobra-se em três dimensões, que tendem a correlacionar-se (Ambrose & Arnaud, 2005; Ambrose & Schminke, 2007): a justiça distributiva, ligada aos resultados; a justiça dos processos ou processual, ligada aos processos de atribuição formais; e a justiça interacional, ligada às transações interpessoais que se dão com os outros.

2.2.1. Justiça distributiva

A justiça distributiva é uma dimensão que se relaciona com a diferença de tratamento dado aos trabalhadores perante os diferentes resultados que estes apresentam entre si. Por exemplo, no caso de um trabalhador ser promovido devido ao seu desempenho e um trabalhador ser promovido por ser um familiar próximo de um dos membros do órgão de gestão, apenas a primeira situação trata um comportamento distributivamente justo.

Relacionada com esta dimensão, Adams (1965), desenvolveu a Teoria da Equidade, que defendia que os trabalhadores faziam a comparação entre o contributo do seu trabalho com aquilo que recebiam. De forma a estabelecer esta relação, os trabalhadores utilizavam como referência outros trabalhadores que exerciam funções idênticas às suas. Quando um trabalhador se compara a um colega que é menos esforçado, mas que obtém uma remuneração semelhante à sua, tenderá a sentir-se injustiçado. Como forma de equilibrar a situação descrita, o trabalhador pode começar também a esforçar-se menos, para que a sua remuneração passe a ser mais justa. Assim, Cropanzano et al. (2007) defendem

que a justiça distributiva se consegue alcançar através de três regras: a igualdade entre trabalhadores; a equidade, referente ao que os trabalhadores recebem perante o que contribuem; e a necessidade, que assegura que cada trabalhador recebe de acordo com as suas necessidades.

2.2.2. Justiça processual

A justiça processual diz respeito aos processos utilizados para determinar os resultados obtidos. Por outras palavras, este tipo de justiça está presente quando um processo segue certos critérios normativos (Lind & Tyler, 1988). Existem seis critérios, definidos por Leventhal (1980), que têm a capacidade de produzir procedimentos percebidos como justos: (1) coerência, uma vez que os processos devem ser coerentes ao longo do tempo e entre as pessoas; (2) exclusão do preconceito, pois os interesses pessoais do decisor devem ser evitados durante o processo de tomada de decisão; (3) exatidão, de forma a que sejam precisos e livres de vieses; (4) possibilidade de correção, tornando possível fazer correções perante a percepção de uma injustiça; (5) representatividade, perante os interesses de todos os interessados; e (6) ética, de forma a que os processos sejam sempre fundamentados por normas morais. Estas seis regras parecem ser cruciais na interpretação de justiça nos processos. Contudo, pode existir a necessidade de acrescentar outras, tendo sempre em atenção o contexto em que se atua. Kim e Mauborgne (2014) explicam que os processos justos geram sentimentos de confiança e compromisso, enquanto a injustiça processual gera indignação, desconfiança e ressentimento. Conclui-se que se um processo for entendido como justo, os trabalhadores são mais leais e apresentam maior interesse na organização onde trabalham.

2.2.3.Justiça Interacional

A justiça interacional é representada através da forma pela qual as pessoas são tratadas por outras e é avaliada através da maneira como partilham informações internamente. Para que as interações sejam percebidas como justas, têm de se verificar dois aspetos: (1) a justiça informativa, referente à veracidade da informação dada e a cedência de justificações ajustadas aos problemas que possam surgir; e (2) a justiça interpessoal, referente à dignidade e respeito prestados às pessoas afetadas pelos processos e decisões tomadas (Colquitt et al., 2001). De acordo com a literatura, a justiça interacional distingue-se da justiça processual na medida em que a última trata dos processos utilizados na tomada de decisão enquanto a justiça interacional se baseia na forma como estes processos são implementados e comunicados. Desta forma, segundo Cohen-Charash e Spector (2001), quando um trabalhador entende a injustiça interacional é provável que atribua a responsabilidade a quem praticou a interação injusta e não à organização na íntegra. Conclui-se, desta maneira, que um trabalhador que perceciona negativamente esta dimensão reaja negativamente ao órgão superior que a executou e não à organização em si.

2.2.4.Justiça Organizacional e avaliação do desempenho

Quando se realiza uma avaliação do desempenho, o desejável é que esta funcione e resolva os problemas para os quais foi formulada. Assim, é importante que existam indicadores capazes de verificar a sua eficácia. Alguns destes indicadores são a reação que um colaborador tem perante a sua avaliação (Keeping & Levy, 2000) e alguns critérios, como o da justiça/equidade (Jacobs et al., 1980). Isto significa que se os colaboradores não estiverem satisfeitos com o

sistema de avaliação de desempenho ou o considerarem injusto é provável que estes venham a fracassar.

O desenvolvimento de uma avaliação de desempenho deve ser formulado com base nesta premissa. Os sistemas de avaliação do desempenho que seguem uma estrutura adequada, justa, baseada em factos são mais suscetíveis a aceitação (Spence & Baratta, 2014). Além disto, Tuytens & Devos (2012) referem que os trabalhadores tendem a melhorar o seu desempenho como consequência de uma perceção positiva à sua avaliação. Desta forma, a relação entre a satisfação com o sistema de avaliação do desempenho e as perceções de justiça relacionam-se e têm consequências no comportamento do colaborador.

2.3. O compromisso Organizacional

O compromisso organizacional é um tema bastante discutido nas organizações atualmente. No entender de Mowday et al. (1979), pode ser caracterizado como um estado psicológico que qualifica o grau de identificação dos colaboradores com a organização, nomeadamente, com os objetivos e valores da mesma. Por outras palavras, um trabalhador que se sinta comprometido com a organização identifica-se com as metas definidas e sente que pertence a esta.

A escala do compromisso organizacional pode ter fundamentos bastante controversos. No entanto, segundo Meyer & Allen (1987), esta baseia-se essencialmente em três componentes ou dimensões: compromisso afetivo, compromisso de continuidade e compromisso normativo. O compromisso afetivo reflete a ligação emocional, identificação e compromisso do individuo para com a organização (Allen & Meyer, 1990). O compromisso de continuidade relaciona-se com o investimento que o trabalhador realizou em prol da empresa e os custos que teria de suportar caso tivesse de a abandonar (Allen & Meyer,

1990). Por fim, o compromisso normativo diz respeito ao nível de ligação psicológica que um trabalhador tem com a organização (Allen & Meyer, 1990). Embora esta última dimensão se assemelhe bastante à dimensão afetiva, está mais ligada à moralidade, como se os trabalhadores tivessem de permanecer na organização por obrigação. Segundo Mayer e Allen (1991), um colaborador pode experienciar uma ou mais dimensões do compromisso organizacional.

Sendo consensual a multidimensionalidade do compromisso organizacional, é importante realçar que existem consequências associadas a este. Por exemplo, o compromisso organizacional aparece positivamente associado à assiduidade, pontualidade, desempenho individual e organizacional, e negativamente associado à intenção de abandonar a organização e turnover (Rego & Souto, 2004).

Para além de consequências, existem também vários antecedentes (causas) que explicam o compromisso organizacional, nomeadamente a afetividade demonstrada, o apoio organizacional percebido, prestação de *feedback* relativo ao desempenho, a recetividade de sugestões dos colaboradores, o apoio do supervisor e dos colegas, a perceção de que os valores da organização se caracterizam por serem humanizados e as perceções de justiça (Rego & Souto, 2004).

É bastante relevante para as empresas que apresentem um elevado nível de compromisso organizacional. Rahman et al. (2016), referem que, em praticamente todas as organizações, o compromisso organizacional é uma preocupação crescente, pois um trabalhador comprometido representa parte do sucesso da empresa. Sendo a justiça organizacional um antecedente significativo de atitudes de trabalho (Colquitt et al., 2001), importa entender de que forma esta afeta o compromisso organizacional.

As decisões provenientes de políticas justas permitem que os colaboradores se sintam aceites e respeitados dentro da organização onde trabalham. Tremblay et

al. (2010) defendem que os colaboradores que percebem a estrutura da organização e os seus procedimentos como justos, tendem a demonstrar um maior nível de compromisso organizacional. Ao perceberem falta de justiça na organização, os colaboradores tendem a diminuir o seu desempenho, aumentar da taxa de rotatividade e baixar o nível de compromisso organizacional (Spell et al., 2009). Assim, importa viabilizar formas de criar processos justos, para que as organizações beneficiem dos benefícios que o compromisso organizacional pode proporcionar.

3. Metodologia

3.1. Método de pesquisa e objetivo do trabalho

O método de pesquisa utilizado para desenvolver este trabalho foi a meta-análise qualitativa (MAQ). Este método permite que tenhamos vários elementos da literatura e os possamos interpretar de forma a consolidar conhecimentos. Segundo Levitt (2018), métodos meta-analíticos qualitativos permitem agregar e sintetizar os resultados de estudos primários. Este autor refere ainda que este tipo de estudo pode ajudar os investigadores a atingir uma variedade de objetivos, nomeadamente desenvolver entendimentos teóricos de base ampla e catalogar resultados. Uma vez que este método tem como base estudos primários, classifica-se como um método de pesquisa secundário. Foi, por isso, considerado adequado utilizar este método para responder à questão de investigação: “De que forma as perceções de justiça organizacional influenciam o compromisso organizacional no contexto da avaliação do desempenho?”.

A MAQ possibilita a clarificação de ambiguidades e inconsistências existentes na literatura, possibilitando os profissionais da área, neste caso Gestão de Recursos Humanos, conhecer os avanços que têm sido feitos acerca de um determinado tema (Kitchenham, 2004). Assim, uma vez detentores do conhecimento empírico, estes poderão aplicá-lo através de políticas e práticas organizacionais, favorecendo assim a progressão organizacional. Apesar dos temas “justiça organizacional” e “compromisso organizacional” não serem temas recentes, continuam a apresentar bastante relevância no núcleo organizacional. Além disso, muitas vezes surgem aliados a outros temas diferentes do contexto da avaliação do desempenho. Desta forma, através da MAQ, é possível aceder a conhecimentos e factos empíricos, previamente estudados por outros investigadores, de forma sintetizada.

Sendo a MAQ um tipo de investigação qualitativa, baseada em investigação primária, esta exige uma metodologia rigorosa, que garante, através de um protocolo com regras e etapas, a sua qualidade (Kitchenham & Charters, 2007). Desta forma, as etapas que o protocolo deve seguir são: 1) definir a questão de investigação e os métodos que serão utilizados para realizar o estudo; 2) definir a estratégia de pesquisa a utilizar, através da escolha de critérios de inclusão e exclusão, explícitos, para avaliar o potencial das investigações a incluir; 3) seleccionar a amostra, a partir dos critérios definidos anteriormente; 4) leitura integral dos artigos seleccionados para constituir a amostra e análise do conteúdo de cada um.

3.2. Estratégia de pesquisa, definição de palavras-chave e seleção de base de dados

A pesquisa bibliográfica feita no âmbito da realização deste trabalho foi direccionada através da definição de palavras-chave. As palavras-chave foram definidas a partir da questão de investigação: “De que forma as perceções de justiça organizacional influenciam o compromisso organizacional no contexto da avaliação do desempenho?”. Assim, para proceder à pesquisa foram utilizadas as seguintes expressões-chave: “organisational justice”, “performance appraisal”, “performance evaluation” e “organisational commitment”. Para o efeito da pesquisa de literatura, foram utilizadas as expressões-chave, referidas em cima, na base de dados EBSCO, acessível através da Universidade. A pesquisa foi realizada recorrendo aos operadores booleanos “AND” e “OR”, bem como a caracteres especiais, como é o caso do asterisco (“*”), permitindo que esta se tornasse mais abrangente. Adicionalmente, foram também adicionados filtros na base de dados para que os resultados fossem os mais adequados possível, tendo sempre em conta a questão de investigação definida.

3.3. Definição de critérios de inclusão e de exclusão

Os critérios de inclusão e exclusão permitem estreitar a amostra considerada para a realização da MAQ, com a finalidade de melhorar tanto a qualidade da amostra, como do trabalho. Estes critérios vão ditar os artigos que serão incluídos na amostra e os que serão excluídos, devendo, por isso, ser definidos tendo em conta o objetivo do estudo. Assim sendo, os critérios de inclusão, que permitiram incluir artigos neste trabalho foram: 1) a data de publicação dos artigos: foram apenas considerados artigos publicados entre o ano de 2017 e 2022 como forma de adequar o tema com a informação mais recente; 2) o idioma: apenas foram considerados artigos redigidos em português ou em inglês; 3) qualidade dos artigos utilizados: apenas foram considerados artigos revistos pelos pares (com *peer-review*), publicados em jornais e revistas científicas. Da mesma forma que foram considerados critérios de inclusão que orientaram a pesquisa dos artigos que deveriam ser incluídos, o mesmo foi feito também para os artigos que não deveriam ser considerados no âmbito deste trabalho. Assim sendo, foram excluídos deste a chamada “literatura cinzenta”, sem *peer-review*, artigos duplicados e artigos que não estavam disponíveis na integra. Além disto, ainda foram excluídos os artigos cujas palavras-chave não se relacionassem com as que foram previamente definidas para este trabalho.

3.4. Procedimento de seleção de artigos

Considerando as expressões-chave previamente definidas, a seleção dos instrumentos utilizados para a pesquisa, os filtros e os critérios de inclusão e exclusão, foi, inicialmente, realizada uma tabela (Tabela 1) que demonstra o procedimento primário utilizado para a obtenção dos artigos desta MAQ.

Através desta pesquisa, foram obtidos um total de 546 artigos, na base de dados EBSCO.

Data	Termo de pesquisa	Base de dados
		EBSCO
13 de março de 2023	“organi*ational justice” AND (“performance appraisal” OR “performance evaluation”) AND “organi*ational commitment”	n=546
Total de artigos		n=546

Tabela 2: Procedimentos de seleção de artigos

Dado ao elevado número de artigos obtidos na pesquisa feita, por meio das palavras-chave, na base de dados EBSCO, foi realizada uma filtragem mais pormenorizada destes para que a amostra se tornasse mais precisa. A fim de prosseguir este propósito, utilizou-se o diagrama PRISMA – *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* - que resume todo o processo de seleção dos artigos a utilizar (Moher et al., 2010). A sua estrutura consiste numa *checklist* composta por vários itens, dividida num diagrama de três fases, ilustradas na Figura 1.

Na adaptação do diagrama PRISMA, a primeira etapa designa-se de identificação. Nesta etapa, além das palavras-chave, foram também utilizados, através dos filtros presentes na base de dados, os assuntos relacionados com o tema deste trabalho (*commitment, employee commitment, employee performance, justice, organizational commitment, organizational justice, performance, performance evaluation*) e foram removidos os artigos duplicados, obtendo-se 433 artigos. Depois desta identificação, surge a triagem, onde os 433 artigos foram analisados pelos seus títulos. Desta análise extraíram-se um total de 72 artigos para triagem dos resumos, dos quais 26 foram excluídos, por falta de relação dos resumos com o objetivo deste trabalho. Dos 46 artigos escolhidos para leitura integral, três não

poderiam ser incluídos na amostra por questões metodológicas, uma vez que se tratavam de revisões sistemáticas da literatura e 10 cujo conteúdo não era direcionado para responder à questão de investigação. Desta maneira, os 33 artigos resultantes deste procedimento, deram origem à amostra da presente MAQ.

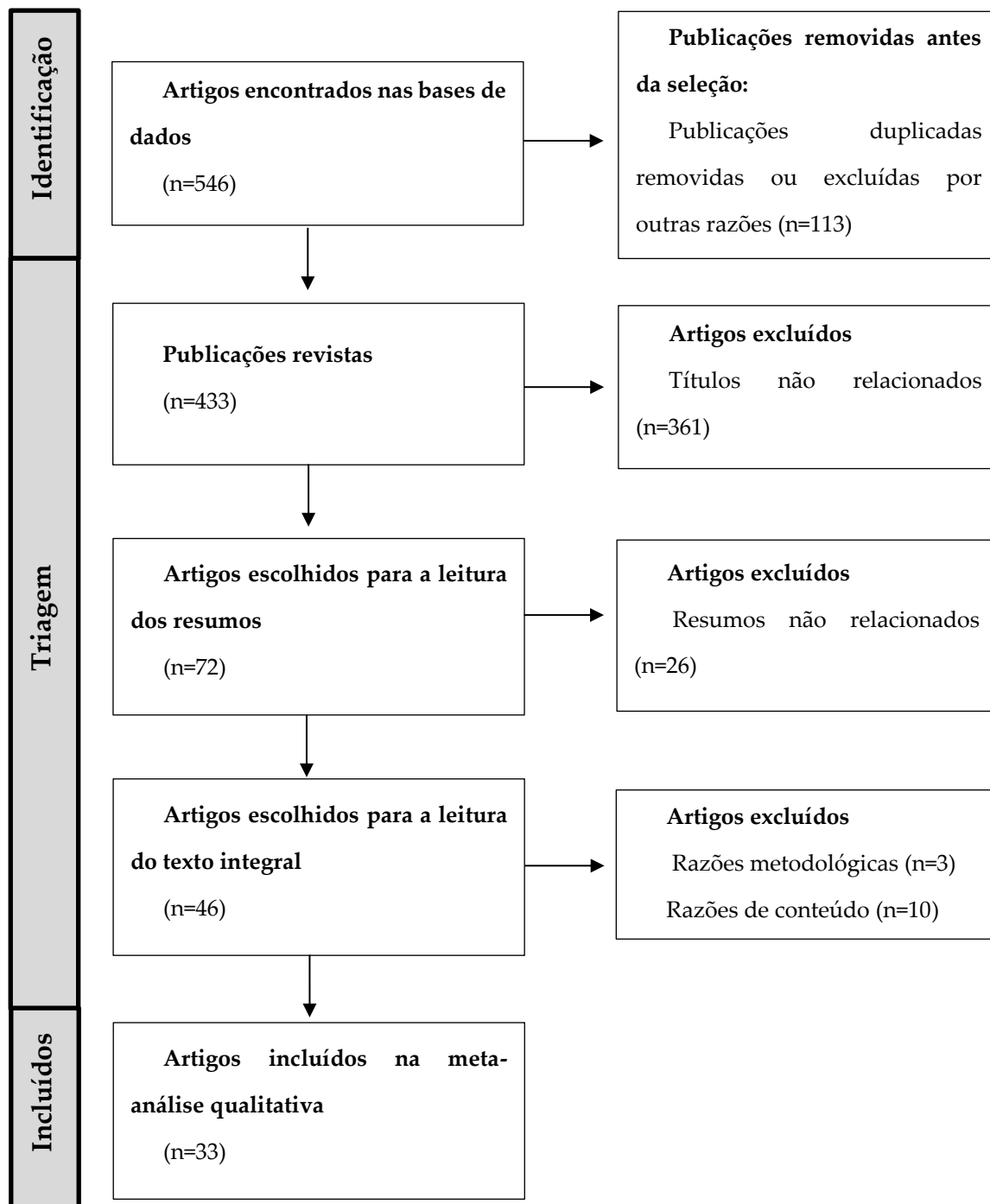


Figura 1: Processo de seleção de estudos tendo como base o diagrama PRISMA.

Nota: Adaptação do diagrama PRISMA. Disponível em: <https://prisma-statement.org/documents/PRISMA%202009%20flow%20diagram.pdf>

3.5. Análise de conteúdo

A análise de conteúdo realiza-se após a seleção da amostragem. Assim, a análise de conteúdo, segundo a definição de Bardin (2011, p. 47), é:

“um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

Desta forma, possibilita a análise detalhada da informação dos artigos, com o objetivo de clarificar os temas que o trabalho aborda. Bardin (1977), também sugere que a análise de conteúdo se realiza através de três etapas. São elas: 1) a pré-análise, onde se organiza a informação e se sistematizam ideias; 2) a exploração do material, onde são definidos os principais temas e subtemas com interesse; e 3) tratamento dos resultados, onde é feita uma análise crítica do conteúdo tratado até então e permite obter conclusões dos artigos. Após estas etapas, foi possível realizar uma tabela com os temas e subtemas identificados.

Temas	Subtemas	Título do artigo
Tendências da Relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional	Relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional	<i>The Relationship of Employees' Performance Appraisal Satisfaction with Employees' Outcomes: Evidence from Higher Educational Institutes.</i>
		<i>Organizational Commitment, Organizational Justice and Work Satisfaction: A Comprehensive Model in a Romanian Organizational Setting.</i>
		<i>Who Is Most Influenced by Justice Perceptions? Assessing the Role of Occupational Status.</i>
		<i>The impact of 360 feedback appraisal system on organizational justice and sustainability : The mediating roles of gender and managerial levels</i>
		<i>Legitimacy, Particularism and Employee Commitment and Justice.</i>
		<i>Trust in Supervisor as a Mediator of the Relationship Between Perceived Interactional Fairness in Reward Systems and Organizational Commitment.</i>
		<i>The Effect of Human Resource Practice, Perceived Organizational Support and Work-Life Balance in Enhancing Employee's Affective Commitment.</i>
		<i>Procedural Fairness, Public Service Motives, and Employee Work Outcomes: Evidence From Pakistani Public Service Organizations.</i>
		<i>Effects of Procedural Fairness on Organizational Commitment in Indonesian Stock Market: Antecedent and Intervening Variables.</i>
		<i>Perceptions of organizational justice and commitment of non-family employees in family and non-family firms.</i>
		<i>Human resources management practices and organizational commitment in higher education: The mediating role of work engagement.</i>
		<i>Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment between Problems with Performance Appraisal and Organizational Citizenship Behavior.</i>
		<i>The Influence of Justice on Commitment of Pakistani Bankers: Job Satisfaction as Mediator.</i>
		<i>An Analysis of the Influence of Organizational Justice on Organizational Commitment.</i>
		<i>Interactional Fairness as a Mediator Between Merit-Based Pay Management And Organizational Commitment.</i>
		<i>Procedural Justice and Employees' Commitment in Selected Hospitals in River State.</i>
		<i>Performance appraisal justice and affective commitment: examining the moderating role of age and gender.</i>
		<i>The Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Justice Among Health Care Workers in Ethiopian Jimma Zone Public Health Facilities.</i>

			<i>Realization of a Sustainable High-Performance Organization through Procedural Justice: The Dual Mediating Role of Organizational Trust and Organizational Commitment.</i>
			<i>Performance appraisal justice and work attitudes of health-care workers in Ghana.</i>
			<i>Additive Effects of Performance- and Commitment-Oriented Human Resource Management Systems on Organizational Outcomes.</i>
			<i>Organizational Commitment, Organizational Justice and Work Satisfaction: A Comprehensive Model in a Romanian Organizational Setting.</i>
			<i>Procedural Fairness, Public Service Motives, and Employee Work Outcomes: Evidence From Pakistani Public Service Organizations.</i>
		Satisfação no trabalho como principal mediador	<i>Effects of Procedural Fairness on Organizational Commitment in Indonesian Stock Market: Antecedent and Intervening Variables.</i>
			<i>The Influence of Justice on Commitment of Pakistani Bankers: Job Satisfaction as Mediator.</i>
			<i>An Analysis of the Influence of Organizational Justice on Organizational Commitment.</i>
			<i>Performance appraisal justice and work attitudes of health-care workers in Ghana.</i>
		Outros mediadores da relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional	<i>Who Is Most Influenced by Justice Perceptions? Assessing the Role of Occupational Status.</i>
			<i>The impact of 360 feedback appraisal system on organizational justice and sustainability: The mediating roles of gender and managerial levels.</i>
			<i>Legitimacy, Particularism and Employee Commitment and Justice.</i>
			<i>Perceptions of organizational justice and commitment of non-family employees in family and non-family firms.</i>
		Consequências da relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional	<i>Performance appraisal justice and affective commitment: examining the moderating role of age and gender.</i>
			<i>Realization of a Sustainable High-Performance Organization through Procedural Justice: The Dual Mediating Role of Organizational Trust and Organizational Commitment.</i>
Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional no contexto da Avaliação do Desempenho	Avaliação do Desempenho e Justiça Organizacional		<i>The Impact of High-Performance Work Systems on Employee Engagement: The Moderating Role of Organizational Justice.</i>
			<i>Mystery shopping through the lens of organizational justice.</i>
			<i>Managing the performance of non-family employees: a case study of a China-based family-SME.</i>
			<i>Effects of Procedural Fairness on Organizational Commitment in Indonesian Stock Market: Antecedent and Intervening Variables.</i>

Avaliação do Desempenho e o Compromisso Organizacional	<i>Perceptions of organizational justice and commitment of non-family employees in family and non-family firms.</i>
	<i>Roles of Fairness in the Relationship between Performance Evaluation Systems and Budget Gaming Behavior.</i>
	<i>The relationship between subjectivity in managerial performance evaluation and the three dimensions of justice perception.</i>
	<i>Interactional Fairness as a Mediator Between Merit-Based Pay Management and Organizational Commitment.</i>
	<i>The Effect of Human Resource Practice, Perceived Organizational Support and Work-Life Balance in Enhancing Employee's Affective Commitment.</i>
	<i>The Relationship of Employees' Performance Appraisal Satisfaction with Employees' Outcomes: Evidence from Higher Educational Institutes.</i>
	<i>Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment between Problems with Performance Appraisal and Organizational Citizenship Behavior.</i>
	<i>Performance Appraisal Satisfaction & Organizational Commitment</i>
	<i>Improving nurses' organizational commitment by participating in their performance appraisal process. Journal of nursing management</i>
	<i>Workplace deviance and human resource management relations: A case study of Turkish hotel employees.</i>
Justiça Organizacional e Compromisso Organizacional no contexto da Avaliação do Desempenho	<i>The Path to Performance Rewards: Perceptions Among Federal Employees on the Promise of Performance Appraisal.</i>
	<i>Trust in Supervisor as a Mediator of the Relationship Between Perceived Interactional Fairness in Reward Systems and Organizational Commitment.</i>
	<i>Human resources management practices and organizational commitment in higher education: The mediating role of work engagement.</i>
	<i>Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment between Problems with Performance Appraisal and Organizational Citizenship Behavior.</i>
	<i>Performance appraisal justice and affective commitment: examining the moderating role of age and gender.</i>
	<i>Performance appraisal justice and work attitudes of health-care workers in Ghana.</i>

Tabela 2: Categorização dos artigos da amostra final.

4. Apresentação e discussão de resultados

A análise feita dos 30 artigos possibilitou entender as tendências e assuntos mais abordados quando se menciona a justiça organizacional (JO), o compromisso organizacional (CO) e a avaliação do desempenho (AD). Através da questão de investigação definida foram identificadas 3 categorias principais, que serão expostas neste capítulo.

4.1. Tendências da relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional

Tendo sempre em vista o objetivo principal desta dissertação, entender de que forma a JO e o CO se relacionam, importa perceber de que forma diferentes contextos e variáveis moldam esta relação e quais as consequências da mesma.

4.1.1. Relação entre Justiça Organizacional e Compromisso Organizacional

A ligação entre as diferentes dimensões da JO e do CO é uma constante na literatura e sobretudo nos resultados que servem a base empírica deste trabalho. Na literatura aqui analisada, encontram-se estudos que consideram, separadamente, o impacto de todas as dimensões de justiça - processual, distributiva e interacional - no compromisso (Veress e Gavreliuc, 2018; Brefo-Manuh et al., 2023) e outros que consideram apenas uma ou duas destas dimensões (Quratulain et al., 2019; Indarti et al., 2019; Safdar e Liu, 2020; Jang, Lee e Kwon, 2021; Azubuike e Madubochi, 2021; Ha et al., 2022; Deressa et al., 2022). Também o compromisso organizacional é algumas vezes tratado como

conceito unidimensional (Veress e Gavreliuc, 2018; Potipiroon et. al., 2018; El Haddad et al., 2019; Abdin e Nor, 2019; Quratulain et al, 2019; Indarti et al., 2019; Kim, K., & Shin, T. H., 2019; Pimentel et al., 2020; Aboramadan et al., 2020; Nan et al., 2020; Jang, Lee e Kwon, 2021; Abd Razak e Ali, 2021; Azubuike e Madubochi, 2021; Deressa et al., 2022; Ha et al., 2022; Brefo-Manuh et al., 2023), outras como multidimensional, considerando-se uma ou várias das suas dimensões - comprometimento afetivo, normativo, de continuidade (Naeem et al., 2017; Luturlean et al., 2019; Hudson et al., 2019; Safdar e Liu, 2020; Rana e Singh, 2022).

Entre os que exploraram o efeito direto entre JO e CO, encontram-se dois estudos realizados em África. Azubuike e Madubochi (2021) desenvolveram uma investigação, na Nigéria, a partir da qual foi possível concluir que uma força de trabalho comprometida é um pré-requisito essencial para que a organização consiga realizar os seus objetivos estratégicos. Este compromisso pode ser obtido através de processos justos. Quando os colaboradores têm opiniões positivas sobre a justiça processual, é mais provável que tenham atitudes e comportamentos mais positivos em relação à organização. Deressa et al. (2022) aprofundaram este tema, considerando o impacto das três dimensões de JO no CO no setor da saúde na Etiópia, e verificaram que a JO é um instrumento de motivação e um fator que afeta o CO dos trabalhadores. No entanto, apenas duas das três dimensões da JO se revelaram boas preditoras do CO dos trabalhadores – a justiça distributiva e a justiça processual (mas não a justiça interacional). Algumas sugestões a ter em conta tendo por base os resultados obtidos são o reforço da JO, especialmente no que se refere à atribuição de recompensas com base no desempenho (justiça distributiva) e a criação de um sistema de AD que possibilite essa atribuição justa, de recompensas e promoções (justiça processual).

4.1.2. Satisfação no trabalho como principal mediadora da relação entre Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional

A literatura e os estudos empíricos examinaram consistentemente a ligação entre diferentes dimensões da JO e o CO, tendo a Satisfação Profissional como mediadora (Brefo-Manuh et al., 2023; Veress e Gavreliuc, 2018; Quratulain et al., 2019; Indarti et al., 2019; Safdar e Liu, 2020; Jang, Lee e Kwon, 2021).

Estes estudos têm sido levados a cabo em vários países, tais como Gana, Roménia, Paquistão, Indonésia e Coreia (Brefo-Manuh et al., 2023; Veress e Gavreliuc, 2018; Quratulain et al., 2019; Indarti et al., 2019; Safdar e Liu, 2020; Jang, Lee e Kwon, 2021) e em diversas áreas profissionais, nomeadamente a saúde, indústria e banca (Brefo-Manuh et al., 2023; Veress e Gavreliuc, 2018; Indarti et al., 2019; Safdar e Liu, 2020).

Sem exceção, todos confirmaram a existência de relações positivas entre JO e CO, através da mediação da satisfação profissional, que é definida como a avaliação feita pelo colaborador relativamente às suas experiências de trabalho, podendo esta ser positiva ou negativa (Brefo-Manuh et al., 2023). Estes resultados demonstram que a justiça tem a capacidade de aumentar a satisfação no trabalho, o que, conseqüentemente, proporcionará colaboradores comprometidos.

Apesar de as três dimensões da JO se revelarem preditoras de CO através do aumento da satisfação com o trabalho, estes estudos indicam que é a dimensão processual da JO que parece ter maior peso sobre o compromisso (Veress e Gavreliuc, 2018; Quratulain et al., 2019; Indarti et al., 2019).

Para além da satisfação, outros mediadores têm sido considerados. Jang, Lee e Kwon (2021) testaram o impacto das dimensões processual e distributiva da JO no CO tendo como variável mediadora desta relação o valor do serviço público (códigos de conduta e normas que o funcionário público deve seguir), tendo concluído que para aumentar o CO são necessárias medidas estratégicas

relacionadas com a dimensão processual. É necessário ter em conta que as organizações publicas apresentam, geralmente, uma cultura organizacional mais rígida, ao contrário do que acontece no setor privado.

A dimensão processual da JO aparece destacada como principal preditora do CO, quer diretamente, quer através do aumento da satisfação profissional, o que significa que uma adaptação dos processos, para que estes se tornem mais justos, terá um impacto positivo no comportamento dos colaboradores. Como consequência, é necessário reforçar as práticas associadas a esta dimensão, nomeadamente através de uma maior participação dos colaboradores nos processos de tomada de decisão.

4.1.3. Moderadores da relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional

No tópico anterior, ficou claro que a satisfação no trabalho é a variável mais abordada na literatura quando nos referimos à influência da relação entre a JO e o CO. No entanto, existem outras também capazes de influenciar esta relação.

Estudos realizados na Índia e Líbano mostram que há aspetos demográficos, como a idade e o género, que influenciam a forma como a JO afeta o CO (Rana e Singh, 2022; El Haddad et al., 2019). A revisão destes estudos permite entender que os colaboradores mais velhos que percebem o processo e a distribuição proveniente da AD como justa, são também mais comprometidos afetivamente, resultando numa ligação emocional mais forte com a organização (Rana e Singh, 2022). No entanto, no que toca ao género, esta mediação difere, sendo que a percepção dos homens sobre a justiça processual e interacional afeta a sua percepção da sustentabilidade organizacional, enquanto, no caso das mulheres, é a percepção de justiça interacional que influencia mais significativamente esta percepção (El Haddad et al., 2019). A Sustentabilidade Organizacional é definida neste último artigo como a implementação de ações na organização que sustentam as

necessidades organizacionais atuais, que, por sua vez, sustentarão os recursos necessários no futuro. A justiça organizacional é um dos elementos que leva à sustentabilidade organizacional e que, simultaneamente, leva também ao compromisso organizacional.

Os resultados indicam que a idade e o gênero moderaram significativamente esta relação, de forma a que colaboradoras mulheres e colaboradores/as mais velhos que percebem o processo e a distribuição proveniente da AD como justa, são também mais comprometidos, resultando numa ligação emocional mais forte com a organização.

Outro moderador capaz de influenciar esta relação aqui estudada é o *status*. O *status* pode referir-se a várias coisas, nomeadamente à posição de poder de um colaborador (gestores vs. operacionais) (El Haddad et al., 2019; Potipiroon et. al., 2018), ou até mesmo os laços sociais existentes entre um colaborador e os membros executivos de uma organização (Pimentel et al., 2020; Hudson et al., 2019). Nos resultados destes estudos não foram encontradas diferenças significativas nas percepções (das três dimensões) de JO entre os diferentes *status*. No entanto, identificaram-se diferenças ao nível do compromisso, em favor dos trabalhadores gestores e de empresas familiares. A análise suporta ainda que as percepções de JO estão positivamente relacionadas com os níveis de CO dos trabalhadores.

Os autores Hudson et al. (2019), estudaram o impacto do particularismo – tratamento preferencial de indivíduos com os quais existem laços sociais e não através da meritocracia – sobre o CO. O particularismo é associado muitas vezes a práticas negativas com consequências indesejáveis para as organizações, podendo dividir-se em: a) nepotismo – favorecimento de familiares; e b) favoritismo – favorecimento de amigos. Através de um questionário colocado a 415 trabalhadores por conta de outrem, na China, foi possível concluir que o particularismo afeta negativamente as dimensões processual e distributiva da JO

e a dimensão afetiva do CO. A legitimidade atribuída às práticas de particularismo é, no entanto, um moderador dessas relações. Quanto maior for a percepção de legitimidade do particularismo (apenas nas empresas familiares), menor será o impacto negativo dessas práticas no CO, independentemente do tipo de organização. CO.

Dados os resultados destes estudos, é necessário que as organizações desenvolvam sistemas de gestão de recursos humanos que seguem algumas regras padrão, de forma a que os diferentes colaboradores percecionem justiça na organização. Isto levará a um aumento do CO dos trabalhadores, o que, em última análise, pode ter um impacto importante no desempenho.

4.1.4. Consequências da relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional

Quando não existe justiça na relação de troca entre um indivíduo e uma organização, o compromisso do colaborador para com a organização é posto em causa, resultando em consequências negativas.

Um estudo realizado por Ha et al. (2022), na República da Coreia, analisou empiricamente a relação entre a justiça processual, a confiança e CO e o *engagement* no trabalho. Neste estudo, o *engagement* no trabalho é definido como a predisposição dos colaboradores para dispendir a sua energia emocional, física e cognitiva para realizarem as suas tarefas até ao final. Os resultados revelaram que o CO exerceu um efeito de mediação na relação entre a justiça processual e o *engagement* no trabalho. Desta forma, a justiça processual aumentou a confiança organizacional e o CO, o que, indiretamente, levou a que os colaboradores gerissem de forma mais apaixonada as suas tarefas. Consequentemente, estes melhoraram e aumentaram o seu desempenho organizacional.

Esta secção demonstra a forma como a JO e o CO se relacionam entre si. A literatura destaca a ligação entre as dimensões da JO (sobretudo a processual,

distributiva) e o CO, através da mediação da satisfação no trabalho. Além disso, fatores como idade, gênero, status e o tratamento dado ao colaborador podem moderar essa relação. A falta de justiça na relação entre os colaboradores e as organizações pode levar a consequências negativas, enquanto a justiça processual pode aumentar a confiança e o CO, resultando num aumento do *engagement* no trabalho e num melhor desempenho organizacional.

4.2. Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional no contexto da avaliação do desempenho

Uma vez esclarecida a relação entre a JO e o CO, importa entender de que forma este tema tem sido estudado no contexto da AD. Os sistemas de trabalho de alto desempenho, que visa a maximização da produtividade dos colaboradores e que inclui, entre outras, a AD, deve ter a justiça como base. Além disso, é igualmente importante garantir um ambiente de trabalho que promova a partilha de informação e segurança no emprego. Tudo isto irá contribuir para o aumento do compromisso, bem como para a integração dos colaboradores (Peprah, 2020). No entanto, importa entender a forma como isto acontece.

4.2.1. Avaliação do Desempenho e Justiça Organizacional

Vários estudos têm explorado de que forma as percepções que os trabalhadores têm sobre a forma como é conduzida a AD influenciam as suas percepções de JO (Abd Razak e Ali, 2021; Indarti et al., 2019; Tran et al.; 2021; Tuzun e Kalemci, 2018). Por exemplo, um estudo realizado no Vietname, por Tran et al. (2021),

demonstra que as percepções de subjetividade no processo de AD exercem um efeito negativo sobre as três dimensões da JO. Este artigo especifica inclusivamente que a percepção de justiça interacional medeia as relações entre as percepções de subjetividade na AD e as percepções de justiça processual e a justiça distributiva. Em termos práticos, isto significa que os trabalhadores interpretam essa subjetividade da AD como resultado de favoritismos e preconceitos (injustiça interacional). Estes favoritismos e preconceitos impactam as percepções de justiça de forma negativa. Em linha com estes, estão os resultados de um estudo qualitativo conduzido por Haslan et al. (2019). Estes exploraram a forma como a AD de colaboradores não familiares é gerida em empresas familiares. Os investigadores observaram que existe uma combinação de práticas formais - para que o processo seja transmitido com transparência e justiça aos colaboradores não familiares - com práticas informais de gestão do desempenho. De acordo com os autores, fatores exclusivos das pequenas e médias empresas familiares, como o nepotismo e o envolvimento do fundador no processo de avaliação, combinados com a cultura chinesa, caracterizada pelo coletivismo e respeito pela autoridade, afetam negativamente as percepções de equidade e justiça dos funcionários não-familiares em relação a esse processo.

Num outro estudo, Indarti et al. (2019) verificaram que quando os colaboradores percebem que são chamados a participar na definição de objetivos, que serve como base à AD, têm percepções mais elevadas de justiça processual. Quando os trabalhadores percecionam esta dimensão da justiça, tendem a confiar mais nos seus superiores e sentir-se-ão mais satisfeitos profissionalmente. Por sua vez, os colaboradores satisfeitos profissionalmente são mais felizes e comprometidos com a organização.

São vários os tipos de avaliação que se podem utilizar para medir o desempenho. Vários estudos têm explorado a relação entre os métodos de avaliação usados e as percepções de JO. Num estudo, realizado no setor industrial

da Indonésia, Setin et al. (2021) compararam os efeitos na JO de sistemas de AD baseados em medidas não financeiras (tais como a satisfação do cliente, eficiência operacional, a inovação, etc...) com sistemas baseados em medidas de performance financeira. Os autores verificaram que o uso das primeiras tem um efeito positivo sobre as percepções de justiça processual, enquanto as segundas, ao contrário do hipotetizado pelos investigadores, não têm impacto (negativo) significativo sobre essas percepções. El Haddad et al. (2019), por outro lado, confirmaram a existência de um efeito positivo da utilização do método de avaliação de desempenho 360° nas percepções das três dimensões de JO. Pashkina e Plakhotnik (2018) estudaram a satisfação com o método de avaliação de desempenho baseado no método de cliente mistério, em cadeias de fast-food na China. Este método consiste em avaliar o serviço prestado ao cliente, através de profissionais treinados que se fazem passar por clientes e avaliam o desempenho dos colaboradores através de alguns critérios pré-estabelecidos. Os resultados deste estudo sugerem que a insatisfação dos colaboradores com a AD se prende, principalmente, com percepção de injustiça no processo.

Também Abd Razak e Ali (2021) contribuíram para esta matéria através de um estudo realizado na Malásia, que explora o impacto da implementação de um sistema de remuneração baseado no método nas percepções de JO e CO. Os resultados deste estudo indicam que a disposição da organização para partilhar informação sobre o método utilizado para determinar o tipo, nível e/ou quantia de remuneração atribuída aos trabalhadores, assim como a capacidade de organização e realizar uma avaliação justa do desempenho e utilizar os resultados dessa avaliação, como um guia para determinar uma remuneração justa aos trabalhadores melhoraram a percepção de justiça interacional, que funciona como moderadora da relação daquelas variáveis com o CO.

Os estudos sugerem, assim, que os sistemas de AD devem ser revistos e ajustados, de forma que se tornem mais justos e transparentes. Isto impactará de forma positiva os resultados organizacionais.

4.2.2. Avaliação do Desempenho e o Compromisso Organizacional

As práticas e políticas de recursos humanos das organizações exercem influência sobre o bem-estar dos trabalhadores e sobre as atitudes face ao trabalho e à organização (Luturlean et al., 2019). De entre os estudos em análise, mais do que um estabelece uma relação entre satisfação com os sistemas de AD e o CO (Na-Nan et al., 2020; Naeem et al., 2017; Ahuja et al., 2018). Através de um estudo realizado no Paquistão, Naeem et al. (2017) mostram que a satisfação com a AD dos colaboradores impacta positivamente o CO afetivo (para além de aumentar o esforço no trabalho e reduzir as intenções de saída). Este estudo prova que os colaboradores que se sentem satisfeitos com a AD sentem uma ligação emocional maior com a organização na qual trabalham. De forma semelhante, os resultados de estudos realizados na Tailândia e no Irão (Na-Nan et al., 2020; Sepahvand et al., 2020) demonstram que problemas com o sistema de AD, provenientes quer do processo, quer da pessoa que avalia, têm um impacto negativo na satisfação com o trabalho e no compromisso organizacional.

O objetivo desta secção é entender a forma como a JO e o CO se relacionam com a AD, individualmente. Os resultados aqui apresentados revelam que vários estudos exploraram a forma como as perceções dos trabalhadores sobre a condução de uma AD influenciam as suas perceções de JO. Fatores como subjetividade na AD, práticas formais e informais de gestão do desempenho, participação na definição de objetivos e métodos de avaliação utilizados são aqui identificados como influenciadores das perceções de JO. Os resultados sugerem

que os sistemas de AD devem ser mais justos e transparentes para melhorar os resultados organizacionais. Também as práticas de recursos humanos têm influência no bem-estar dos trabalhadores e nas atitudes em relação ao trabalho e à organização. A satisfação com os sistemas de AD está relacionada com o CO. Os colaboradores que se sentem satisfeitos com a AD têm uma ligação emocional maior com a organização. Desta forma, as organizações devem estar prontas para a partilha de informação e esclarecimento sobre o método a utilizar numa AD, uma vez que os resultados desta terão impacto na vida do colaborador. Ao entenderem a AD como justa, tornar-se-ão colaboradores mais comprometidos.

4.3. Justiça Organizacional e Compromisso Organizacional no contexto da avaliação do desempenho

Existem várias evidências de que a justiça percebida nas políticas e práticas de AD afeta significativamente o CO. Vários estudos têm mostrado que quando os colaboradores percecionam a sua avaliação como justa e transparente têm mais probabilidades de contribuir positivamente para os resultados da organização e demonstrar uma maior ligação à sua organização (Abdin e Nor, 2019; Aboramadan et al., 2020; Brefo-Manuh et al. 2023; Rana e Singh, 2022).

Rana e Singh (2022), estudaram a relação entre o compromisso afetivo e a perceção de uma AD justa, nas dimensões processual e distributiva, num estudo realizado a partir de uma amostra de 300 colaboradores do setor de auditoria na Malásia. As autoras concluíram que a credibilidade dos procedimentos da AD (justiça processual) e a justiça na distribuição de recompensas e recursos como resultado da AD (justiça distributiva) leva a um aumento do compromisso afetivo relativamente à organização, sendo esta relação mais forte para as

mulheres e para os trabalhadores mais velhos. Além destes fatores, e como já visto anteriormente, também complicações relacionadas com a pessoa que avalia têm um impacto negativo no CO (Na-Nan et al., 2020). Isto acontece por meio da Teoria da Equidade, que dita que quando as pessoas são tratadas de forma injusta, sentem-se menos satisfeitas profissionalmente e, conseqüentemente, menos comprometidas com a organização.

Assim sendo, a preparação para uma AD é essencial para que se prossigam os objetivos pretendidos. O superior/avaliador deve sempre garantir que o colaborador se sente satisfeito e reconhecido face ao esforço que fez através de feedback claro e objetivo proveniente de um processo de AD justo (Daley, 2017).

Assim, os gestores devem realizar processos de AD justos, transparentes e testáveis de forma a definir indicadores concretos e adequados às funções que estão a ser avaliadas. Além disto, todos os envolvidos num processo desta natureza devem ter formação adequada sobre metas, objetivos e classificações imparciais, para que se mantenha a justiça e equidade.

Se existir a possibilidade de se ajustar o sistema de AD e a forma como estes resultados são comunicados aos colaboradores, de uma forma justa, será possível impactar a satisfação dos mesmos, o seu desempenho no trabalho, que, por sua vez, têm a capacidade de aumentar o CO e reduzir a intenção de rotatividade (Daley, 2017).

A partir dos estudos apresentados acima, é possível concluir que a justiça percebida nas políticas e práticas de AD afeta significativamente o CO. Desta forma, quando os colaboradores percebem a avaliação como justa, estes apresentam maior probabilidade de contribuir positivamente para a organização. Além disso, quando existem complicações relacionadas à pessoa que avalia, o CO é influenciado de forma negativa. É, por isso, essencial ajustar o sistema de AD e a comunicação dos resultados de maneira justa pode impactar

positivamente a satisfação, o desempenho e o compromisso dos colaboradores para com a organização.

5. Conclusão

5.1. Principais resultados e conclusões

A presente meta-análise teve como objetivo primordial responder à questão de investigação “De que forma as percepções de justiça organizacional influenciam o compromisso organizacional no contexto da avaliação do desempenho?”, recorrendo à análise de conteúdo de uma amostra de 30 artigos. Através desta análise foi possível entender esta relação no contexto da avaliação do desempenho, e de seguida serão apresentadas as principais conclusões deste trabalho, implicações práticas, bem como as suas limitações e propostas para futura investigação.

Inicialmente, foi evidente a abordagem realizada por cada artigo no que diz respeito à JO e ao CO. Alguns estudos centram-se no impacto de todas as dimensões da justiça, no compromisso, enquanto outros examinam a influência de dimensões específicas. Num todo, quando estes temas eram abordados de forma multidimensional, o destaque foi dado às dimensões processual e distributiva da JO e à dimensão afetiva do CO. Assim, pode concluir-se que o impacto dos processos realizados numa organização e a forma como se trata um trabalhador perante os diferentes resultados obtidos, terá um impacto na ligação emocional e identificação do colaborador para com a organização. Promover este tipo de comportamentos é benéfico para uma organização, uma vez que trabalhadores comprometidos, terão maior facilidade em prosseguir os objetivos da organização (Azubuike e Madubochi, 2021) e em manter a motivação para o trabalho (Deressa et al., 2022).

A análise revela que satisfação do trabalho é a principal variável mediadora na relação entre a JO e o CO. Desta forma, proporcionar processos e uma

distribuição justa dentro de uma organização, conduzirá à satisfação profissional que, conseqüentemente, aumentará o CO. No entanto, surgem também na literatura moderadores capazes de influenciar esta relação, tais como a idade, o gênero, o *status* e o tratamento dado aos colaboradores. Tendo em conta que existem bastantes fatores capazes de influenciar a relação entre a JO e o CO, importa entender que têm de existir medidas estratégicas relacionadas com a JO e medidas que garantam a sustentabilidade organizacional capazes de aumentar o CO (Jang, Lee e Kwon, 2021; El Haddad et al., 2019), tendo em conta estes aspetos de mediação e de moderação. Se esta relação não for devidamente estimulada terá consequências, tais como baixos níveis de *engagement* e fraco desempenho organizacional.

Ao isolar os artigos que explicam a JO e o CO, individualmente, no contexto da AD, foi possível concluir que existem atributos desta capazes de promover perceções de justiça. Estes fatores devem, por isso, ser tidos em conta pelos gestores nos sistemas de avaliação de desempenho. A subjetividade do processo (Tran et al., 2021), o nepotismo e o envolvimento do fundador no processo de avaliação (Haslan et al., 2019), a participação na definição de objetivos (Indarti et al., 2019), os métodos utilizados para a AD (Setin et al., 2021; El Haddad et al., 2019), a disposição para a partilha de informação sobre o método utilizado e a utilização dos resultados da AD como orientação para recompensas justas para os trabalhadores (Abd Razak e Ali, 2021) são alguns destes fatores. Por sua vez, estas práticas são capazes de influenciar o comportamento dos trabalhadores, nomeadamente o seu CO. Vários estudos relacionaram a satisfação dos sistemas da AD com o aumento do CO. Por outro lado, quando existem problemas com a AD, quer advenham do processo quer do avaliador, estes impactam de forma negativa a satisfação no trabalho e o CO.

Mesmo estudando, até aqui, esta problemática de forma segmentada, ao analisar as investigações que abordam a influência da JO no CO, no contexto da

AD, as conclusões são idênticas às retiradas até agora. Também estes artigos destacam as dimensões processual e distributiva da JO, e a dimensão afetiva do CO, face à AD. Desta forma, é possível concluir que a justiça e transparência dos procedimentos da AD e a justiça tida na distribuição de recompensas como resultado da AD, permite aumentar o compromisso afetivo (Rana e Singh, 2022). Além disto, também a inexistência de problemas com o processo e com a pessoa que conduz a avaliação resulta num aumento da satisfação profissional e no compromisso. Tendo em conta todos os fatores abordados, é relevante salientar a importância da adaptação do sistema de AD a utilizar perante as diferentes características da população-alvo, bem com a capacitação das pessoas responsáveis pela avaliação, para que estas consigam desempenhar o seu papel da melhor forma possível de forma a que todo o processo de AD proceda claro, justo e livre de vieses (Daley, 2017). Se uma organização conseguir cumprir os aspetos abordados anteriormente, bem como uma comunicação clara dos resultados da AD, de forma a manter a justiça e a equidade, os colaboradores vão sentir que o seu esforço é reconhecido e recompensado. Por sua vez, este reconhecimento levará a colaboradores mais comprometidos com a organização e mais satisfeitos. Na prática isto terá consequências positivas para a organização tais como a redução da rotatividade e o aumento do desempenho (Daley, 2017).

5.2. Implicações para a prática

Este trabalho, desenvolvido no âmbito do Mestrado em GRH, além da componente teórica, apresentada até então, tem também implicações práticas no sentido de melhorar o compromisso organizacional, através da justiça e, especialmente, em contexto da avaliação do desempenho.

Desta forma, as organizações devem focar-se essencialmente em tornar os seus processos de avaliação justos. Isto deve traduzir-se em clarificar os processos junto dos seus colaboradores, garantir que estes participam na definição de objetivos, comunicar eficazmente, fornecendo *feedback* adequado e claro, assim como a atribuir recompensas adequadas ao desempenho obtido.

Além disto, é essencial que os processos sejam tidos em conta desde o início da sua realização. Isto significa que um processo de avaliação do desempenho deve ter um objetivo transparente, sendo adaptado consoante os colaboradores que se desejam avaliar, as suas características pessoais, as funções que desempenham e os cargos que ocupam. Adicionalmente, as pessoas responsáveis por realizar as avaliações devem ser pessoas conscientes e com formação para o mesmo que tornem possível reduzir os vieses inevitáveis inerentes ao processo de AD. Deve ser possível explicar objetivamente aos colaboradores os pontos em que estes apresentaram um bom desempenho e os que têm a melhorar.

Importa ainda acrescentar que os gestores devem estar conscientes da importância de uma força de trabalho comprometida e o impacto que este aspeto terá nos resultados de uma organização.

5.3. Limitações no estudo e investigação futura

Ao longo da construção deste trabalho surgiram diversas limitações que não foram ultrapassadas, embora a meta-análise, quando adequadamente implementada, garanta fiabilidade e rigor. Algumas destas limitações passam pela quantidade de base de dados utilizada que, neste caso, foi apenas uma, assim como a disponibilidade gratuita de artigos na sua íntegra. Os critérios definidos para inclusão e exclusão de artigos também podem ser vistos como limitadores, uma vez que existe a possibilidade de eliminação de artigos que de

alguma forma iriam completar e enriquecer o presente trabalho, como é o caso da exclusão pelo idioma de português e inglês. Além disso, também o tamanho reduzido da amostra pode limitar a generalização dos resultados apresentados, bem como a sua análise.

Existem também algumas limitações a nível do conteúdo, visto que a grande maioria dos artigos são realizados em países orientais, tais como China, Tailândia, Malásia, Indonésia e Paquistão. O conteúdo seria mais rico se os estudos fossem mais abrangentes a nível geográfico, uma vez que as culturas e comportamentos diferem bastante de uma para as outras. Desta forma, seria interessante explorar este tema também nos países ocidentais.

6. Bibliografia

- *Abd Razak, M. R., & Ali, E. (2021). Interactional fairness as a mediator between merit-based pay management and organizational commitment. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 16(1), 93-104.
- *Abdin, F., Ismail, A., & Nor, A. M. (2019). Trust in supervisor as a mediator of the relationship between perceived interactional fairness in reward systems and organizational commitment. *The South East Asian Journal of Management*, 13(2).
- *Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K. A. (2020). Human resources management practices and organizational commitment in higher education: The mediating role of work engagement. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 154-174. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2019-0160>
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299. Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- *Ahuja, K. K., Padhy, P., & Srivastava, G. (2018). Performance appraisal satisfaction & organizational commitment. *Indian Journal of Industrial Relations*, 53(4), 675-692.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the

organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

Almeida, F. N. (1996). *Avaliação de desempenho para gestores*. McGraw-Hill.

Ambrose, M. L., & Arnaud, A. (2013). Are procedural justice and distributive justice conceptually distinct?. In *Handbook of organizational justice*, 59-84. Psychology Press.

Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2007). Examining justice climate: Issues of fit, simplicity, and content. In *Multi-level issues in organizations and time*, 6, 397-413. Emerald Group Publishing Limited.
[https://doi.org/10.1016/S1475-9144\(07\)06018-3](https://doi.org/10.1016/S1475-9144(07)06018-3)

Andres, R., García-Lapresta, J. L., & González-Pachón, J. (2010). Performance appraisal based on distance function methods. *European Journal of Operational Research*, 207(3), 1599-1607.
<https://doi.org/10.1016/j.ejor.2010.06.012>

*Azubuike, E. S., & Madubochi, W. (2021). Procedural justice and employees' commitment in selected hospitals in Rivers State. *African Journal of Social Sciences and Humanities Research*, 4(2), 49-58.
<https://doi.org/10.52589/AJSSHR-EKYD5WID>

Bach, S., & Edwards, M. R. (2013). *Performance management. Managing human resources: Human resource management in transition*.

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (4a ed.). Lisboa: Edições 70.

Beugré, C. D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*.

*Brefo-Manuh, A. B., & Anlesinya, A. (2023). Performance appraisal justice and work attitudes of health-care workers in Ghana. *European Journal of Training and Development*, 47(1/2), 24-42.
<https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2021-0027>

Chiavenato, I. (2002). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Editora Atlas.

Chiavenato, I. (2008). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3a Edição. Rio de Janeiro. Elsevier.

Chiavenato, I. (2009). *Administração geral e pública: Teoria e mais de 500 questões com Gabarito*. 4a Edição. Rio de Janeiro. Elsevier.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & 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. <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), 34-48. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>

*Daley, D. M. (2017). The path to performance rewards: Perceptions among federal employees on the promise of performance appraisal. *Compensation & Benefits Review*, 49(3), 161-176. <https://doi.org/10.1177/0886368718794709>

*Deressa, B., Adugna, K., Bezane, B., Jabessa, M., Wayessa, G., Kebede, A., Tefera, G., & Demissie, Y. (2022). The relationship between organizational commitment and organizational justice among health care workers in Ethiopian Jimma Zone public health facilities. *Journal of Healthcare Leadership*, 5-16.

Drenth, P. J. (1998). Personnel appraisal. *Handbook of work and organizational psychology*, 3, 59-87.

Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castañeda, M. B. (1994). Organizational Commitment, The Utility of An Integrative Definition. *Journal of applied psychology*, 79(3), 370-380. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.79.3.370>

Drenth, P. J., Thierry, H., & Wolff, C. J. (1998). *Organizational psychology*, 4. Psychology Press.

*El Haddad, R., Karkoulia, S. and Nehme, R. (2019). The impact of 360 feedback appraisal system on organizational justice and sustainability:

The mediating roles of gender and managerial levels. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3).
<https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1499>

Espinilla, M.; de Andrés, R.; Martínez, F.J.; Martínez, L. (2013). A 360-degree performance appraisal model dealing with heterogeneous information and dependent criteria. *Information Sciences*, 222, 459–471.
<https://doi.org/10.1016/j.ins.2012.08.015>

Fear, R. A., & Chiron, R. J. (1990). *The evaluation interview*. McGraw-Hill Book Company.

Fedor, D. B. (1991). Recipient responses to performance feedback: A proposed model and its implications. *Research in personnel and human resources management*, 9(73), 120.

Grote, R. C. (2002). *The performance appraisal question and answer book: A survival guide for managers*. AMACOM/American Management Association.

*Ha, J. C., & Lee, J. W. (2022). Realization of a sustainable high-performance organization through procedural justice: the dual mediating role of organizational trust and organizational commitment. *Sustainability*, 14(3), 1259. <https://doi.org/10.3390/su14031259>

Harzing, A. W., & Pinnington, A. (2010). *International human resource management*. Sage.

- *Haslan, R. H., Ramos, H. M. L., & Mustafa, M. (2019). Managing the performance of non-family employees: a case study of a China-based family-SME. *Small Enterprise Research*, 26(2), 125-142. <https://doi.org/10.1080/13215906.2019.1603118>
- Hosmer, L. T., & Kiewitz, C. (2005). Organizational justice: A behavioral science concept with critical implications for business ethics and stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 15(1), 67-91. <https://doi.org/10.5840/beq20051513>
- *Hudson, S., González-Gómez, H. V., & Claasen, C. (2019). Legitimacy, particularism and employee commitment and justice. *Journal of Business Ethics*, 157, 589-603. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3685-1>
- *Indarti, S., Sari, R. N., Ratnawati, V., & Sanusi, Z. M. (2019). Effects of Procedural Fairness on Organizational Commitment in Indonesian Stock Market: Antecedent and Intervening Variables. *International Journal of Business & Management Science*, 9(2).
- Jacobs, R., Kafry, D., & Zedeck, S. (1980). Expectations of behaviorally anchored rating scales. *Personnel psychology*, 33(3), 595-640. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1980.tb00486.x>
- *Jang, J., Lee, D. W., & Kwon, G. (2021). An analysis of the influence of organizational justice on organizational commitment. *International Journal of Public Administration*, 44(2), 146-154. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1672185>

Judge, T. A., & Ferris, G. R. (1993). Social context of performance evaluation decisions. *Academy of management journal*, 36(1), 80-105.

Keeping, L. M., & Levy, P. E. (2000). Performance appraisal reactions: Measurement, modeling, and method bias. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 708–723. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.708>

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2014). *Blue ocean strategy*, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Harvard business review Press.

*Kim, K., & Shin, T. H. (2019). Additive effects of performance-and commitment-oriented human resource management systems on organizational outcomes. *Sustainability*, 11(6). <https://doi.org/10.3390/su11061679>

Kitchenham, B. (2004). Procedures for performing systematic reviews. In Keele University Technical Report TR/SE-0401, 13. <https://doi.org/10.1.1.122.3308>

Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). *Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering*. Keele, Durham.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory?. In *Social exchange*, 27-55. Springer, Boston, MA. https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5_2

Levitt, H. M. (2018). How to conduct a qualitative meta-analysis: Tailoring methods to enhance methodological integrity. *Psychotherapy Research*, 28(3), 367–378. <https://doi.org/10.1080/10503307.2018.1447708>

Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Springer Science & Business Media.

*Luturlean, B. S., Prasetyo, A. P., & Saragih, R. (2019). The effect of human resource practice, perceived organizational support and work-life balance in enhancing employee's affective commitment. *J. Mgt. Mkt. Review*, 4(4). [https://doi.org/10.35609/jmmr.2019.4.4\(3\)](https://doi.org/10.35609/jmmr.2019.4.4(3))

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1987). Organizational commitment: Toward a three-component model. Department of Psychology, University of Western Ontario.

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)

Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman G, D., & Prisma Group. (2010). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *International Journal of Surgery*, 8(5), 336–341. <https://doi.org/10.1016/j.ijsu.2010.02.007>

Mohrman, A. M., Jr., Resnick-West, S. M., Lawler, E. E. III, Driver, M. J., Von Glinow, M. A., & Prince, J. B. (1989). *Designing performance appraisal systems: Aligning appraisals and organizational realities*. Jossey-Bass.

- Molapo, M. R. (2002). Educators Perceptions of the Role of Contextual Factors in Educator Appraisal. Raand Afrikaans University.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2).
[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- *Naeem, M., Jamal, W., & Riaz, M. K. (2017). The relationship of employees' performance appraisal satisfaction with employees' outcomes: Evidence from higher educational institutes. *FWU Journal of Social Sciences*, 11(2), 71-81.
- *Na-Nan, K., Kanthong, S., Joungtrakul, J., & Smith, I. D. (2020). Mediating effects of job satisfaction and organizational commitment between problems with performance appraisal and organizational citizenship behavior. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 64.
<https://doi.org/10.3390/joitmc6030064>
- *Pashkina, M. and Plakhotnik, M.S. (2018). Mystery shopping through the lens of organizational justice. *Industrial and Commercial Training*, 50(3).
<https://doi.org/10.1108/ICT-11-2017-0088>
- *Peprah, E. O. (2020). The Impact of High-Performance Work Systems on Employee Engagement: The Moderating Role of Organizational Justice. *Business Excellence and Management*, 10(4), 5-22.
- *Pimentel, D., Serras Pires, J. and Almeida, P.L. (2020). Perceptions of

organizational justice and commitment of non-family employees in family and non-family firms. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 23(2), 141-154. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-07-2019-0082>

*Potipiroon, W., & Rubin, E. V. (2018). Who is most influenced by justice perceptions? Assessing the role of occupational status. *Review of Public Personnel Administration*, 38(3), 271-302.
<https://doi.org/10.1177/0734371X16660156>

*Quratulain, S., Khan, A. K., & Sabharwal, M. (2019). Procedural fairness, public service motives, and employee work outcomes: Evidence from Pakistani public service organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 39(2), 276-299. <https://doi.org/10.1177/0734371X17718029>

Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Khan, M. F., & Qurashi, F. (2016). Effects of organizational justice on organizational commitment. *International Journal of Economics and Financial Issues*.

*Rana, S. and Singh, S. (2022). Performance appraisal justice and affective commitment: examining the moderating role of age and gender. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1), 24-46.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2020-2124>

Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Edições Sílabo.

Rego, A., & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de administração contemporânea*, 8, 151-177.

<https://doi.org/10.1590/S1415-65552004000100008>

Rocha, J. (1999). *Gestão de Recursos Humanos*. 2ª Edição. Lisboa: Editorial Presença.

*Sepahvand, F., Mohammadipour, F., Parvizy, S., Zagheri Tafreshi, M., Skerrett, V., & Atashzadeh - Shoorideh, F. (2020). Improving nurses' organizational commitment by participating in their performance appraisal process. *Journal of nursing management*, 28(3), 595-605.
<https://doi.org/10.1111/jonm.12961>

*Setin, S., Sembel, R., Augustine, Y., & Purwanti, A. (2021). Roles of Fairness in the Relationship between Performance Evaluation Systems and Budget Gaming Behavior. *Jurnal Pengurusan*, 62, 1-15.
<https://doi.org/10.17576/pengurusan-2021-62-01>

*Safdar, S., & Liu, S. (2020). The influence of justice on commitment of Pakistani bankers: Job satisfaction as mediator. *International Journal of Public Administration*, 43(14), 1183-1193.
<https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1668408>

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. e Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas* (6ª Ed.). Lidel: Lisboa

Spell, C. S., Haar, J., & O'Driscoll, M. (2009). Managing work-family conflict: Exploring individual and organizational options. *New Zealand Journal of Human Resources Management*, 200.

Torrington, D., & Weightman, J. (1994). *Effective management: people and organisation*. Prentice Hall.

*Tran, T. V., Lepistö, S., & Järvinen, J. (2021). The relationship between subjectivity in managerial performance evaluation and the three dimensions of justice perception. *Journal of Management Control*, 32, 369-399. <https://doi.org/10.1007/s00187-021-00319-2>

Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D., & Vandenberghe, C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *The international journal of human resource management*, 21(3). <https://doi.org/10.1080/09585190903549056>

Tuytens, M., & Devos, G. (2012). The effect of procedural justice in the relationship between charismatic leadership and feedback reactions in performance appraisal. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3047-3062. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.639535>

*Tuzun, I. K., & Kalemci, R. A. (2018). Workplace deviance and human resource management relations: A case study of Turkish hotel employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(2), 137-153. <https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1340740>

van den Bos, K. (2001). Uncertainty management: The influence of uncertainty salience on reactions to perceived procedural fairness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(6), 931–941.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.80.6.931>

*Veress, Z. E., & Gavreliuc, A. (2018). Organizational Commitment, Organizational Justice and Work Satisfaction: A Comprehensive Model in a Romanian Organizational Setting. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 20(2). <https://doi.org/10.24913/rjap.20.2.05>

7. Apêndice

7.1. Apêndice 1: Estudo e categorização dos artigos incluídos na meta-análise qualitativa

Título	Autor e ano	Categoria (s)	Subcategoria	Resultados	Excertos Exemplificativos
<i>The Relationship of Employees' Performance Appraisal Satisfaction with Employees' Outcomes: Evidence from Higher Educational Institutes.</i>	Naeem, M., Jamal, W., & Riaz, M. K. 2017	Tendências da Relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional	Relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional	A satisfação dos colaboradores relativamente à avaliação do desempenho impacta os resultados destes, nomeadamente a dimensão afetiva do CO.	“The findings revealed that employees’ satisfaction regarding performance appraisal have a significant impact on employee outcomes i.e. work effort, affective organizational commitment and turnover intentions.”; “(...) performance appraisal system should be designed in a manner which enhances employee trust about fairness of the system which will indeed result in greater degree of employee commitment.”
		Avaliação do Desempenho e o Compromisso Organizacional	Avaliação do Desempenho e o Compromisso Organizacional		

<i>Organizational Commitment, Organizational Justice and Work Satisfaction: A Comprehensive Model in a Romanian Organizational Setting.</i>	Veress, Z. E., & Gavreliuc, A. 2018	Tendências da Relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional	Relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional	Este estudo não só prova a relação inerente entre a JO e o CO através da satisfação profissional, como ainda visa explicar a forma como estes se relacionam nas suas multidimensionalidades. Além disso, através dos resultados é ainda possível verificar que a dimensão processual da JO é a que apresenta uma maior relação com todas as dimensões do CO.	"(...) the present research is among a few that go a step beyond linking organizational justice to organizational commitment, not only enforcing the hypothesis that satisfaction is an important mediator between organizational justice and commitment, but also attempting to observe the way in which the dimension of the two concepts interact with each other."; "When looking at total effects in our case the strongest total effect can be observed between procedural justice and commitment (normative, affective and then continuance) (...)."
			Satisfação no trabalho como principal mediador		
<i>Who Is Most Influenced by Justice Perceptions? Assessing the Role of Occupational Status.</i>	Potipiroon, W., & Rubin, E. V. 2018	Tendências da Relação entre a Justiça Organizacional e o	Relação entre a Justiça Organizacional e o	Os colaboradores que apresentam um <i>status</i> mais elevado não sentem diferenças relativamente à justiça	"(...) distributive justice perceptions of higher status employees did not exhibit significantly different

		Compromisso Organizacional	Compromisso Organizacional	distributiva e a sua ligação ao CO. No entanto, o mesmo não acontece com a dimensão processual, existindo aqui uma dimensão mais forte entre a justiça e o CO.	associations with any of the dependent variables, compared with lower status employees. However, procedural justice perceptions of higher status employees exhibited a significantly stronger relationship with organizational commitment (...).”; “Under conditions of low procedural justice, we found that professional workers respond unfavorably by exhibiting lower levels of job satisfaction and organizational commitment and by withholding their job performance and citizenship behaviors.”
			Outros mediadores da relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional		
<i>The impact of 360 feedback appraisal system on organizational justice and sustainability : The mediating roles of gender and managerial levels.</i>	El Haddad, R., Karkoulian, S. & Nehme, R. 2019	Tendências da Relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional	Relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional	O estudo trata o CO como um conceito unidimensional e os resultados subjacentes demonstram o impacto das diferentes dimensões da JO tendo em conta o género e o	“The findings suggested that 360-degree feedback in an organization not only gives rise to organizational justice but also aids in sustaining this justice and making it an

			Outros mediadores da relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional	<i>status</i> . Além disto, o artigo refere ainda a JO como um fundamento essencial para a sustentabilidade organizacional.	integral part of the organizational culture.”; “(...) for men, interactional justice predicted an increase in organizational commitment while procedural justice predicted a decrease in turnover intentions. For female employees, interactional justice was found to increase commitment and reduce turnover intentions.”
<i>Legitimacy, Particularism and Employee Commitment and Justice.</i>	Hudson, S., González-Gómez, H. V., & Claasen, C. 2019	Tendências da Relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional	Relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional Outros mediadores da relação entre a Justiça Organizacional e o	São aqui definidos dois conceitos importantes: o particularismo e a legitimidade e a sua relação com a dimensão afetiva do compromisso, bem como as dimensões distributiva e processual da JO.	“(...) the interaction term of particularism and legitimacy has a statistically significant positive effect on affective commitment (...); “(...) particularism has a negative effect on affective commitment at low levels of legitimacy.”; “The results also show evidence that employee legitimacy perceptions have a direct effect on perceived distributive and procedural

			Compromisso Organizacional		justice (...); “Finally, we see a similar moderating influence of legitimacy for the perceived justice dependent variables as for employee affective commitment.”
<i>Trust in Supervisor as a Mediator of the Relationship Between Perceived Interactional Fairness in Reward Systems and Organizational Commitment.</i>	Abdin, F., Ismail, A., & Nor, A. M. 2019	Tendências da Relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional	Relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional	Quando os colaboradores percebem a AD como justa, especificamente as interações daí provenientes, tendem a sentir uma maior ligação e identificação com a organização.	“In managing reward systems, superiors (employees in high positions) have highly encouraged administrators to implement interpersonal communication and deliver accurate and honest reward information(...); “(...) interactional fairness in reward systems is an important determinant of trust in supervisors and effect of interactional fairness in reward systems on organizational commitment is mediated by trust in supervisors.”
		Justiça Organizacional e Compromisso Organizacional no contexto da Avaliação do Desempenho	—		
<i>The Effect of Human Resource Practice, Perceived</i>	Luturlean, B. S.,	Tendências da Relação entre a	Relação entre a Justiça	Realce da importância das práticas de gestão de recursos	“HRM involves the application of policies and

<i>Organizational Support and Work-Life Balance in Enhancing Employee's Affective Commitment.</i>	Prasetio, A. P., & Saragih, R. 2019	Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional	Organizacional e o Compromisso Organizacional	humanos sobre as atitudes dos trabalhadores em contexto organizacional.	practices in the fields of organization design and development, employee resourcing, learning and development, performance and reward and the provision of services that enhance the well-being of employees which are aligned with the organization's business strategy."
		Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional no contexto da Avaliação do Desempenho	Avaliação do Desempenho e o Compromisso Organizacional		
<i>Procedural Fairness, Public Service Motives, and Employee Work Outcomes: Evidence From Pakistani Public Service Organizations.</i>	Quratulain, S., Khan, A. K., & Sabharwal, M. 2019	Tendências da Relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional	Relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional	Sustenta a teoria da relação entre a JO e o CO. Além disso, realça a influência da dimensão processual da JO nesta relação.	"For the current study, we examine the relationship of procedural fairness with job satisfaction and organizational commitment."; "the results provide considerable support for the direct effect of procedural fairness on employee attitudes of job satisfaction and commitment."
			Satisfação no trabalho como principal mediador		
<i>Effects of Procedural Fairness on Organizational Commitment in Indonesian</i>	Indarti, S., Sari, R. N., Ratnawati, V., &	Tendências da Relação entre a Justiça Organizacional e o	Relação entre a Justiça Organizacional e o	Sustenta a teoria da relação entre a JO e o CO. Fornece também <i>inputs</i> sobre a forma como deve ser conduzido um	"Participation in goal-setting also obtains the procedural fairness of the current performance evaluation.";

<i>Stock Market: Antecedent and Intervening Variables.</i>	Sanusi, Z. M. 2019	Compromisso Organizacional	Compromisso Organizacional	processo de AD, assim como as consequências provenientes desta, realçando a importância da justiça processual nesta relação.	“Employees who feel justice and trust in their superiors will feel more satisfied at work. Third, employees who satisfy with their job will become happy employees and will be more committed to the organization.”; “(...) job satisfaction were able to partially mediate the relationship of procedural fairness and organizational commitment.”; “For some employees, fair treatment they received at the time of the performance evaluation can increase their commitment to the organization.”; “Their commitment to the organization will increase when they feel fair treatment in the performance evaluation (...). Consequently, this situation will boost their commitment to the organization.”
			Satisfação no trabalho como principal mediador		

		Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional no contexto da Avaliação do Desempenho	Avaliação do Desempenho e Justiça Organizacional		
<i>Perceptions of organizational justice and commitment of non-family employees in family and non-family firms.</i>	Pimentel, D., Serras Pires, J. and Almeida, P.L. 2020	Tendências da Relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional	Relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional	Aborda a relação entre a JO e o CO, tendo como mediador colaboradores familiares e colaboradores não familiares. Ficou provado que em empresas familiares existe uma relação positiva entre as percepções de JO e o nível de CO, para os colaboradores não familiares.	“Results show significant differences in the levels of commitment between employees working in these two types of organizations, with non-family employees of family firms showing higher levels of commitment than non-family firms’ employees.”; “(...) it was found that, in family firms, there is a positive relation between the perceptions of organizational justice and the levels of commitment of non-family employees, especially regarding the affective dimension. Our findings imply that family firms’ owners and managers
		Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional no contexto da	Outros mediadores da relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional		

		Avaliação do Desempenho			should continuously consider the benefits of creating and maintaining a fair work system which promotes non-family employees bound to the business as well as pro-organizational attitudes and behaviors that are essential for family firms' performance, success, and survival."
<i>Human resources management practices and organizational commitment in higher education: The mediating role of work engagement.</i>	Aboramada n, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K. A. 2020	Tendências da Relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional	Relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional	Os resultados provam que a JO impacta o CO, sendo que a a percepção de justiça e transparência na AD pelos colaboradores influencia o seu CO. Esta influência tem um impacto significativo nos resultados organizacionais.	"On the relationship between performance appraisal and organizational commitment, our findings show that university performance appraisal has a direct influence on organizational commitment."; "The results were somehow expected as employees who perceive their performance appraisal as fair and transparent are more likely to perform effectively and to contribute
		Justiça Organizacional e Compromisso Organizacional no contexto da Avaliação do Desempenho	—		

					to organizational outcomes”; In different terms, university employees who feel that their performance appraisal system is fair and transparent will exhibit greater attachment to their organization. The results also demonstrate that rewards and compensation in higher education are significant predictors of organizational commitment.”; “the presence of good and fair performance appraisal and rewards system will make university employees feel that they need to repay the organization through engaging more in their jobs and showing high levels of enthusiasm and energy, which ultimately, will increase their commitment to the organization.”
--	--	--	--	--	---

<i>Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment between Problems with Performance Appraisal and Organizational Citizenship Behavior.</i>	Na-Nan, K., Kanthong, S., Joungtrakul, J., & Smith, I. D. 2020	Tendências da Relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional	Relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional	A satisfação no trabalho e o CO atuam como mediadores na relação entre os problemas com a avaliação de desempenho e o comportamento de cidadania organizacional dos trabalhadores. Isto significa que, quando os colaboradores enfrentam problemas com o sistema de AD, a sua satisfação no trabalho e o CO afetam os seus comportamentos, assim como o sentimento de pertença à organização.	“Results showed that both variables were mediators of the influences of perceived problems with performance appraisal on OCB.”
		Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional no contexto da Avaliação do Desempenho	Avaliação do Desempenho e o Compromisso Organizacional		
		Justiça Organizacional e Compromisso Organizacional no contexto da Avaliação do Desempenho	—		
<i>The Influence of Justice on Commitment of Pakistani Bankers: Job Satisfaction as Mediator.</i>	Safdar, S., & Liu, S. 2020	Tendências da Relação entre a Justiça Organizacional e o	Relação entre a Justiça Organizacional e o	Este estudo examina o efeito direto e indireto da justiça no compromisso afetivo em contextos não ocidentais. É	“(…) the current study is conducted to ensure the significance of justice in the mechanism of organizational

		Compromisso Organizacional	Compromisso Organizacional	evidenciado que a justiça na distribuição dos resultados e nos procedimentos pode influenciar o compromisso afetivo dos trabalhadores. O presente estudo revelou ainda que a satisfação no trabalho medeia a relação entre a justiça e o compromisso, ao passo que o aumento do compromisso leva ao desenvolvimento de comportamentos de cidadania nos trabalhadores, o que se traduz num melhor desempenho dos mesmos.	commitment which leads to better employee performance.”; “(...) the study suggests that justice plays a certain critical role in influencing employee affective commitment (...); “(...) the study shows that job satisfaction is substantial explanatory mechanisms in a relationship of justice and commitment. (...) As a result, of fairness perception employees feel satisfied with their job. Their job satisfaction leads them toward higher commitment with the organization.”
			Satisfação no trabalho como principal mediador		
<i>An Analysis of the Influence of Organizational Justice on Organizational Commitment.</i>	Jang, J., Lee, D. W., & Kwon, G. 2021	Tendências da Relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional	Relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional	A justiça processual tem um efeito mais preponderante no CO do que a justiça distributiva, o que significa que são necessárias estratégias relacionadas com a dimensão processual para aumentar o CO. No caso das organizações públicas, forma-se	“(...) this study confirmed that procedural justice has a greater effect on organizational commitment than distributive justice, which implies that strategies related to procedural justice are needed to increase
			Satisfação no trabalho como		

			principal mediador	normalmente uma cultura tipicamente mais rígida e autoritária, ao contrário do que acontece no setor privado. Isto leva a que, tendencialmente, os aspetos da justiça processual sejam ignorados.	organizational commitment.”
<i>Interactional Fairness as a Mediator Between Merit-Based Pay Management And Organizational Commitment.</i>	Abd Razak, M. R., & Ali, E. 2021	Tendências da Relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional	Relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional	Os resultados provam que a relação entre a comunicação e o CO é mediada pela justiça interacional, assim como a relação entre a AD e o CO. A relação entre a gestão salarial que tem o mérito como base e a justiça interacional melhora o CO.	“The outcome of this study proved that the relationship between merit-based pay management and interactional fairness had improved organizational commitment.”; “First, the relationship between communication and organizational commitment is mediated by interactional fairness. Second, relationship between performance assessment and organizational commitment is mediated by interactional fairness.”
		Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional no contexto da Avaliação do Desempenho	Avaliação do Desempenho e Justiça Organizacional		
<i>Procedural Justice and Employees’ Commitment in</i>	Azubuike, E. S., &	Tendências da Relação entre a Justiça	Relação entre a Justiça Organizacional	Quando os trabalhadores têm uma perceção positiva sobre a justiça processual, é provável	“Committed workforce is a critical prerequisite for the accomplishment of the

<i>Selected Hospitals in Rivers State.</i>	Madubochi, W. 2021	Organizacional e o Compromisso Organizacional	e o Compromisso Organizacional	que se comportem de uma forma mais positiva perante uma organização que tenha alcançado resultados. Uma força de trabalho comprometida é um pré-requisito fundamental para o cumprimento dos objetivos estratégicos de uma organização.	organization's strategic objectives. Employees who perceive differences in the workplace can exhibit varying degrees of negative behavior. Employers also need to maintain procedural justice for employees in order to enjoy the benefits of highly committed employees."
<i>Performance appraisal justice and affective commitment: examining the moderating role of age and gender.</i>	Rana, S. and Singh, S. 2022	Tendências da Relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional	Relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional	Os resultados focam-se na dimensão afetiva do CO e na sua relação com a justiça da AD. Além disso, os resultados deste estudo têm em consideração a mediação de fatores demográficos.	"Firstly, Performance Appraisal justice is significantly correlated with Affective Commitment (...). Secondly, our study also adds another piece of analysis that is the moderating role of demographic factors towards PA justice and its impact on AC."
			Outros mediadores da relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional		
		Justiça Organizacional e	—		

		Compromisso Organizacional no contexto da Avaliação do Desempenho			
<i>The Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Justice Among Health Care Workers in Ethiopian Jimma Zone Public Health Facilities.</i>	Deressa, B., Adugna, K., Bezane, B., Jabessa, M., Wayessa, G., Kebede, A., Tefera, G., & Demissie, Y. 2022	Tendências da Relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional	Relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional	Confirmação de uma relação positiva entre a JO e o CO. Além disso, os resultados também comprovaram que a JO é uma ferramenta motivacional e um fator de influência no CO.	"(...) there was a positive and significant correlation between organizational justice and organizational commitment. It was also indicated that organizational justice was found to be a motivational tool and a factor affecting the employees' organizational commitment."
<i>Realization of a Sustainable High-Performance Organization through Procedural Justice: The Dual Mediating Role of Organizational Trust and Organizational Commitment.</i>	Ha, J. C., & Lee, J. W. 2022	Tendências da Relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional	Relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional Consequências da relação entre a Justiça	A dimensão processual da JO teve efeitos positivos na confiança organizacional e no CO. Este estudo verificou que a justiça processual aumentou o CO e o envolvimento no trabalho dos colaboradores de uma organização.	"(...) the results of analyzing the structural model indicated that procedural justice had positive effects on organizational trust, organizational commitment, and work engagement."; "(...) procedural justice

			Organizacional e o Compromisso Organizacional	A justiça processual afeta o compromisso com o trabalho, tendo como base a confiança organizacional e o CO.	increased organizational trust and organizational commitment, which indirectly supported employees to passionately manage their tasks and led to high organizational performance.”
<i>Performance appraisal justice and work attitudes of health-care workers in Ghana.</i>	Brefo-Manuh, A. B., & Anlesinya, A. 2023	Tendências da Relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional	Relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional Satisfação no trabalho como principal mediador	A satisfação profissional medeia a relação positiva entre a JO e o CO.	“(…) distributive PAJ has a positive effect on job satisfaction (...); “distributive PAJ (b = 0.18, p < 0.01) and procedural PAJ (b = 0.21, p < 0.05) have significant positive effects on employee commitment”; “This means that when managers provide employees with sufficient information about the performance appraisal process, it will increase their commitment and can make them feel they have an obligation to reciprocate the
		Justiça Organizacional e Compromisso Organizacional no contexto da Avaliação do Desempenho	—		

					gestures demonstrated by their supervisors.”
<i>Additive Effects of Performance- and Commitment-Oriented Human Resource Management Systems on Organizational Outcomes.</i>	Kim, K., & Shin, T. H. 2019	Tendências da Relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional	Relação entre a Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional	Aborda duas práticas diferentes de GRH. Uma orientada para o desempenho dos colaboradores e outra orientada para o compromisso. As práticas orientadas para o compromisso demonstram um efeito significativo nos resultados organizacionais e a importância de aumentar estas práticas junto das organizações.	“This study established two distinctive HRM system bundles based on philosophical differences, namely the performance- and commitment-oriented HRM bundles, and studied their additive and interactive effects on organizational outcomes.”
<i>The Impact of High-Performance Work Systems on Employee Engagement: The Moderating Role of Organizational Justice.</i>	Peprah, E. O. 2020	Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional no contexto da Avaliação do Desempenho	—	Demonstrar cuidado e investimento para com os trabalhadores, de forma a assegurar um programa adequado de seleção e recrutamento, de formação e desenvolvimento, o estabelecimento de um pacote de remuneração baseado no desempenho, disponibilização de oportunidades de promoção, assegurar a autonomia e participação dos	“(…) show of care and investment in employees in the sense of employing HPWS and therefore ensuring a proper selection and recruitment program, investment in training and development of staff, establishing a performance-based compensation package, making available sizable promotional opportunities, ensuring

				trabalhadores, garantir a existência de um ambiente de trabalho propício à partilha de informações e promoção de segurança no emprego, contribui muito para prever o o compromisso e a integração dos colaboradores nos seus empregos.	employee autonomy and participation, making sure there is a conducive work atmosphere for information sharing and promoting job security goes a very long way into predicting employees' engagement, commitment and embeddedness in their jobs."; "As such, an increase in the perception of fairness and justice in the workplace can directly correlate to the increase of the success of employed HPWS"
<i>Mystery shopping through the lens of organizational justice.</i>	Pashkina, M. and Plakhotnik, M.S. 2018	Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional no contexto da Avaliação do Desempenho	Avaliação do Desempenho e Justiça Organizacional	Partilha a forma como o conceito de JO pode ajudar a explorar a satisfação dos trabalhadores com o sistema de avaliação do cliente mistério. Além disso, salienta a importância da formação dos gestores relativamente aos princípios de justiça uma vez que esta impacta a satisfação profissional e o CO.	"urthermore, training of managers in the principles of the interpersonal justice positively affects employee job satisfaction and organizational commitment and decreases turnover intentions and theft in a company"

<i>Managing the performance of non-family employees: a case study of a China-based family-SME.</i>	Haslan, R. H., Ramos, H. M. L., & Mustafa, M. 2019	Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional no contexto da Avaliação do Desempenho	Avaliação do Desempenho e Justiça Organizacional	Demonstra como o envolvimento de familiares na AD e o nepotismo podem resultar em injustiças no processo de AD.	“family involvement and nepotism, resulted in inherent bias and injustice in the performance management process of non-family employees. Although not required, the founder often got involved in the actual performance appraisal of staff, despite having line managers and dedicated HR staff to do this. More importantly, several respondents indicated that the presence of the founder in such situations made them feel that there was lack of transparency and hence fairness about the process.”; “Nepotistic attitudes among the founder towards family-employees as well as collectivist cultural attitudes among employees may help to explain such practices.”
<i>Roles of Fairness in the Relationship between</i>	Setin, S., Sembel, R.,	Justiça Organizacional e o	Avaliação do Desempenho e	Realça a importância das organizações utilizarem	“(…) the relationship between non-financial

<i>Performance Evaluation Systems and Budget Gaming Behavior.</i>	Augustine, Y., & Purwanti, A. 2021	Compromisso Organizacional no contexto da Avaliação do Desempenho	Justiça Organizacional	medidas de desempenho não financeiras no sistema de AD de forma a melhorarem o sentido de equidade. Sugere que os gestores envolvidos tenham em consideração o sistema de AD utilizado, o que pode melhorar as percepções de justiça.	performance measures and procedural fairness is significantly positive (...)”
<i>The relationship between subjectivity in managerial performance evaluation and the three dimensions of justice perception.</i>	Tran, T. V., Lepistö, S., & Järvinen, J. 2021	Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional no contexto da Avaliação do Desempenho	Avaliação do Desempenho e Justiça Organizacional	A percepção da dimensão interacional da JO medeia a relação entre a avaliação subjetiva e as percepções de justiça processual. É também sugerido que a percepção da justiça interacional medeia a relação entre a avaliação subjetiva e a percepção da justiça distributiva.	“interactional justice perception mediates the relationships between subjective evaluation and procedural justice perception. It also proposes that interactional justice perception is the mediator in the relationship between subjective evaluation and distributive justice perception.”; “(...) negative effects of sub- jectivity in performance evaluation are more prominent than positive ones.”

<i>Performance Appraisal Satisfaction & Organizational Commitment.</i>	Ahuja, K. K., Padhy, P., & Srivastava, G. 2018	Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional no contexto da Avaliação do Desempenho	Avaliação do Desempenho e o Compromisso Organizacional	Diferencia as diferentes dimensões do CO e conclui que a satisfação com a AD coorelaciona-se positivamente com as dimensões afetiva e normativa do CO.	"The findings revealed that PAS was significantly and positively correlated with total commitment, affective commitment and normative commitment but not continuance commitment. Simple regression analysis revealed that PAS contributed the most to the variance in affective commitment followed by total commitment and normative commitment with an almost negligible impact on continuance commitment."
<i>Improving nurses' organizational commitment by participating in their performance appraisal process. Journal of nursing management.</i>	Sepahvand, F., Mohamma dipour, F., Parvizy, S., Zagheri Tafreshi, M., Skerrett, V., &	Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional no contexto da Avaliação do Desempenho	Avaliação do Desempenho e o Compromisso Organizacional	Os resultados evidenciam a importância de um processo de AD cuidado, uma vez que este tem a capacidade de influenciar o CO, sobretudo num setor tão importante como o da saúde.	"Our findings suggested that performance appraisal is among the important factors influencing the nurses' organizational commitment."; "a closer attention must be given to the position of this process in the nursing profession, ultimately lead to increased

	Atashzadeh - Shoorideh, F. 2020				quality of care. This would certainly be realized if the nurse managers provide the suitable context, such as efficient method, instrument and human resource for performance appraisal."
<i>Workplace deviance and human resource management relations: A case study of Turkish hotel employees.</i>	Tuzun, I. K., & Kalemci, R. A. 2018	Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional no contexto da Avaliação do Desempenho	Avaliação do Desempenho e o Compromisso Organizacional	O objetivo principal é testar o efeito mediador das dimensões da JO na relação entre as práticas de GRH, nomeadamente a AD, e o comportamento desviante no local de trabalho. Os resultados confirmam que ao desenvolver sistemas eficazes de AD serão promovidas percepções de JO e de compromisso.	"Findings of this study addressed the premise that PJ and IJ have a significant direct negative effect on DWB, and only IJ partially mediates the negative relationship between PA effectiveness and DWB."; "By developing effective performance appraisal applications, employee perceptions of organizational justice and organizational commitment are promoted."
<i>The Path to Performance Rewards: Perceptions Among Federal Employees on the Promise of Performance Appraisal.</i>	Daley, D. M. 2017	Justiça Organizacional e Compromisso Organizacional no contexto da	—	As percepções tidas pelos colaboradores relativamente à relação entre a AD e as recompensas têm um impacto significativo na motivação e na	"Employee satisfaction with or recognition of the accuracy of the feedback is also a key factor assisting in accepting and acting on the

		Avaliação do Desempenho		satisfação com o trabalho. O estudo identifica fatores capazes de influenciar as percepções dos funcionários, como a clareza das metas de desempenho, a transparência do processo de avaliação e a equidade na distribuição de recompensas.	feedback. This affects job satisfaction and performance, thereby enhancing organizational commitment and reducing turnover intention.”; “Performance appraisal fairness and accuracy, feedback and training and development all show substantive positive, moderate effects. These are important aspects in creating an effective performance appraisal process.”; “If not perceived to be creditable, performance appraisal will not motivate employees and fail to engender productivity.”
--	--	-------------------------	--	--	---

