

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

O IMPACTO DAS PERCEÇÕES DE JUSTIÇA
ORGANIZACIONAL NO SISTEMA DE RECOMPENSAS
SOBRE A SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Luís Filipe de Almeida Pereira da Silva

Novembro de 2013

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO
DE LISBOA

**O IMPACTO DAS PERCEÇÕES DE JUSTIÇA
ORGANIZACIONAL NO SISTEMA DE RECOMPENSAS SOBRE A
SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

Lúis Filipe de Almeida Pereira da Silva

Mestrado em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras, realizada sob a orientação científica da Doutora Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor, professora coordenadora da área científica de Organização e Gestão.

Constituição do Júri:

PresidenteDoutor Joaquim Martins Ferrão
ArguenteDoutora Maria do Rosário Justino
VogalDoutora Ana Maria de Sotomayor

Novembro de 2013

Agradecimentos

O caminho para aqui chegar foi longo, e em primeiro lugar gostaria de agradecer à minha Mãe (Olga Almeida), à minha Filha (Irina Silva), ao meu Pai (Luís Silva) e à minha noiva (Sandra Ribeiro), pois sem a compreensão pelos longos períodos de ausência, apoio e ajuda, não teria conseguido.

O meu agradecimento seguinte, como não podia deixar de ser, é para os impulsionadores da minha vontade de aprender, os amigos Dr. José Guerreiro e Professor José Almaça, sem os quais não me teria entregue ao estudo como o fiz, com determinação e vontade.

Não posso deixar de aproveitar a oportunidade, mesmo correndo o risco de não mencionar alguém (razão pela qual peço desde já desculpa), de agradecer à Elsa Coragem, ao Dr. Carlos Moura, Dr. João Simões, Dr. Leal Araújo e ao Pedro Barbosa que sempre me apoiaram neste percurso, muitas vezes sobrecarregando cada um deles para conseguir fazer todos os testes, exames, trabalhos e pesquisa.

Uma palavra especial à minha orientadora Professora Doutora Ana Sotomayor, a qual percebeu e entendeu as fases pelas quais passei durante este período, e que mesmo assim sempre esteve disponível para me ensinar e ajudar.

Por último, um alargado agradecimento a todos os colegas e professores com quem me cruzei ao longo dos últimos anos, desde a licenciatura em Gestão, à de Economia e agora ao Mestrado em Contabilidade e Gestão em Instituições Financeiras.

Resumo

As pessoas são hoje consideradas como elementos preponderantes para a definição estratégica das empresas, o que faz com que as mesmas adotem medidas para motivar os seus colaboradores, para salvaguardar um dos seus ativos mais importantes, procurando atrair e reter os recursos humanos mais competentes e qualificados.

A presente investigação tem como objetivo perceber se a justiça organizacional nas suas diferentes dimensões de justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional, entendida ao nível de um sistema de recompensas influencia a satisfação no trabalho.

Efetuuou-se uma revisão de literatura sobre as temáticas em estudo (justiça organizacional, sistema de recompensas e satisfação no trabalho), a qual possibilitou a elaboração de um questionário suportado nos contributos de Colquitt (2001), Rego (2002) e Spector (1985). Os dois primeiros autores foram o suporte para a construção do questionário sobre as perceções de justiça organizacional no sistema de recompensas e foi utilizado o questionário proposto por Spector para a aferição da satisfação no trabalho (*Job Satisfaction Survey – JSS*).

O questionário final, composto por trinta e nove questões, foi aplicado a uma amostra de cento e dezanove respondentes.

Os dados foram tratados com recurso à versão 17 do SPSS, efetuando uma análise dos coeficientes de regressão múltipla e simples em que se confirmou, num contexto de sistema de recompensas que a justiça organizacional é composta por três dimensões e que existe influência positiva na satisfação no trabalho da dimensão de justiça procedimental.

Palavras-chave: Justiça organizacional; justiça distributiva, justiça procedimental, justiça interacional, satisfação no trabalho e sistemas de recompensas.

Abstract

Today, people are considered as preponderant elements to the strategic definition to companies, what makes them to adopted measures to motivate their employees, to keep one of the most value assets, looking for to attract and retain more qualify and competent human resources.

The present investigation as the objective to understand if organizational justice and his components, distributive justice, procedimental justice and interactional justice, in a pay system do influence work satisfaction.

It was done a literature revision about the themes in analyze (organizational justice, reward system and work satisfaction), which promoted the questionnaire elaboration supported in Colquitt (2001) contributes, Rego (2002) and Spector (1985). The first two authors where the support in building the questionnaire about organizational justice on reward systems and was used the questionnaire proposed by Spector to obtain the results on work satisfaction (*Job Satisfaction Survey – JSS*)

The final questionnaire, with thirty nine questions, was allocated to a sample of hundred and nineteen employees.

It was than done an empirical study, based on 17 version of SPSS, doing one analyze of the multiples coefficients with multiple regression and simple, where was confirmed that in a pay system context the organizational justice is composed by three dimensions, and also that procedural justice influences work satisfaction.

Key Words: Organizational justice, distributive justice, procedural justice, interactional justice, job satisfaction and pay systems.

Índice

Agradecimentos	v
Resumo	vi
Abstract	vii
CAPÍTULO 1 - Introdução.....	1
1.1. Relevância do tema	1
1.2. Contexto e caracterização da investigação.....	2
1.3. Metodologia.....	2
1.4. Estrutura da dissertação	3
CAPÍTULO 2 – Revisão de Literatura.....	4
2.1. Introdução	4
2.2. Justiça organizacional.....	5
2.2.1. Justiça distributiva	10
2.2.2. Justiça procedimental	12
2.2.3. Justiça interacional.....	14
2.3. Sistema de recompensas.....	17
2.4. Satisfação no trabalho	25
CAPÍTULO 3 – Metodologia.....	30
3.1 Métodos e técnicas de investigação	30
3.2. Metodologia adotada	31
CAPÍTULO 4 – Resultados	36
4.1 A seleção da empresa.....	36
4.2 Amostra	36
4.3 Análise empírica	41
CAPÍTULO 5 - Conclusões.....	51
5.1. Contributos do estudo para a teoria e para a prática	51
5.2 Limitações da investigação	51
5.3 Pistas para investigação futura	52
5.4. Conclusão final.....	52
Referências Bibliográficas	55
Anexos.....	61
Anexo 1	62
Questionário.....	63

Índice de Quadros

Quadro 1 – Análise Tipo de Contrato.....	37
Quadro 2 – Repartição etária	38
Quadro 3 – Repartição por categoria profissional.....	38
Quadro 4 – Repartição por unidade de trabalho	39
Quadro 5 – Repartição por tempo de serviço	40
Quadro 6 – Repartição por habilitações académicas	41
Quadro 7 – Estatística descritiva	42
Quadro 8 - Teste KMO e Bartlett	43
Quadro 9 - Variância explicada	44
Quadro 10 – Análise fatorial de componentes principais com rotação <i>varimax</i>	45
Quadro 11 – Correlações (1).....	46
Quadro 12 - Correlações (2)	47
Quadro 13 – Quadro ANOVA.....	48
Quadro 14 – Coeficientes da análise de regressão linear múltipla	48
Quadro 15 – ANOVA	49

Lista de Siglas e Abreviaturas

BHPS - *British Household Panel Survey*

ECHP - *European Community Household Panel*

GRH – Gestão de Recursos Humanos

HRM – *Human Resource Management*

JSS – *Job Satisfaction Survey*

RH – Recursos Humanos

SPSS – *Statistical Package for the Social Science*

CAPÍTULO 1 - Introdução

1.1. Relevância do tema

As pessoas são hoje consideradas como elementos preponderantes para a definição estratégica das empresas, o que faz com que as mesmas adotem medidas para motivar os seus colaboradores, para salvaguardar um dos seus ativos mais importantes, procurando atrair e reter os recursos humanos mais competentes e qualificados.

Com esta dissertação pretende-se perceber o impacto das percepções de justiça organizacional relativas a um sistema de recompensas sobre a satisfação do trabalho. Para tal e com recurso à investigação já efetuada nesta área será dada ênfase à relação das recompensas auferidas em cada categoria profissional e os níveis de satisfação no trabalho evidenciados pelos colaboradores.

Atendendo ao tema proposto será feita uma recolha de dados por questionário, com um total de trinta e nove questões.

Como a gestão de recursos humanos (GRH) é vista por muitos como parte integrante da estratégica das empresas, será focalizada a atenção na influência que os recursos humanos têm na estrutura e no mercado, como se pode verificar no ponto seguinte.

Os recursos humanos, enquanto parte estratégica da organização, devem ter como garantia do compromisso que assumem nas empresas a equidade nas funções e retribuições, em função do seu desempenho.

Espera-se com esta investigação contribuir para que as linhas gerais orientadoras da conceção de um sistema de recompensas, entendido como justo, possam ser usadas transversalmente nas organizações e que consigam promover uma maior satisfação e produtividade dos colaboradores.

1.2. Contexto e caracterização da investigação

Num período em que se assiste a um crescente aumento da taxa de desemprego, os potenciais candidatos acabam por se ver em funções abaixo das suas qualificações.

Importa lembrar que a disponibilidade atual de recursos humanos faz com que as pessoas se sujeitem a qualquer vaga por qualquer valor, mas esta realidade acabará por se traduzir em baixos índices de satisfação no trabalho e logo elevados índices de *turnover* e absentismo.

Os sistemas de recompensas são uma das práticas de GRH que influenciam e estimulam os ambientes laborais e que promovem o aumento da produtividade. Contudo, também podem ser fator de desmotivação se os recursos humanos percecionarem injustiças na atribuição dos mesmos.

É importante, num ambiente organizacional, que as perceções de justiça pelos trabalhadores sejam então vistas como justas para melhoria do comprometimento desses mesmos funcionários e assim as organizações poderem ser mais competitivas.

1.3. Metodologia

Com base na revisão de literatura efetuada e respetivas questões de investigação que daí surgiram, complementando com os contributos para investigação dos autores, Spector (1985), Colquitt (2001) e Rego (2002) consolidou-se as suas questões num só questionário, o qual foi depois submetido para resposta, num total de 251 questionários, tendo-se obtido 119 respostas, com uma taxa de resposta de 47,4%.

Questão de investigação 1 (Q1): No contexto do sistema de recompensas, a justiça organizacional é composta por três dimensões?

Questão de investigação 2 (Q2): Quais as dimensões de justiça organizacional que, no contexto do sistema de recompensas, influenciam a satisfação no trabalho?

Hipótese 1 (H1): As perceções de justiça distributiva relativas ao sistema de recompensas influenciam positivamente a satisfação no trabalho.

Hipótese 2 (H2): As perceções de justiça procedimental relativas ao sistema de recompensas influenciam positivamente a satisfação no trabalho.

Hipótese 3 (H3): As percepções de justiça interacional relativas ao sistema de recompensas não influenciam a satisfação no trabalho.

Para tratamento dos dados recorreu-se à versão 17 do SPSS para responder às questões acima mencionadas.

1.4. Estrutura da dissertação

Esta dissertação apresenta uma introdução dando conta do que se pretende tratar com este tema, concretamente, o seu objeto que é o de estudar o impacto das dimensões de justiça organizacional no sistema de recompensas e sua influência na satisfação no trabalho, explicando a relevância do tema, o seu contexto e caracterização da investigação.

Nesta sequência aprofundam-se, no capítulo dois, as temáticas em estudo, efetuando uma revisão de literatura sobre justiça organizacional, sistemas de recompensas e satisfação no trabalho, a fim de conhecer o estado da arte, procurando confirmar a motivação para o tema do impacto das percepções de justiça organizacional relativas ao sistema de recompensas sobre a satisfação no trabalho.

De seguida apresenta-se ainda um capítulo dedicado à metodologia (capítulo 3) onde se são definidas as questões de investigação e as hipóteses formuladas. São igualmente apresentados os instrumentos de medida das percepções de justiça organizacional no contexto de um sistema de recompensas, bem com o instrumento de medida da satisfação no trabalho (JSS) e o questionário que resultou dos contributos em investigação de três autores, Spector, Colquitt e Rego.

Seguidamente no capítulo quatro faz-se a análise dos dados obtidos através da aplicação do questionário, acima referido, a uma amostra de cento e dezanove respondentes.

Por fim, no capítulo cinco são apresentados os principais contributos da presente investigação, quer para a teoria, quer para a prática de GRH, são enunciadas as principais limitações do estudo e são apresentadas as conclusões finais do trabalho de investigação realizado.

CAPÍTULO 2 – Revisão de Literatura

2.1. Introdução

Existem três principais recursos organizacionais: recursos humanos, recursos financeiros e recursos tecnológicos.

De acordo com Wernerfelt (1984, p. 172) “[b]y a resource is meant anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm. More formally, a firm’s resources at a given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are tied semi permanently to the firm”.

A gestão de recursos humanos (GRH) tem como função principal a de atrair, reter e desenvolver o capital humano. É a esta que cabe encontrar os melhores elementos e mais adequados, em função das habilitações e competências dos candidatos e tendo em conta os requisitos das funções previamente estabelecidos.

Presentemente, o sucesso dos indivíduos nas organizações é medido pela sua adaptabilidade à mudança. As organizações abandonaram a forma tradicional de pensar e de gerir os seus recursos humanos, pelo que a noção de empregabilidade significa, atualmente, mais do que ter um emprego.

O emprego não é que apenas algo que um indivíduo faz, mas uma combinação partilhada de responsabilidades e deveres entre a organização e o indivíduo. Engloba dois conjuntos de contratos: jurídico/legal e psicológico. Um contrato legal é um acordo escrito entre o indivíduo e a organização que estabelece os termos e condições de emprego. Um contrato psicológico, por outro lado, é uma metáfora usada para descrever um conjunto “não escrito e não dito”, que constitui as expectativas do indivíduo face à organização.

“HRM policies and practices in a cross-national context are influenced by both “culture-bound” variables such as national and organizational culture, institutions, and industrial sector dynamics and “culture-free” variables such as age, size, nature, and life cycle stages of organization” (Brewster, 1995; Hofstede, 1993; Jackson e Schuler, 1995; Sparrow, 1995, citados por Budhwar e Sparrow, 2002, p. 379).

As organizações precisam de profissionais de recursos humanos (RH) para desenvolverem medidas de atitude dos funcionários eficazes e baseada em pesquisa, para que se possa compreender e derivar informações de dados e então usar os

resultados para melhorar as atitudes dos funcionários e seu desempenho de trabalho, de modo a ajudar a conduzir a mudança organizacional.

In terms of other influences on employee attitudes, there is also a small, but growing body of research on the influences of culture or country on employee attitudes and job satisfaction. The continued globalization of organizations poses new challenges for HR practitioners, and the available research on cross-cultural organizational and human resources issues can help them better understand and guide practice, (Erez, 1994; House, 1995; Triandis, 1994, citados por Saari e Judge (2004, p. 397).

2.2. Justiça organizacional

Embora seja possível identificar conceitos e argumentos relevantes para o estudo das organizações ao longo da história, os primeiros estudos sistemáticos do comportamento organizacional ocorreram durante as décadas finais do século XIX. Estimulados pelas mudanças na estrutura social associada à industrialização e a burocratização, os acadêmicos de diversas disciplinas começaram a prestar mais atenção às organizações e aos seus efeitos na vida social. No entanto, o crescente corpo de acadêmicos formou uma polaridade que se manteve até ao presente. A primeira abordagem colocava a questão central na forma como os sistemas de trabalho poderiam ser projetados para melhorar a confiança e a produtividade. No caso concreto, Taylor (1911) propôs reformar os sistemas de trabalho de “baixo para cima”.

Teóricos de gestão, como Fayol (1949), procederam de cima para baixo na análise e elaboração de princípios para a subdivisão e coordenação de sistemas de trabalhos complexos. Grande parte desse trabalho foi mais prescritivo do que empírico. Em reação a estas versões tecnocráticas, os cientistas sociais entraram no local de trabalho durante a década de 30 e 40 do século XX, conversaram e observaram os participantes e começaram a desafiar a concepção da organização, dominada por comportamentos racionais, e o comportamento instrumental.

Selznick (1948) foi dos primeiros acadêmicos a focar a atenção na organização como unidade de interesse. Visualizou as organizações não só como sistemas técnicos de produção, mas também como sistemas adaptativos sociais, tentando sobreviver no seu ambiente, sintetizando os pontos de vista conflitantes das organizações como sistemas de produção e sistemas adaptativos sociais. Foi nessa altura que se passou a considerar que no trabalho, tal como em outros contextos, o comportamento do indivíduo é

consequência dos fatores motivacionais. O seu principal mentor foi Elton Mayo (1949) que desenvolveu estudos experimentais, as denominadas experiências de Hawthorne, cujas conclusões apontaram para um conjunto de técnicas de gestão assentes em três pilares, designadamente: a importância do espírito de grupo, a necessidade de dar *status* às pessoas e o estilo de liderança.

Segundo Mayo (1949, p. 161) “I refer to the problems involved in the making and adaptive re-making of working teams, the importance of which for collaboration in postwar years is still too little realized”.

Para Taylor (1911) a motivação económica é determinante para o comportamento de cada um.

Neste seguimento, a área de estudos organizacionais expandiu-se rapidamente. O leque de disciplinas envolvidas inclui todas as ciências sociais, tais como antropologia, economia, ciência política, psicologia, sociologia, como também ramos da engenharia específica, cognitiva e ciências de decisão e estudos de gestão, tais como o comportamento da organização, estratégia e empreendedorismo. Os sociólogos têm desempenhado um papel central na formação de muitos aspetos desta área. Em aspetos importantes, grande parte da história do desenvolvimento dos estudos da organização durante o último quarto do século XX para o presente reflete um reconhecimento crescente das múltiplas e diversas maneiras em que o ambiente constitui, influencia e penetra nas organizações.

Estes múltiplos desenvolvimentos teóricos sucederam em rápida sucessão durante a década de sessenta e setenta do século passado, quando os investigadores começaram a reconhecer a riqueza do meio ambiente e a examinar a sua importância para os processos e estruturas organizacionais.

O primeiro foi a teoria da contingência, uma abordagem que reconheceu que apesar de todas as organizações dependerem do seu meio ambiente, recursos e informações técnicas, esse ambiente varia em complexidade e incerteza, e, conseqüentemente esperava-se que as estruturas da organização variem em função de seus ambientes técnicos. Além disso, esperava-se que aquelas organizações cujas estruturas foram melhor adaptadas aos seus ambientes específicos conseguissem executar melhor as rotinas.

As transações (teoria da agência) que são relativamente incertas e complexas exigem mecanismos mais elaborados de administração para garantir a segurança para as partes envolvidas. Um tal mecanismo é a organização, que tenta alinhar interesses e cria sistemas de controlo para desencorajar os comportamentos oportunistas. Note-se que

essa abordagem fornece um *link* “racional” para a existência de organizações, principalmente porque os tipos de transações geridas apresentam diferenças nas estruturas organizacionais e variam nos recursos dedicados à administração. Tais argumentos fornecem ainda uma outra explicação para a variedade organizacional e outra base para a concepção de organizações. Embora a teoria da contingência fosse a primeira formulação a aparecer no que podemos referir como a “era moderna” de estudos de organização, continua a ser o mais influente.

As maiores contribuições para a teoria organizacional foram recolhidas e intituladas dentro do desempenho da tarefa e o foco na *performance* e na estrutura. Em termos de tempo, essas contribuições foram feitas em relação à acumulação da experiência da sociedade industrial e de grandes grupos industriais, que criaram uma necessidade de teorias sobre a gestão de pessoas que se reúnem em torno de tarefas industriais. Os grandes grupos industriais foram caracterizados por serem instrumentos coletivos utilizados para atingir os objetivos específicos com uma cultura fortemente formalizada. Os teóricos institucionais argumentavam que as organizações devem considerar não somente seu ambiente técnico, mas também o seu ambiente "institucional", regulador, normativo e as características cognitivas culturais que definem a "adequação social" (DiMaggio e Powell, 1983, p. 148).

Estes desenvolvimentos teóricos não só ampliaram a nossa concepção do ambiente, como mais e diferentes facetas foram tidos em conta, mas também elevaram o nível em que as organizações foram analisadas.

Numa terceira abordagem, a teoria de dependência de recursos também salienta os benefícios da adaptação ao ambiente, mas concebe os ambientes incluindo sistemas políticos.

No início os modelos de observação eram efetuados num sistema fechado onde se focava a atenção restrita aos fenômenos dentro dos limites de uma determinada organização. Na medida em que eles eram considerados, estruturas organizacionais que eram o contexto dentro dos quais individuais e de grupo, o fator comportamental de interesse ocorria. Somente com o princípio de modelos de sistema aberto é que as organizações se tornaram objeto de investigação e visto como sistemas recetivos e moldados pelo ambiente, como atores coletivos moldando o contexto, ou vistos como peças de um componente de sistemas maiores e mais abrangentes.

As influências institucionais operam em todos os níveis, mas os investigadores têm dado muita atenção à área da organização, definida como um conjunto de organizações

interdependentes semelhantes e dissemelhantes que operam numa arena funcionalmente específica juntamente com seus parceiros de troca, financiamento, fontes e reguladores, (DiMaggio *et al.*, 1983, p. 148).

Porque a área, por definição, coincide com uma área de atividade social institucionalmente definida, este nível tem sido favorecido como um local para o exame da estruturação de processos convergentes e divergentes de mudanças nos tipos de atores organizacionais e as relações entre eles.

A preocupação para as organizações com sistemas de poder, apontam que organizações como atores coletivos desenvolvem interesses e perseguem as metas distintas dos seus membros, e que os indivíduos regularmente perdem poder, não apenas em relação a outros indivíduos, mas em relação às organizações. Ao invés das organizações servirem como agentes sob controle, e permitirem prosseguir os objetivos traçados, frequentemente o tempo e energia são despendidos com os agentes das organizações que seguem os seus fins específicos e limitados.

As organizações cada vez mais influenciam a mobilidade social e dispensam as oportunidades de vida. Em suma, a história da organização estudada em geral e a sociologia organizacional em particular têm sido dominadas nas últimas décadas pela lógica de sistemas abertos. As teorias e respetivos investigadores têm expandido a sua visão de modo a incorporar mais e diferentes facetas do meio ambiente (externo e interno) que afetam as organizações e elevam os seus “*designs*” permitindo o estudo de sistemas maiores e mais abrangentes no qual as organizações são peças centrais (Scott, 2004).

“Much of modern organizational theory posits a diverse and differentiated world of organisations and seeks to explain variation among organizations in structure and behaviours” (DiMaggio *et al.*, 1983, p. 148).

Neste seguimento, surge o conceito de justiça organizacional. “Os investigadores têm estudado as perceções de justiça organizacional em vários contextos organizacionais como, por exemplo, processos de seleção, promoções, despedimentos, formação, mudança organizacional e avaliação de desempenho” (Sotomayor, 2007, p. 88-89). Como referem Assmar e Ferreira (2005, p. 445) “justiça organizacional é a psicologia da justiça aplicada aos ambientes organizacionais, sendo focalizadas as perceções de justiça existentes nas relações entre trabalhadores e suas organizações”. Refere-se à justiça percebida nas trocas que ocorrem dentro da organização, sejam elas económicas

ou sociais, e que envolvem o indivíduo nas suas relações com os seus superiores, subordinados e pares, dentro da organização como um todo. As pessoas não reagem apenas à justiça que sentem caber-lhes, mas também à que cabe aos outros membros organizacionais e o seu compromisso organizacional é explicado, não apenas pelas suas perceções individuais de justiça, mas também pelo contexto e ou clima de justiça em que se inserem.

Para Spector (citado por Ferreira, Neves e Caetano, 2011, p. 342) “...não será tanto um salário elevado que contribui para a satisfação no trabalho, mas antes a justiça percebida relativamente à sua distribuição pelos colaboradores”.

Miceli e Lane (citados por Kim, Mone, e Kim, 2008, p. 159) referem que apenas 30% dos estudos efetuados sobre satisfação com as recompensas têm em conta a variável satisfação com as remunerações, permanecendo assim muito ainda por ser explicado.

A investigação do tema é importante, pois a justiça é um fenómeno psicossocial que penetra na vida social e organizacional, visto que o ativo mais importante de qualquer organização é o capital humano, pelo modo com é desenvolvido dentro da organização afeta as atitudes dos trabalhadores e os comportamentos subsequentes, como o compromisso, a confiança, o desempenho e a rotatividade.

Num estudo sobre o envolvimento dos funcionários (*Employee Involvement-EI*), Shreures, Guenter, Shumacher, Emmerik e Notelaers (2013, p. 403) concluem que “low pay-level satisfaction is less likely to decrease individual commitment and satisfaction in a case where employees collectively perceive their employer as one that cares about tis employees”.

É reconhecido na literatura o forte impacto da cultura e políticas organizacionais sobre as perceções de justiça. De acordo com os valores, normas e práticas culturais predominantes, as organizações definem estratégias, estruturas, processos e rotinas organizacionais que regulam o seu funcionamento, com objetivos definidos que incidem diretamente nos membros da organização. A cultura implementada dentro da organização produz avaliações constantes e julgamentos de justiça, tornando-se fundamental a importância do estabelecimento dessas relações para a compreensão dos fenómenos e comportamentos organizacionais.

As dimensões mais comuns na literatura em justiça organizacional são a justiça distributiva, a justiça procedimental e a justiça interacional (Byrne & Cropanzano, 2001; Cohen-Cararash & Spector, 2001; Greenberg & Lind, 2000, citados por Rego e Cunha, 2010, p.407). Rego *et al.* (2010, p. 422) apontam a cultura portuguesa como

coletivista e pouco vocacionada para a *performance* como causa para os funcionários serem menos sensíveis ao princípio da equidade de Adams (1965).

Rai (2013, p. 262) com base na sua pesquisa e revisão de literatura diz haver evidência suficiente de que as várias dimensões de justiça organizacional estão relacionadas com a satisfação. No seu estudo concluiu que a justiça organizacional influencia as atitudes dos colaboradores e os seus comportamentos relativamente à satisfação.

2.2.1. Justiça distributiva

Nessa perspectiva de análise, o destaque recai na justiça das distribuições de recursos, entendidos como bens, serviços, promoções, salários, sanções disciplinares, entre outros.

Para Souza e Souza (2007, p. 11) “o envolvimento do trabalhador com os objetivos organizacionais é feito por meio de recompensas financeiras”, o que Coriat & Taddéi, (1993, p. 169-203, citados por Souza e Souza, 2007, p. 11) denominam como envolvimento incitado ou monetário.

De acordo com Thibaut e Walker (1978, p. 543) “[t]he theory begins with the distinction between the two conflict resolutions objectives of "justice" and "truth." We contend that in most instances one or the other of these objectives is dictated by the subject matter of the dispute, or more specifically by the outcome relationship that exists between the individual parties to the conflict”.

Segundo Ribeiro e Bastos (2010, p. 12), Homans (1958) foi o pioneiro ao introduzir o termo de justiça distributiva no campo dos estudos organizacionais, que baseado na “teoria da equidade, de Adams, conceituou que a relação é percebida como justa quando a distribuição é proporcional à contribuição de cada um em determinado grupo social”.

“This distributive justice perspective focuses on the fairness of the evaluations received relative to the work performed. Workers may, in fact, assess the fairness of their appraisals by comparing the relative ratings they received in return for the work they contributed” (Greenberg, 1986, p. 340). Apoiado no preceito aristotélico de que o justo é o proporcional, postula que uma dada distribuição de resultados é percebida como justa se a razão entre os *inputs* (investimentos e contribuições) e os *outcomes* (resultados) é igual à razão entre investimentos e resultados de um outro com quem a pessoa se compara. Quando as razões são desiguais, ocorre a iniquidade: favorável, quando a pessoa é sobrecompensada, e desfavorável, quando ela é recompensada em

menor valor na proporção. A percepção de iniquidade pode gerar tensão, o que motiva a pessoa a buscar a equidade ou a reduzir a iniquidade, sendo a força da motivação equivalente à tensão criada.

Como refere Adams (1965, p. 273) “[w]hen an inequality between the proportions exists, the participants to the exchange will experience a feeling of injustice and one or the other party will experience deprivation. The party specifically experiencing relative deprivation is the one for whom the ratio of profits to investments is the smaller”.

Sendo assim, além da equidade, que predominaria nas situações em que a produtividade económica é a meta principal, outros princípios distributivos, como a igualdade e a necessidade, poderiam ser sugeridos: se o objetivo for de harmonia social, um resultado desejado pelo grupo é dividido igualmente entre todos os que contribuíram para ele; se o objetivo é o desenvolvimento ou bem-estar pessoal, o resultado é destinado àqueles que, no momento, apresentem maior grau de necessidade pessoal. Admite-se também como alternativa apropriada de justiça o uso conjunto de regras distributivas. Em determinadas situações a experiência tem mostrado que, sob condições de imparcialidade, as pessoas costumam optar pelo uso combinado da necessidade e ou igualdade com a equidade e com o estabelecimento de um patamar mínimo para todos os participantes e o restante sendo distribuído segundo os níveis de produtividade.

A perspectiva de justiça baseada na noção de equidade mostra-se incompleta, verificando que os estudos se detiveram apenas nos resultados das decisões de afetação de recursos. A adoção dessa abordagem equivale à aceitação de que as pessoas só se preocupam com o que podem obter e, por conseguinte, não se importam com os meios usados para determinar os resultados ou com a forma como são tratadas (Thibaut *et al*, (1978, p. 548).

De acordo com Greenberg (1986, p. 340) “[a]dditional evidence suggests, however, that beliefs about fair performance evaluations are determined apart from the rating received. This procedural justice perspective focuses on the fairness of the evaluation procedures used to determine the ratings”.

Por seu turno, Thibaut e seus colegas (1978, p. 542) referem: “It is widely agreed that distributive justice is attained when the ultimate outcomes are distributed to contending parties in proportion to their respective contributions or inputs to the transaction underlying the dispute; hence, we argue that the procedure most likely to produce justice is that procedure which facilitates the fullest possible report of inputs prior to determination of the distribution”.

Folger e Konovsky (1989, p. 122) concluem que o índice e *feedback* da justiça distributiva estão significativamente relacionados com a satisfação dos aumentos salariais.

Tyler, Rasinsky e Magraw (citados por Folger *et al.*, 1989, p. 125) confirmaram que tanto a justiça procedimental, como a justiça distributiva contribuem significativamente para a satisfação, sendo que no seu estudo a justiça distributiva contribuía duas vezes mais do que a justiça procedimental.

Para Shereurs *et al.* (2013, p. 401), com base na teoria da justiça distributiva, os colaboradores determinam se foram justamente recompensados relacionando a troca social entre as partes na organização de acordo com um rácio entre *outcomes* (nível vencimento) e *inputs* (experiência, desempenho ou esforço). Witt e Nye (1992, citados por Shereurs *et al.*, 2013, p. 401) a satisfação com as recompensas reflete a justiça distributiva, sendo que quanto maiores as recompensas mais satisfeitos estarão os funcionários.

2.2.2. Justiça procedimental

A justiça procedimental (Lind e Tyler, 1988; Thibaut e Walker, 1975) focaliza-se no processo, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar tais fins.

A justiça procedimental refere-se ao grau com que os procedimentos formais são desenvolvidos e usados na organização. Nesta perspectiva, o foco incide na justiça dos processos e os procedimentos adotados para o estabelecimento de uma dada distribuição. Nesse caso, focaliza-se na justiça dos meios da resolução dos conflitos ou dos processos de tomada de decisão quanto à repartição de recursos (em geral, valiosos e ou escassos) entre os membros envolvidos. A “certeza” subjacente é a de que uma situação é justa se os procedimentos de decisão forem justos, independentemente dos resultados (Leventhal, 1980; Thibaut e Walker, 1975).

Embora objeto de ceticismo inicial, as evidências empíricas obtidas em uma variedade de contextos, inclusive o organizacional, consolidaram a ideia da justiça procedimental, de que o processo justo exerce efeito forte e independente nas reações das pessoas às decisões organizacionais, em alguns casos até superando a influência da justiça distributiva como, por exemplo, nas avaliações das pessoas sobre autoridades legais e gerenciais, instituições e regras organizacionais globais, Tyler e Cols (1997, citados por Assmar *et al.* 2005).

A teorização sobre a justiça procedimental deve-se originalmente a Thibaut e Walker (1975), que, influenciados pela tradição de pesquisa em procedimentos legais, desenvolveram um programa de investigação sistemática com o objetivo de comparar as reações das pessoas aos procedimentos de resolução de conflito. Segundo estes investigadores as pessoas preocupam-se não apenas com os resultados de uma distribuição, mas também com os critérios e procedimentos adotados para fazer a distribuição. Assim, as pessoas podem aceitar resultados que lhes sejam desfavoráveis se acreditarem que os procedimentos para chegar até eles foram justos.

No seu modelo de justiça procedimental, Leventhal (1980) enfatizou que as pessoas recorrem a sete componentes estruturais dos procedimentos para avaliar a justiça dos mesmos: seleção dos agentes que tomam a decisão, definição e comunicação dos critérios aos interessados, exatidão da informação obtida sobre os interessados, estrutura decisória, mecanismos de apelo das decisões tomadas, salvaguarda da lisura do processo e métodos de retificação das decisões tomadas. Postulou ainda que esses procedimentos são percebidos como justos se atendem aos seguintes critérios: são aplicados de forma consistente, não são tendenciosos, são precisos, passíveis de correção, representativos de todos os interesses em jogo e baseados em padrões éticos e morais.

Posteriormente, Greenberg (1987) estendeu ao contexto organizacional a aplicação da noção de justiça procedimental na suposição de que ela seria de utilidade para a compreensão de uma série de fenómenos organizacionais não explicados de forma apropriada ou suficientemente convincente pela adoção exclusiva do conceito de justiça distributiva.

Thibaut *et al.* (1975) propõem também uma explicação instrumental para justificar por que motivo as pessoas valorizam procedimentos justos, argumentando que as decisões nas quais elas têm voz tendem a produzir resultados mais favoráveis. Por outras palavras, as pessoas não valorizam o processo justo por si mesmo, mas sim por ser um meio para atingir resultados melhores e mais justos no futuro, já que elas visam sempre defender ou maximizar seu auto interesse. Mais tarde, na tentativa de demonstrar que a justiça procedimental tem também aspetos não-instrumentais, Tyler e Lind (1992) introduzem o modelo do valor grupal, sugerindo que as pessoas se importam com processos justos, porque eles são fonte de retroalimentação de seu *status* no grupo. Desse modo, se os trabalhadores não são tratados com respeito, confiança e neutralidade, isso significa que eles não são apoiados pela organização e pelos seus representantes, o que lhes traz ameaças à sua auto-estima e auto-eficácia.

Rego e Couto (2004, p. 157) referem que “[n]os seus termos, a justiça procedimental e distributiva têm diferentes consequências: a procedimental está associada com as avaliações do sistema organizacional (refletidas em variáveis como a lealdade à organização, o comprometimento organizacional e a confiança na gestão), enquanto a distributiva se associa preferencialmente com a satisfação com os resultados específicos em questão ou os resultados de determinada decisão”.

Konovsky (2000, p. 492) comenta que o tratamento procedimental justo tem demonstrado que resulta num aumento da satisfação.

Cobb e Frey (1996, citados por Konovsky, 2000, p. 497) encontraram uma relação positiva entre a justiça procedimental e a satisfação dos funcionários e o compromisso dos mesmos.

Os estudos sobre justiça procedimental apontam ainda que esta serve para evitar os comportamentos negativos dos colaboradores (Konovsky, 2000, p. 498). Para este autor a justiça procedimental influencia as percepções dos funcionários e as suas reações a alternativas de sistemas recompensas, como os incentivos de grupo ou incentivos com base nas suas capacidades.

2.2.3. Justiça interacional

A justiça interacional diz respeito à justiça do modo pelo qual os procedimentos são postos em prática.

A justiça interacional (Bies e Moag, 1986; Greenberg, 1993; Rego, 2000b, 2002; e Tyler e Bies, 1990) reflecte a qualidade da interação com os decisores. Alguns dados teóricos e empíricos (por exemplo, Cropanzano e Greenberg, 1997; Greenberg, 1993; Greenberg e Lind, 2000; Greenberg e McCarty, 1990; Konovsky, 2000; e Rego, 2000a, 2000b, 2002) sugerem ainda que se distingam, no âmbito da justiça interacional, as facetas social/interpessoal e informacional. A primeira representa o grau em que o superior adota tratamento digno e respeitador.

A evidência empírica (Greenberg, 1993) sugere que, quando esse tratamento ocorre, as percepções de justiça são incrementadas, o grau de aceitação das decisões aumenta, e várias reações positivas emergem.

A justiça informacional reflecte o fornecimento de informações e a explicação/justificativa das decisões. É relevante, porque os colaboradores esperam que os seus superiores hierárquicos lhes prestem explicações (adequadas, lógicas, sinceras)

para as decisões que tomam, particularmente quando os resultados são desfavoráveis (Cropanzano e Greenberg, 1997; e Greenberg, 1993).

Os estudos sugerem que as explicações/justificativas mitigam as reações negativas dos indivíduos às percepções de injustiça ou resultados desfavoráveis.

Rai (2013, p. 276) refere que as descobertas revelam que a justiça distributiva e informacional são igualmente importantes para determinar a satisfação.

Rego e Souto (2002b) verificaram que, globalmente, as facetas da justiça com maior poder explicativo das três vertentes mais comuns do compromisso (afetivo, normativo e instrumental) eram a justiça procedimental e a justiça interacional.

A investigação em justiça organizacional estendeu-se progressivamente a diversos contextos em busca dos elementos-chave que possam replicar nas avaliações de justiça. Os estudos comprovam que as mudanças organizacionais, a cultura organizacional, o comportamento dos líderes, os processos disciplinares, a avaliação de desempenho, os sistemas de remuneração e os processos de seleção podem ser considerados antecedentes especialmente relevantes nessa matéria.

Na implementação de mudanças organizacionais é fundamental considerar o papel decisivo da justiça, porque dele depende, em parte, não só a aceitação do processo pelos colaboradores, mas também sua efetiva contribuição para a estratégia da organização. Se os colaboradores não forem tratados com justiça durante o programa de mudança, muito provavelmente oferecem resistência e não se empenham na obtenção de sucesso. Geralmente as mudanças organizacionais envolvem cortes orçamentais, reestruturação de departamentos e quadros funcionais, onde as consequências diretas resultam na restrição de recursos organizacionais aos empregados, sob a forma de demissão, redução de incentivos e suspensão de promoções, entre outras. Cabe aos gestores o enfoque na justiça distributiva e estarem recetivos aos problemas gerados por distribuições injustas de resultados positivos ou negativos. Devem igualmente considerar a importância da justiça procedimental na condução das alterações recorrendo à transparência dos critérios de distribuição e à oportunidade de dar voz aos empregados, fazendo-os participar dos processos de tomada de decisão, bem como da justiça interacional, através de informações precisas e ou através de um tratamento interpessoal respeitoso aos atingidos pelas mudanças.

A hipótese subjacente ao presente trabalho é a de que a justiça distributiva e a justiça procedimental são as principais variáveis explicativas da satisfação no trabalho. A premissa baseia-se na tese dos efeitos diferenciais (Greenberg, 1990; Lind e Tyler,

1988; McFarlin e Sweeney, 1992; e Sweeney e McFarlin, 1993) enunciada nos estudos organizacionais. Nos seus termos, a justiça procedimental, interacional e a distributiva têm diferentes consequências: a procedimental relaciona-se com as avaliações do sistema organizacional (refletidas em variáveis como a lealdade à organização, o compromisso organizacional e a confiança), enquanto a distributiva se associa preferencialmente com a satisfação com os resultados específicos em questão ou os resultados de determinada decisão. Esta noção recebeu apoio empírico em vários estudos (por exemplo, Folger e Konovsky, 1989; Kim e Mauborgne, 1991, 1996; McFarlin e Sweeney, 1992; e Sweeney e McFarlin, 1993).

Sugerem os autores que as pessoas, quando percebem que são distributivamente justificadas, experimentam sentimentos de satisfação, o que as induz a executar aquilo que delas é esperado. Todavia, quando denotam percepções de justiça procedimental ou interacional elevadas, experimentam laços de compromisso afetivo e sentimentos de confiança para com a organização e os seus decisores. Assim, sentem que são reconhecidas pelo seu valor pessoal, emocional e intelectual. Consequentemente, disponibilizam-se para ir mais além do que é esperado, e para adotar comportamentos de cidadania (Rego, 2002). Estas duas vias conduzem a níveis de desempenho organizacional distintos, sendo mais frutuosos os que têm a génese na via procedimental ou interacional.

Ribeiro (2010, p. 14) refere que Colquitt *et al.* (2001) “em meta análise de 183 estudos sobre justiça no trabalho, investigaram as correlações com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e desempenho” onde “foi identificada alta correlação entre satisfação no trabalho e as três dimensões; comportamento de cidadania teve correlação moderada com justiça distributiva e processual, e a correlação com desempenho organizacional foi elevada em relação à justiça processual, moderada com a distributiva e fraca em alusão ao fator interacional”.

Gupta, Conroy e Delery (2012, p. 107) referem a teoria da equidade para explicar as reações das pessoas à variação das recompensas.

Sem se referirem à teoria da equidade Clark, Kristensen e Westergaard-Nielsen (2009, p. 445) consideram haver correlação positiva entre satisfação e a remuneração, mas também com a média de remunerações de todos os colegas da mesma organização, o que é contraposto por Yanadori, Yoshio e Kang (2011, p. 254), dizendo que os colaboradores devem prestar mais atenção à comparação externa do que à interna.

2.3. Sistema de recompensas

Heneman (2002, p. 79) afirma ser tempo de avançar para estudos exploratórios de satisfação dos trabalhadores com remunerações variáveis.

Como referido por Sousa, Gomes, Sanches e Duarte (2006, p. 90) “[o] sistema de recompensas é um conjunto de princípios e diretrizes que a empresa define relativamente aos seus colaboradores, em matéria de retribuições, quer seja de natureza material ou imaterial, em contrapartida do trabalho realizado.

Em todas as organizações encontram-se níveis de responsabilidade diferentes e quanto menor é o nível de responsabilidade também é menor a remuneração auferida.

Um dos fatores chave na motivação e produtividade dos níveis de menor responsabilidade são os seus superiores hierárquicos ou chefias diretas os quais através da sua liderança podem ou não ser mais importantes para com os seus subordinados, do que as compensações.

Assiste-se muitas vezes a uma incompatibilidade entre superior hierárquico e subordinado e por mais que existam prémios ou incentivos os colaboradores tendem a não se envolver com os objetivos organizacionais e, especificamente, com os objetivos da sua função, pois sabem que o sistema de recompensas da organização não permite fazer a distinção entre os colaboradores mais comprometidos e os que se encontram menos comprometidos com a organização e com os objetivos da mesma.

Importa que exista uma reconversão ou transferência dos superiores por forma a que se consiga perceber essas incompatibilidades e para que a remuneração não seja a única razão de motivação dos colaboradores da organização.

Por outro lado e nos casos onde não existe relação entre superior e subordinado, principalmente nas organizações que têm mão-de-obra intensiva, a relação entre recompensas e satisfação do trabalho é importante ser identificada para correção dos elevados índices de rotatividade e absentismo.

Para um melhor entendimento desta temática será feita uma revisão de literatura, que se apresenta de seguida.

Os sistemas de recompensas são um tema de central importância no desenvolvimento da economia de trabalho. A investigação salienta a ligação de salários às características individuais do trabalhador, incluindo o capital humano e género e demonstrou que a indústria e as características dos níveis de recursos humanos desempenham papéis

importantes, nomeadamente a desigualdade de rendimentos tem sido amplamente associada a esses fatores.

De acordo com Robbins (2005, p. 61) “uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto que uma pessoa insatisfeita apresenta atitudes negativas”. Dito de forma diferente, o autor refere-se à satisfação no trabalho sempre com base no princípio de motivação, pois dependendo da motivação assim se verificará a satisfação no trabalho. A tarefa mais complexa consiste em saber qual o fator motivacional que fará com que o colaborador se sinta mais satisfeito, pois se para uns o importante é a carreira, para outros será o reconhecimento ou a remuneração. Independentemente do fator motivacional, o que se pretende nesta dissertação é o mostrar o impacto que a remuneração tem na satisfação no trabalho, pois de acordo com a teoria de Maslow os indivíduos vão subindo na pirâmide ao mesmo tempo que satisfazem as suas necessidades de nível inferior, e só no topo da referida pirâmide é que outros fatores motivacionais se mostram mais relevantes do que a remuneração.

Pepper, Gore, e Crossman (2013, p. 41) afirmam que “financial incentives do matter”, enquanto Clark *et al.* (2009, p. 430) mencionam que a ligação entre o bem-estar e a distribuição de remunerações é importante para os responsáveis de RH, pois as suas escolhas sobre políticas de recompensas terão em conta o impacto na satisfação dos trabalhadores, nos lucros e no *turnover* que poderá provocar, o que afirmam com base num estudo empírico de Patterson *et al.* (2004).

Sweins e Kalmi (2008, p. 366) afirmam que o conhecimento do sistema de recompensas foi identificado como um dos elementos chave que afeta o seu sucesso. Com base no estudo sobre conhecimento do sistema de recompensas, satisfação com as recompensas e o comprometimento dos funcionários, a motivação, *performance* e a satisfação do colaborador terá efeitos em função do seu conhecimento.

Lawler (citado por Sweins *et al.*, 2008, p. 370) refere que “[s]atisfaction with rewards can influence overall job satisfaction, as well as absentism, recruitment and turnover”.

Hendry, Woodward, Bradley e Perkins, (2000, p. 46) referem-se aos incentivos como forma de gratificar ou punir os funcionários.

Greenberg (2003, p. 56) considera que nos casos onde exista alteração do sistema de recompensas, com introdução de incentivos, essa mesma alteração poderá ter resultados num primeiro momento. Contudo, após um determinado período de tempo existe o risco

de aqueles funcionários voltarem ao mesmo tipo de compromisso e motivação que tinham antes.

Werner e Ward (2004, p. 201) afirmam que desde a existência de organizações que as recompensas são reconhecidas como o principal fator motivacional para os funcionários, assim como uma importante ferramenta e despesas para as organizações. O artigo baseado em sete anos de pesquisa e em 6867 artigos consultados dos vinte principais jornais de referência encontrou 396 artigos do domínio das remunerações, de onde concluem que a remuneração é especialmente importante para determinar e otimizar lucros e recompensas.

Dulebohn e Werling (2007, p. 191) relacionam o sucesso no planeamento de RH com a capacidade de atrair e recrutar capital humano diretamente com a remuneração oferecida. Sugerem, para investigações futuras, a continuação de avaliar os sistemas de recompensas com enfoque nas reações individuais à remuneração.

Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, e Cardoso (2003, p. 135) apontam que como causa organizacional, “[o] salário pode ser considerado como um dos principais determinantes da satisfação organizacional”, explicando que o dinheiro resolve por um lado as necessidades individuais e, por outro lado, o reconhecimento social e de estatuto.

Santos, Alves da Costa, Passos e Ramalho (2009, p. 95) concluem na sua investigação sobre a importância das características centrais do trabalho na satisfação com as recompensas, que “as práticas de liderança têm impacto na satisfação com as recompensas dos colaboradores” e ainda que “para além das políticas de recompensas, é importante que as chefias tenham competências adequadas para dar feedback aos colaboradores acerca do seu desempenho”.

Silva (1998, p. 150) chama a atenção para o facto de “um trabalhador satisfeito que seja ao mesmo tempo perfeitamente ineficaz, testemunhando assim o seu bem estar sentido face às condições que são as suas (salário, horários, quadro de trabalho, relações, etc), mas ao mesmo tempo uma ausência total de atracção por aquilo que lhe é exigido que faça”.

Esta será uma forma diferente de se perceber que algo não estará bem, o que pode passar por falta de motivação, mas também por ausência de valores, o que poderá ser mais complicado, pois a motivação adequada a este indivíduo pode ser aferida através de uma das várias ferramentas que os gestores de recursos humanos têm à sua

disposição como, por exemplo, a avaliação de desempenho e o acompanhamento e *feedback* contínuos.

Leuven, Oosterbeek e Bas Van der (2010, p. 1249) num estudo de caso que avalia o efeito das recompensas financeiras, avaliando-as em dois extremos, ou seja, a influência de as recompensas serem maiores ou menores influencia o desempenho, assumem que "[t]his potentially allows us to distinguish between the effect of being treated as such, and the effect of the size of the reward (and investigate the presence of potential disincentive effects of small financial rewards)". No decorrer deste estudo de caso, uma das conclusões é precisamente a de que quanto maior o esforço logo a recompensa é igualmente superior e vice-versa, sendo que "[i]f financial rewards have important displacement effects on intrinsic motivation this can explain a negative relationship between reward (size) and achievement, especially at the bottom of the skill distribution" (Leuven *et al.*, 2010, p. 1265).

Desta apreciação resulta a relação das recompensas com a motivação, como referido anteriormente e a sua ligação à *performance* individual onde "[t]his will then result in zero incentive effects for low ability" (Leuven *et al.*, 2010, p. 1266).

Maciel e Camargo (2011, p. 439) referem que alguns autores destacam, enquanto fatores influentes sobre o comportamento corporativo e no campo de estudos organizacionais, tanto as características estruturais e culturais quanto psicológicas, como determinantes da cooperação onde citam (Chatman e Barsade, 1995; McAllister, 1995; Pinto, Pinto e Prescott, 1993) "[r]espostas afetivas no trabalho, normas culturais, características da tarefa, condições estruturais, comunicação, sistemas de controle e sistemas de recompensa também são considerados antecedentes importantes no comportamento cooperativo". Maciel e Camargo (2011, p. 439) fazem ainda referência a Barnard (1979) onde o mesmo autor assume que "[s]e um indivíduo acha que seus motivos estão sendo satisfeitos pelo que ele faz, ele continua o seu esforço cooperativo; em caso contrário, ele não o faz", o que demonstra que a satisfação é influenciada por diversos fatores, um deles e provavelmente o mais importante, o sistema de remuneração, pois é dele que as pessoas retiram o que precisam para satisfazer as suas necessidades básicas.

Resulta do modelo testado por Maciel e Camargo (2011, p.449) que "a satisfação no trabalho figura como significativo antecedente atitudinal do comprometimento, mas não diretamente da cooperação".

Cropanzano, Howes, Grandey e Toth (1997, p. 159) referem que “[e]ach of us works in order to obtain certain objectives. These may be concrete and economic, such as pay, or abstract and social, such as status attainment. In order to obtain these objectives, work requires a considerable expenditure of effort. Consequently, choosing to affiliate with a given firm can be seen as an investment of personal resources”.

Baseando-se nessa razão, os autores sugerem que possuir um emprego é análogo a fazer um investimento. Os trabalhadores fornecem os seus talentos e motivação na esperança de obter algo em troca. Mais genericamente, um local de trabalho pode ser visto como uma espécie de mercado em que vários indivíduos participam em transações inumeráveis, cada um procurando obter um retorno favorável sobre o seu investimento. Esse retorno para além de incluir o pagamento em si adiciona também recompensas intangíveis, tais como a estima, a dignidade e poder pessoal. Embora o trabalho tenha o potencial de fornecer muitas recompensas, maioritariamente são obtidos através da cooperação de outras pessoas. Ao estendermos esta razão, torna-se aparente que como em qualquer investimento, a decisão de trabalhar acarreta alguns riscos. Uma organização desagradável pode tornar-se fonte de experiências negativas, tais como a humilhação pública ou sanções sociais.

Com tanta coisa em jogo, os indivíduos provavelmente acompanham os seus investimentos com cuidado, procurando e fixando-se nas organizações que lhes oferecem a melhor probabilidade de um retorno vantajoso (Randal, Cropanzano, Bormann e Birjulin, 1999, p. 160).

O efeito previsível de incentivos financeiros sobre o comportamento humano é uma nítida linha divisória teórica entre economia e outras ciências sociais, particularmente a psicologia. A diferença manifesta-se nas convenções de alternativas para a execução de investigações. Os economistas presumem que “sujeitos experimentais” não trabalham de graça e trabalham mais e mais persistente e eficazmente, se ganharem mais dinheiro para melhorar o desempenho. Os psicólogos acreditam que a motivação intrínseca é geralmente suficiente alta para produzir o esforço constante, mesmo na ausência de recompensas financeiras; e enquanto mais dinheiro pode induzir mais esforço, o esforço “extra” nem sempre melhora o desempenho. A economia do trabalho mantém-se uma área controversa dentro da economia, talvez até uma condição endémica para uma área que abrange temas como a distribuição de rendimento, sindicatos, desemprego e discriminação. Hoje, como no passado, os temas e autores são agrupados pela sua ideologia, bem como suas posições teóricas, e é muitas vezes difícil classificar os

participantes ordenadamente num grupo específico. O efeito dos incentivos é claramente importante para a metodologia experimental. Além disso, diversos incentivos podem dizer algo sobre o pensamento humano e o comportamento e pode ser importante para analisar e interpretar os efeitos de incentivos nas configurações que ocorrem naturalmente (por exemplo, a compensação nas empresas, ou a resposta pública à tributação).

Sampaio (2001, p. 85) assume que “[a] razão da existência de uma remuneração mínima tem a ver com a satisfação das necessidades básicas: alimentação, vestuário, etc”. Este autor refere-se às necessidades básicas, baseando-se na pirâmide da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow, e refere que a recompensa satisfaz quer as necessidades absolutas, como as fisiológicas e de segurança, quer as relativas como as sociais/*status*, de estima e ou autorrealização, onde o Estado tem um papel de regulador e estabelece remunerações mínimas.

Importa também que as pessoas sejam acompanhadas ao longo do seu percurso profissional sendo avaliadas pelo seu desempenho e poderem ter uma gestão de carreira de acordo com as suas expectativas e da organização. Neste último ponto entram os sistemas de recompensas, que além dos salários incluem ou podem incluir outras regalias, monetárias, físicas ou sociais.

Para Câmara, Guerra e Rodrigues (2007, p. 485), “[o]s sistemas de recompensas consistem no conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que os Colaboradores recebem, em razão da qualidade do seu desempenho, do seu contributo de longo prazo para o desenvolvimento do negócio e da sua identificação com os Valores e Princípios Operativos da Empresa”.

As organizações devem assumir com os seus *stakeholders* um compromisso para que todos atuem em função dos mesmos objetivos. Um bom exemplo deste compromisso verifica-se nos países orientais, onde famílias inteiras trabalham na mesma organização e não trabalhando todos, fazem todos parte da mesma, chegando mesmo a extremos de dormirem no local de trabalho para poderem produzir mais e para que garantam a sua continuidade na organização e a continuidade da própria organização. Colocando de parte os excessos do exemplo apresentado e voltando ao compromisso da organização, a mesma deve ter em conta a equidade na atribuição das recompensas sob pena de provocar insatisfação dos colaboradores.

Para Chiavenato (2002, p. 366) “[o] problema existente na maioria dos planos de remuneração reside no fato de que os empregados não sentem tal relação e acreditam

que a remuneração é função de idade, da educação, do desempenho em anos passados ou mesmo de critérios irrelevantes como pura sorte ou favoritismo.”

O capital humano é hoje visto como um elemento estratégico das organizações, muito pelas competências individuais e pelo que as mesmas contribuem para o seu sucesso, através da parceria entre recursos humanos e empresas, onde as opiniões, sugestões ou apenas o empenhamento de cada um são tidos como importante para todos. Contudo, há que ter em conta os mercados em que se atua para garantia ou salvaguarda de que esses recursos se mantêm na organização, pois se as recompensas internas forem inferiores às de mercado as pessoas tendem a procurar outras colocações mais bem remuneradas, ou as outras empresas do mercado podem vir desafiar essas pessoas, descapitalizando a organização.

Dolan, Cabrera, Jackson e Schuler (2007, p. 290) assumem que “[I]a equidad externa implica fijar retribuciones tomando como referencia las establecidas en otras organizaciones”.

Todos os autores mencionam Maslow para se referirem à hierarquia de necessidades que o mesmo identificou, designadamente: as necessidades fisiológicas como a fome, sede, abrigo ou repouso; as necessidades de segurança como desejo de proteção contra os perigos ou privação; as necessidades sociais como necessidade de integração no meio social, nomeadamente família e amigos; as necessidades de autoestima como a necessidade de reconhecimento, apreciação ou respeito; e as necessidades de autorrealização que passam pelo acesso ao seu verdadeiro potencial. Esta hierarquia tem por base que só se as necessidades de nível inferior estiverem satisfeitas é que surgem as novas necessidades, considerando que se trata de um processo de evolução permanente.

Segundo Camara (2000, p. 71)

“[p]ara que um sistema de recompensas seja eficaz, conseguindo alcançar os objectivos para que foi criado, é essencial que satisfaça dois pressupostos;

- (a) Que esteja alinhado com os objectivos estratégicos da Empresa, fomentando actuações e comportamentos que estejam em consonância com os mesmos;
- (b) Que seja aceite pelos seus destinatários e percebido por eles como justo e objectivo, funcionando de forma equitativa e avaliando a contribuição de cada um, de acordo com critérios claros e incontrovertidos que, tanto quanto possível, afastem a subjectividade.”

Assim, os sistemas de recompensas devem ter em conta o contributo de cada um, individualmente, para promover o envolvimento de cada colaborador com os objetivos individuais e coletivos.

Bruna (2012, p. 1) faz uma apreciação da motivação tendo por base dois ramos distintos, o de psicologia e o de economia, onde conclui que a principal diferença entre as duas disciplinas "are in the definition of intrinsic motivation and in the timing of the undermining effect of rewards", onde a motivação intrínseca tem por base o desafio de determinada atividade sendo que provoca satisfação em alcançar maior competência em tarefas específicas. Geen (citado por Bruna, 2012) refere que a motivação tem por base o comportamento humano, sendo que a motivação extrínseca acontece para além do comportamento per si, seja para receber prémios, boas avaliações ou evitar represálias. Já Deci (citado por Bruna, 2012) refere que o comportamento é motivado pela motivação extrínseca, na busca da satisfação e dos seus direitos.

Referindo-se ao ramo da Economia, Bruna (2012) menciona que "Economics has devoted much attention to the role of incentives in economic relationships but, as early as 1971, Titmuss suggested that for blood donors may have a countervailing effect".

Gneezy, Meier e Rey-Biel (2011, p. 1) considera que a perspetiva dos economistas aponta para que "Incentives do matter, but in various and sometimes unexpected ways" defendendo que "The basic law of behavior is that incentives will lead to more effort and higher performance".

Gupta *et al.* (2012, p. 100) referem-se ao sistema de recompensas afirmando que se a *performance* do colaborador resultar em maior remuneração, então será muito provável que exista satisfação.

Neste sentido importa realçar a importância de se perceber o impacto do sistema de recompensas na satisfação no trabalho, pois se aqueles que têm menores qualificações ou habilitações e logo rendimentos baixos não se sentem comprometidos com as suas organizações e sendo estes elementos chave, normalmente aqueles que fazem a parte mais importante ou relevante como a produção dos bens ou serviços, então deverá ser repensada a distribuição de riqueza de cada organização, para que se altere esta tendência e assim se consigam mais e melhores resultados.

Por outro lado, e dada a ligação entre as duas disciplinas, Psicologia e Economia, que tratam do mesmo tema e não sendo convergentes, devem os estudos ser focados e não generalizados, pois para cada amostra pode haver perspetivas diferentes mas objetivas

no caso concreto, não sendo possível aplicar a toda a população os resultados de um caso concreto, como acontece na Psicologia.

2.4. Satisfação no trabalho

Vários estudos, nomeadamente aqueles que aqui se mencionam, mostram a influência da disposição de uma pessoa relativamente à satisfação no trabalho. Estes resultados indicam que existe uma relação entre a disposição ou a personalidade e a satisfação no trabalho.

Rai (2013, p. 262) aponta a satisfação como um dos conceitos mais pesquisados no comportamento organizacional em geral e em particular na justiça organizacional.

Rose (2003, p. 503) numa apreciação dos dados recolhidos pelo British Household Panel Survey (BHPS) entre os anos de 1999-2000 sobre satisfação no trabalho verifica que 22% dos inquiridos, de entre 7311, valoriza o que recebe como salário e 3% valoriza a perspectiva de promoção. De entre varias apreciações e resultados apresentados sobre satisfação de ou num trabalho Rose (2003, p.521) confirma que "job satisfaction rises in a closely linear association with earnings",

Dias (2009), numa análise longitudinal com recurso a Latent Growth Curve Models, com recurso a dados dos anos de 1998 a 2001, constata "a satisfação com o rendimento é aquela que parece ter a distribuição mais enviesada negativamente, i.e., os indivíduos parecem estar menos satisfeitos com o salário do que com qualquer uma das outras dimensões do trabalho".

Embora as organizações diretamente não possam influenciar a personalidade do empregado, o uso de métodos de seleção e uma boa correspondência entre funcionários e tarefas garantirá que as pessoas são seleccionadas e colocadas em postos de trabalho mais adequados para eles, que, por sua vez, ajudará a aumentar a sua satisfação no trabalho.

Os profissionais de RH lutam constantemente com a questão de redução de custos e preocupam-se com os efeitos sobre a satisfação no trabalho e, por sua vez, no impacto do desempenho e outros resultados.

O foco nesta seção é sobre satisfação no trabalho, porque é a atitude do colaborador que mais frequentemente está relacionado com os resultados organizacionais.

Regra geral os profissionais de recursos humanos percebem a importância da situação do trabalho como as causas e consequências das atitudes do empregado, e é

uma área em que os RH podem ajudar a influenciar, através de programas organizacionais e de práticas de gestão. No entanto, apesar de uma crescente literatura de investigações significativas na compreensão de influências culturais na satisfação no trabalho, denota-se que ainda não é bem compreendido pelos praticantes.

Uma das áreas mais importantes da situação de trabalho para influenciar a satisfação no trabalho — o trabalho em si — é muitas vezes esquecido pelos praticantes, ao abordar o tema.

Segundo Saari e Judge (2004, p. 396) “[e]mployees have attitudes or viewpoints about many aspects of their jobs, their careers, and their organizations. From the perspective of research and practice, the most focal employee attitude is job satisfaction.

The most-used research definition of job satisfaction is by Locke (1976), who defined it as ‘ . . . a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experiences’”. Implícita na definição de Locke é a importância da dualidade de efeitos, sentimento e cognição ou pensamento. Quando pensamos, temos sentimentos sobre o que pensamos e, quando temos sentimentos, pensamos sobre o que sentimos. Cognição e afeto são, portanto, indissociáveis, psicologicamente e até mesmo biologicamente.

Assim, ao avaliar o nosso trabalho, como quando analisamos algo importante para nós, o pensamento e sentimento estão envolvidos.

A investigação mostra que quando os colaboradores são convidados a avaliar diferentes facetas do seu trabalho (por exemplo, supervisão, salário, oportunidades de promoção, colegas de trabalho) a natureza do trabalho em si emerge usualmente como a faceta mais importante do trabalho.

Saari *et al.* (2004, p. 397) referem que “[o]f all the major job satisfaction areas, satisfaction with the nature of the work itself— which includes job challenge, autonomy, variety, and scope—best predicts overall job satisfaction, as well as other important outcomes like employee retention. Thus, to understand what causes people to be satisfied with their jobs, the nature of the work itself is one of the first places for practitioners to focus on”.

De acordo com Saari *et al.* (2004, p. 400),

“Based on the research reviewed, there is support for measuring job satisfaction with either a global satisfaction question or by summing scores on various aspects of the job. Therefore, in terms of practice, by measuring facets of job satisfaction, organizations can obtain a complete picture of their specific strengths and weaknesses related to employee job

satisfaction and use those facet scores for an overall satisfaction measure, or they can reliably use overall satisfaction questions for that purpose. Effective analysis and interpretation of employee attitude survey data is necessary in order to understand the results and, in turn, take appropriate actions to improve employee attitudes and job satisfaction. Effective analysis and interpretation of employee attitude survey data is necessary in order to understand the results and, in turn, take appropriate actions to improve employee attitudes and job satisfaction”.

Com base na teoria dos fatores motivadores e higiênicos de Herzberg, Ferreira, Neves e Caetano (2001, p. 263) referem que “factores como crescimento, desenvolvimento, responsabilidade, natureza do trabalho, reconhecimento e realização, aparecem consistentemente relacionados com satisfação no trabalho e vistos como intrínsecos aos inquiridos”. Se esta correlação era bem percebida até há pouco tempo, nos dias de hoje torna-se mais complicado de a perceber, devido à elevada e crescente taxa de desemprego e ao aumento de mão-de-obra mais qualificada e disponível, levando as entidades empregadoras a não valorizarem os seus recursos humanos e a não criarem mecanismos de motivação dos mesmos. Será a percepção de cada um, quanto à satisfação das suas necessidades básicas, que garante a motivação necessária e não a valorização por parte das empresas.

Ferreira *et al.* (2011, p. 318) referem-se à satisfação no trabalho destacando duas perspectivas: a primeira revelando uma tendência humanitária, a perspectiva do trabalhador, considerando que a satisfação no trabalho resulta de fatores como o respeito, bem-estar e saúde psicológica; e a segunda com base num maior pragmatismo, por se fundamentar no princípio que a satisfação pode influenciar o funcionamento da organização e contribuir para o incremento da produtividade. Ainda sobre a satisfação no trabalho, os autores apontam para baixas correlações nas investigações efetuadas entre os efeitos das recompensas e os níveis salariais.

Spector (1985, p. 695) refere que “[t]he attitudinal nature of satisfaction implies that an individual would tend to approach (or stay with) a satisfying job and avoid (or quit) a dissatisfying job”. Este autor elaborou um questionário para medir a satisfação no trabalho, denominado de *Job Satisfaction Survey* (JSS), o qual procura medir a satisfação com base em nove escalas com quatro itens por dimensão, num total de trinta e seis questões. É uma das principais medidas usadas para avaliar a satisfação, correlacionando cinco das subescalas: salário, promoção, supervisão, colegas de trabalho e natureza de trabalho.

Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha e Cardoso (2003) relacionam a satisfação com a produtividade, o absentismo e a rotatividade, para evidenciar que a satisfação ou insatisfação *de per se* não é suficiente, pois outros fatores externos podem interferir na motivação de cada um.

Russo (2012, p. 686) aponta a recessão com causa direta nas quebras de satisfação em Portugal, concretamente, "Denmark, Sweden and Switzerland also had the fewest respondents agreeing that the recession has had a negative effect on satisfaction; they were joined in that by Germany, Australia and Brazil. Not surprisingly, given the state oh their economies, Spain and Portugal had the most", de onde se retira que o decréscimo de rendimento disponível e logo menos salário, influencia a satisfação das pessoas.

Segundo Albert e Davia (2005, p. 4) "[t]he relation between satisfaction and wages shows a similar outcome: better paid workers register higher satisfaction levels in all the items except working times, working conditions and time to travel to work. It is more pronounced in Greece, Spain and Portugal than in the rest of the countries".

Grund e Sliwka (2001) procuram demonstrar que a satisfação depende do salário, mas também dos seus aumentos, concluindo que esses aumentos contribuem para a satisfação dos trabalhadores. Esta apreciação deve ser bem percebida, pois aquando do aumento salarial de um trabalhador, o mesmo resulta do seu trabalho passado; logo, se esse desempenho for percebido como bem recompensado o trabalhador tende a manter ou a aumentar o seu nível de desempenho na expectativa de obter num próximo momento de avaliação, pelo menos um aumento de igual valor ou de igual percentagem. Vieira (2005) com recurso ao European Community Household Panel (ECHP) para Portugal, considerando os dados entre 1994 e 1999, aprecia a satisfação dos trabalhadores em função dos salários, considerando um estudo com 6520 indivíduos e 23409 observações no total, confirmando "satisfaction with the job is positively related with hourly wages".

Clark *et al.* (2009, p. 433) assumem que os indivíduos têm em conta o seu futuro pelo que a sua satisfação, hoje, inclui informação de como esperam que o seu trabalho seja no futuro.

Ostroff (citado por Sweins *et al.*, 2008, p. 370) afirma que as organizações com colaboradores satisfeitos tendem a ser mais eficazes do que outras com funcionários menos satisfeitos.

Heneman, Greenberger e Fox (2002, p. 67) recomendam que “pay raise satisfaction be labeled pay increase satisfaction to acknowledge that additions to pay may not constitute a permanent pay raise but may instead be a cash bonus”. Aconselham ainda que para atingir a satisfação com aumento da remuneração o colaborador deverá comparar esse aumento com a base.

Lawler (citado por Heneman *et al.*, 2002, p. 70) refere que as reações individuais a eventuais premiações influenciam o nível de satisfação com a remuneração.

CAPÍTULO 3 – Metodologia

Neste capítulo serão revistas todas as fases básicas do estudo efetuado, começando com a estrutura, onde se apresentam algumas distinções importantes na metodologia de investigação que ajudou a justificar as escolhas feitas e, no final, os principais componentes e peças do projeto de investigação, baseados na revisão de literatura efetuada.

Serão ainda enunciadas as questões que serviram de base ao questionário realizado e as questões de investigação formuladas.

3.1 Métodos e técnicas de investigação

O estudo de caso é mais do que simplesmente realizar investigações sobre um único indivíduo ou situação. Esta abordagem tem o potencial para lidar com problemas simples por meio de situações complexas. Permite que o investigador responda a perguntas tipo: "como" e "porquê".

Estudos de caso geralmente combinam vários métodos de recolha de dados e as evidências encontradas podem ser qualitativos e quantitativos (Eisenhardt, 1989). Segundo Yin (1994) um projeto de estudo de caso deve ser considerado quando: (a) o foco do estudo é responder a perguntas "como" e "porquê"; (b) o investigador não pode manipular o comportamento das pessoas envolvidas no estudo; (c) o investigador quer cobrir condições contextuais, porque acredita que sejam relevantes para o problema em estudo; ou (d) os limites não são claros entre o problema e o contexto.

A proeminência de utilização desta metodologia tem vindo progressivamente a aumentar com a crescente atenção focada na triangulação da pesquisa (Yin, 1994). A triangulação é a combinação de metodologias no estudo do mesmo fenómeno. A suposição de triangulação é que a eficácia da triangulação põe na premissa de que os pontos fracos em cada método serão compensados e contrabalançados por pontos fortes do outro. O termo é ocasionalmente referido como uma abordagem ampla que combina "vários observadores, perspectivas teóricas e metodologias" e é frequentemente usada para descrever estratégias de investigação que incorporam uma combinação de métodos de pesquisa quantitativa e qualitativa no estudo do mesmo fenómeno.

De acordo com Eisenhardt (1989, p. 534) "um estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que incide sobre a compreensão da dinâmica presente dentro de configurações únicas". Os estudos de caso também podem empregar um projeto incorporado, ou seja, vários níveis de análise dentro de um único estudo (Yin, 1984). Estudos de caso geralmente combinam métodos de recolha de dados como arquivos, entrevistas, questionários e observações. As provas podem ser qualitativas (por exemplo, palavras), quantitativos (por exemplo, números), ou ambas (Eisenhardt, 1989, p. 534).

De acordo com as explicações anteriores e tendo em conta os objetivos de investigação, a técnica de pesquisa selecionada para a investigação em causa foi um estudo de caso. O método de estudo de caso justifica-se em termos da sua adequação natural para tarefas como descrever a experiência de um participante e o desenvolvimento ideográfico das interpretações, das experiências e também as decisões, planos e previsões de contexto específico.

Yin (1994) apresentou uma outra definição de um estudo de caso, como sendo uma investigação empírica que analisa um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, ou quando os limites entre fenómeno e contexto não são claramente evidentes e no qual são usadas múltiplas fontes de evidência. É claro que os estudos de caso investigam fenómenos predefinidos e não envolvem o controlo explícito de variáveis: o foco está numa compreensão profunda do fenómeno e do seu contexto, não possibilitando a manipulação das variáveis não neste tipo de investigação.

3.2. Metodologia adotada

Para medição da satisfação no trabalho foi utilizado o *Job Satisfaction Survey (JSS)* de Spector (1985) composto por nove escalas, com quatro itens cada. Foi utilizada uma versão simplificada do JSS composta somente por quatro escalas (com quatro itens cada), num total de 16 questões. A escolha do modelo simplificado teve em conta que para este estudo algumas dessas escalas não estavam relacionadas com a variável em causa, ou seja, as percepções de justiça organizacional nos sistemas de recompensas, pelo que poderiam desvirtuar a análise. Consequentemente, não foram usadas as escalas de supervisão, procedimentos operacionais, os colegas, a natureza do trabalho e a comunicação.

Deste modo, foram consideradas as seguintes escalas e, para cada uma delas, as questões propostas por Spector (1985).

a) Pagamentos

Eu sinto que sou justamente remunerado(a) relativamente ao trabalho que realizo.

Os aumentos salariais são raros e muito distantes no tempo.

Eu sinto que não sou apreciado(a) pela organização, quando penso sobre o que eles me pagam.

Eu estou satisfeito(a) com as oportunidades de aumentos salariais que me são concedidas.

b) Promoção

Existem poucas oportunidades de promoção no meu trabalho.

Aqueles que desempenham um bom trabalho têm grandes possibilidades de serem promovidos.

Aqui as pessoas são promovidas tão rapidamente como o são em outras organizações.

Eu estou satisfeito(a) com as minhas oportunidades de promoção.

c) Benefícios

Eu não estou satisfeito(a) com os benefícios que recebo.

Os benefícios que recebo são tão bons como os que as que outras organizações oferecem.

O conjunto de benefícios que recebo corresponde àquilo que é justo esperar.

Há benefícios que deveríamos ter, mas não são tidos em conta.

d) Recompensas

Quando realizo um bom trabalho, recebo o reconhecimento que mereço.

Eu sinto que o trabalho que realizo não devidamente apreciado.

Existem poucas recompensas para quem trabalha nesta organização.

Eu sinto que os meus esforços não são remunerados de forma adequada.

No que se refere às percepções de justiça organizacional relativas ao sistema de recompensas optou-se pela utilização do modelo proposto por Colquitt (2001). Atendendo a que Colquitt propõe a utilização de uma visão quadripartida de justiça

organizacional foi feita uma agregação das questões propostas para as dimensões de justiça interpessoal e justiça informacional, pois ambas as dimensões de justiça integram a denominada justiça interacional, utilizada no presente estudo. Deste modo, o inquérito será composto por dezoito questões que se apresentam de seguida.

a) Justiça distributiva

Sou recompensado(a) de forma justa tendo em conta a minha responsabilidade no trabalho.

Sou recompensado(a) de maneira justa tendo em conta o esforço na realização do meu trabalho.

Sou recompensado(a) justamente pela qualidade do trabalho que apresento.

Sou recompensado(a) de maneira justa pelo *stress* a que sou submetido durante o meu trabalho.

Se considerar os demais salários pagos nesta organização, recebo um salário justo.

b) Justiça procedimental

A minha organização procura reunir as informações precisas antes de tomar as decisões. Ao tomar as decisões sobre questões salariais o meu superior hierárquico considera o meu ponto de vista.

A minha organização dá oportunidade para os empregados recorrerem das decisões tomadas.

Através de representantes a minha organização possibilita a participação dos empregados quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente a política salarial.

A minha organização estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas.

A minha organização ouve e atende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão.

c) Justiça interacional

O meu superior hierárquico preocupa-se com os meus direitos enquanto trabalhador(a).

O meu superior hierárquico usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as consequências das mesmas.

O meu superior hierárquico trata-me com sinceridade e franqueza.

O meu superior hierárquico apresenta justificação adequada para as decisões relativas às recompensas do meu trabalho.

Recebo *feedback* útil relacionado com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho.

No meu trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações sobre as decisões tomadas pelos superiores hierárquicos.

O meu superior hierárquico fornece-me as informações a cerca do modo como estou a desempenhar funções, permitindo-me fazer melhor o meu trabalho.

O modelo proposto por Colquitt (2001) foi complementado com questões propostas por Rego (2002) para as dimensões de justiça distributiva e justiça procedimental.

a) Justiça distributiva

Tendo em conta a minha experiência, considero que as recompensas que recebo são justas.

Tendo em conta o desempenho com que faço o meu trabalho, considero que as recompensas são justas.

b) Justiça procedimental

Os critérios usados para as promoções são justos.

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

As decisões são tomadas de modo consistente para todos os funcionários.

Para o uso deste questionário, nas unidades de negócio da empresa utilizada no presente estudo, foi pedida autorização a um dos seus administradores. Essa autorização foi dada após submetido à apreciação o questionário aqui reproduzido, tendo sido chamado à atenção para o facto de algumas questões poderem ser de difícil interpretação, dado o baixo nível de escolaridade dos funcionários. Após essa autorização foi dado a conhecer a cada um dos responsáveis do segmento a intenção de pedir o preenchimento dos questionários e todos eles se disponibilizaram a ajudar se houvesse essa necessidade, nomeadamente facultando o contato direto de cada encarregado dessas unidades a quem foi pedido a sua ajuda e da sua equipa.

Relativamente às questões da investigação, foram formuladas as seguintes:

Questão de investigação 1 (Q1): No contexto do sistema de recompensas, a justiça organizacional é composta por três dimensões?

Questão de investigação 2 (Q2): Quais as dimensões de justiça organizacional que, no contexto do sistema de recompensas, influenciam a satisfação no trabalho?

Para responder a esta questão de investigação vão ser colocadas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1 (H1): As perceções de justiça distributiva relativas ao sistema de recompensas influenciam positivamente a satisfação no trabalho.

Hipótese 2 (H2): As perceções de justiça procedimental relativas ao sistema de recompensas influenciam positivamente a satisfação no trabalho.

Hipótese 3 (H3): As perceções de justiça interacional relativas ao sistema de recompensas não influenciam a satisfação no trabalho.

Para análise estatística dos dados recorreu-se à versão 17 do SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) por ser um *software* apropriado para a elaboração de análises estatísticas de matrizes de dados o qual permite gerar relatórios, gráficos, dispersões de distribuições e gráficos de análises descritivas e correlação entre as variáveis.

CAPÍTULO 4 – Resultados

Para análise dos resultados, tendo em conta a variável dependente do modelo (satisfação no trabalho) bem como as variáveis independentes do modelo (as três dimensões de justiça organizacional), procura-se analisar a relação entre a justiça organizacional aplicada ao sistema de recompensas e sua influência na satisfação no trabalho para testar as hipóteses formuladas, as quais surgem da revisão de literatura.

Assim, começamos em primeiro lugar pela seleção da empresa, seguido da amostra e, por fim, a análise empírica.

4.1 A seleção da empresa

O presente estudo focou-se numa empresa de prestação de serviços na área da alimentação, fundada nos anos 60 do século passado e uma das principais referências no seu sector, e de capital nacional. A empresa está integrada num grupo económico com outras áreas de negócio, complementares à da alimentação, como o *vending*, limpeza, segurança, e gestão de arquivo, sendo um dos maiores empregadores nacionais, contando com perto de dezoito mil funcionários.

O número de colaboradores da empresa a 30 de Setembro de 2013 era de 3.203, de entre um total de cerca de dezoito mil empregados pertencentes ao grupo, estando repartidos entre quatro áreas geográficas, a saber: Sul – 1863 colaboradores; Norte – 1271 colaboradores; Açores – 40 colaboradores; e Madeira – 29 colaboradores.

Estes colaboradores repartem-se por várias unidades de negócio. As unidades de negócio são refeitórios/cantinas de diversas entidades, que se inserem na área do ensino, empresas, estabelecimentos prisionais, hospitais e instituições de solidariedade social.

4.2 Amostra

Para o presente estudo aplicou-se o questionário em seis unidades de negócio, das quais quatro na área hospitalar (três público-privados e um público) e duas no segmento de empresas (uma pública e uma privada). Foram distribuídos 251 questionários, tendo-se

obtido 119 respostas, pelo que a taxa de resposta foi de 47,4%. Importa referir que em alguns questionários regista-se uma ausência de resposta a algumas questões.

Analisando as respostas no que se refere ao género, e com ausência de uma resposta, das 118 respostas recebidas constata-se que a 88% são mulheres e que os homens são uma minoria neste sector de atividade, representando apenas 12%.

Relativamente ao tipo de contrato, 44 respondentes estão contratados a termo certo (42%), 26 respondentes têm um contrato a termo incerto (25%) e 36 respondentes têm um contrato sem termo (34%). Se considerarmos que os contratos a termo incerto e sem termo têm alguma similaridade, então quase 60% dos respondentes estão numa situação mais segura do que aqueles que estão com um contrato a termo certo, como poderemos verificar no quadro 1.

Quadro 1 – Análise Tipo de Contrato

Tipo de Contrato	Respondentes	%	% Acumulada
Termo Certo	44	42%	42%
Termo Incerto	26	25%	67%
Sem termo	36	34%	100%
Total	106	100,00%	

Fonte: Elaboração Própria

Quanto à questão relativa à idade dos respondentes, 3 dos 119 questionários não tinham qualquer resposta neste item. Verificou-se que as idades oscilam entre os 18 e os 63 anos. Uma percentagem significativa de respondentes encontra-se na faixa etária dos 35 aos 50 anos (41%). A maior parte dos respondentes encontra-se na faixa etária entre os 18 e os 50 anos (72%) e os restantes 25% dos inquiridos apresenta idades superiores a 51 anos (Quadro 2). A média etária situa-se nos 41 anos.

Quadro 2 – Repartição etária

Idades	Respondentes	%	% Acumulada
18 aos 34 anos	37	31%	31%
35 aos 50 anos	49	41%	72%
51 aos 63 anos	30	25%	97%
Sem dados	3	3%	100,00%
Total	119	100,00%	

Fonte: Elaboração Própria

No que concerne à categoria profissional, e segundo o acordo coletivo de trabalho nesta indústria, existem 12 níveis de retribuição associados a categorias profissionais, dos quais apenas se obteve respostas até ao 10º nível. No primeiro nível, ou seja, o de mais baixo vencimento, existe a mais representativa percentagem de respondentes (49%), seguida de 14% no terceiro nível; os restantes 25% dos inquiridos estão repartidos pelos outros 6 níveis (Quadro 3).

Quadro 3 – Repartição por categoria profissional

Categoria Profissional	Respondentes	%	% Acumulada
Nível 1	59	49%	50%
Nível 3	16	14%	64%
Nível 4	6	5%	69%
Nível 5	4	3%	72%
Nível 6	4	3%	75%

Nível 8	5	4%	79%
Nível 9	7	6%	85%
Nível 10	5	4%	89%
Sem dados	13	11%	100,00%
Total	119	100,00%	

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à unidade de negócio, das seis mencionadas no estudo, as respostas obtidas representam 14% na unidade 1, 24% na unidade 2, 17% na unidade 3, 14% na unidade 4, 12% na unidade 5 e 19% na unidade 6 (Quadro 4). Os questionários recolhidos têm uma expressão acima dos 6% do número de funcionários da empresa, na área sul.

Quadro 4 – Repartição por unidade de trabalho

Unidade de Trabalho	Respondentes	%	% Acumulada
1	17	14%	14%
2	29	24%	38%
3	20	17%	55%
4	17	14%	69%
5	14	12%	81%
6	22	19%	100,00%
Total	119	100,00%	

Fonte: Elaboração Própria

No que se refere à distribuição da amostra pela variável tempo de serviço, cerca de 58% dos inquiridos está há menos de 3 anos na empresa. A maior parte dos respondentes (cerca de três quartos) estão há menos de dez anos na empresa. Há uma percentagem muito reduzida de respondentes que se encontra há muito tempo na organização, designadamente há mais de 21 anos (7%) (Quadro 5).

Quadro 5 – Repartição por tempo de serviço

Tempo de serviço (em anos)	Respondentes	%	% Acumulada
Inferior a 1 ano	34	29%	29%
1 a 3 anos	34	29%	58%
4 a 10 anos	20	17%	75%
11 a 15 anos	14	12%	87%
16 a 20 anos	3	2%	89%
21 a 25 anos	5	4%	93%
Mais de 25 anos	4	3%	96%
Sem dados	5	4%	100,00%
Total	119	100,00%	

Fonte: Elaboração Própria

Por último, no que diz respeito às habilitações académicas 18% dos respondentes têm o ensino básico (1º ciclo), e somente 10% tem o bacharelato ou licenciatura. A grande maioria dos inquiridos tem habilitações académicas ao nível do 2º e 3º ciclos e do secundário, o que se pode justificar pelo facto de se tratar de uma atividade de mão-de-obra intensiva, para a qual não são exigidas ou necessárias habilitações específicas (Quadro 6).

Quadro 6 – Repartição por habilitações académicas

Habilitações Académicas	Respondentes	%	% Acumulada
Ensino básico – 1º ciclo	22	18%	18%
2º ciclo	19	16%	34%
3º ciclo	33	28%	62%
Ensino secundário	33	28%	90%
Bacharelato	3	3%	93%
Licenciatura	8	7%	100,00%
Total	118	100,00%	

Fonte: Elaboração Própria

4.3 Análise empírica

Com base no JSS simplificado de Spector começa-se a análise e tratamento dos dados através de uma estatística descritiva, separando essa mesma análise pelas respetivas questões por dimensão (Pagamentos, Promoção, Benefícios e Recompensas), verificando o resultado que cada uma delas representa para os respondentes. Para uma mais fácil compreensão de quais as questões que mais influenciam a satisfação, colocaram-se as mesmas a *bold*, considerando aquelas que apresentam uma média superior a três.

Foi utilizada uma escala de Likert de cinco pontos, em que 1 corresponde a “discordo totalmente” (DT), 2 corresponde a “discordo” (D), 3 corresponde a “não concordo nem discordo” (NCND), 4 corresponde a “concordo” (C) e 5 corresponde a “concordo totalmente” (CT).

Como se pode confirmar com os dados patentes no quadro 7, para os respondentes a dimensão “Pagamentos” tem apenas uma questão em que a média de resposta foi acima de três, assim como a dimensão “Promoção”, enquanto que relativamente aos “Benefícios” e “Recompensas” ambas apresentam duas questões com média superior a três.

Quadro 7 – Estatística descritiva

	Nº de respondentes	Mínimo	Máximo	Média
Pgto - Eu sinto que sou justamente remunerado(a) relativamente ao trabalho que realizo	116	1	5	2,34
Promo - Existem poucas oportunidades de promoção no meu trabalho	114	1	5	3,20
Benef - Eu não estou satisfeito(a) com os benefícios que recebo	114	1	5	2,82
Recomp - Quando realizo um bom trabalho, recebo o reconhecimento que mereço	115	1	5	2,63
Pgto - Os aumentos salariais são raros e muito distantes no tempo	115	1	5	3,83
Promo - Aqueles que desempenham um bom trabalho têm grandes possibilidades de serem promovidos	115	1	5	2,83
Benef - Os benefícios que recebo são tão bons como os que as outras organizações oferecem	112	1	5	2,53
Recomp - Eu sinto que o trabalho que realizo não é devidamente apreciado	111	1	5	3,03
Pgto - Eu sinto que não sou apreciado(a) pela organização, quando penso sobre o que eles me pagam	114	1	5	3,00
Promo - Aqui as pessoas são promovidas tão rapidamente como o são em outras organizações	114	1	5	2,41
Benef - O conjunto de benefícios que recebo corresponde àquilo que é justo esperar	115	1	5	2,65
Recomp - Existem poucas recompensas para quem trabalha nesta organização	112	1	5	3,20
Pgto - Eu estou satisfeito(a) com as oportunidades de aumentos salariais que me são concedidas	113	1	5	2,39
Benef - Há benefícios que deveríamos ter, mas não tidos em conta	114	1	5	3,37
Benef - Eu sinto que os meus esforços não são remunerados de forma adequada	114	1	5	3,39
Promo - Eu estou satisfeito(a) com as minhas oportunidades de promoção	113	1	5	2,53

Fonte: Elaboração Própria

Passando à análise da justiça organizacional, e com recurso a análise factorial, confirmamos estar perante um modelo válido, onde o KMO apresenta um valor de 0,9 (considerado ótimo), assim como o teste de esfericidade de Bartlett's se apresenta significativo, com um valor de 2335,915, para um nível de significância de 0,000.

Quadro 8 - Teste KMO e Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,906
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2335,915
	Df	253
	Sig.	,000

Fonte: Elaboração Própria

A análise fatorial de componentes principais com rotação *varimax* apresentou uma solução a três componentes, onde as mesmas explicam 74,343% da variância total.

Assim, e para a primeira questão de investigação:

Q1: No contexto do sistema de recompensas, a justiça organizacional é composta por três dimensões?

Obtemos a confirmação que no contexto do sistema de recompensas, a justiça organizacional é composta pelas dimensões de justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional.

Quadro 9 - Variância explicada

Método Extração: Análise de Componentes Principais		Autovalores iniciais			Somadas da Extração - quadrada			Somadas da Rotação - quadrada	
Componentes	Total	% Variância	% Acumulada	Total	% Variância	% Acumulada	Total	% Variância	% Acumulada
1	13,661	59,394	59,394	13,661	59,394	59,394	7,38	32,102	32,102
2	1,867	8,119	67,513	1,867	8,119	67,513	5,75	25	57,102
3	1,571	6,831	74,343	1,571	6,831	74,343	3,97	17,242	74,343
4	1,028	4,471	78,814						
5	0,699	3,038	81,852						
6	0,621	2,7	84,552						
7	0,545	2,37	86,923						
8	0,449	1,953	88,876						
9	0,351	1,527	90,403						
10	0,312	1,358	91,76						
11	0,293	1,275	93,035						
12	0,261	1,134	94,169						
13	0,228	0,989	95,159						
14	0,188	0,819	95,978						
15	0,181	0,785	96,763						
16	0,169	0,735	97,498						
17	0,144	0,627	98,125						
18	0,110	0,477	98,602						
19	0,097	0,424	99,026						
20	0,066	0,289	99,315						
21	0,058	0,252	99,567						
22	0,050	0,219	99,786						
23	0,049	0,214	100						

Fonte: Elaboração Própria

Incluindo todos os itens da justiça organizacional obtém-se para a componente 1, seis itens de justiça interacional (ji7; ji12; ji13; ji15; ji16 e ji17), para a componente 2 seis itens de justiça distributiva (jd6; jd8; jd11; jd18; jd20 e jd22) e para a componente 3 apenas 4 itens de justiça procedimental (jp2; jp3; jp4 e jp5). Assim, das vinte e três questões de justiça organizacional, apenas dezasseis foram consideradas.

Assim, e para uma mais simples apreciação apresentam-se de seguida as questões consideradas em cada componente (Quadro 10).

Quadro 10 – Análise fatorial de componentes principais com rotação *varimax*

	Componentes		
	JI	JD	JP
JP2 - A minha organização procura reunir as informações precisas antes de tomar as decisões	,352	-,002	,794
JP3 - Ao tomar as decisões sobre questões salariais o meu superior hierárquico considera o meu ponto de vista	,333	,488	,664
JP4 - O meu superior hierárquico preocupa-se com os meus direitos como trabalhador	,427	,302	,692
JP5 - A minha organização dá oportunidade para os empregados recorrerem das decisões tomadas	,380	,205	,740
JD6 - Sou recompensado(a) de maneira justa tendo em conta o esforço na realização do meu trabalho	,056	,689	,623
JD8 - Sou recompensado(a) justamente pela qualidade do trabalho que apresento	,488	,712	,164
JD11- Sou recompensado(a) de maneira justa pelo stress a que sou submetido durante o meu trabalho	,430	,689	-,027
JD18- Se considerar os demais salários pagos nesta organização, recebo um salário justo	,245	,770	,253
JD20 - Tendo em conta a minha experiência, considero que as recompensas que recebo são justas	,330	,853	,244
JD22 - Tendo em conta o desempenho com que faço o meu trabalho, considero que as recompensas que recebo são justas	,280	,723	,233
JI7 - O meu superior hierárquico usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as consequências das mesmas	,811	,174	,336
JI12 - O meu superior hierárquico trata-me com sinceridade e franqueza	,738	,164	,333
JI13 - O meu superior hierárquico apresenta justificação adequada para as decisões relativas às recompensas do meu trabalho	,733	,273	,268
JI15 - Recebo o <i>feedback</i> útil relacionado com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho	,804	,343	,235
JI16 - No meu trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações sobre as decisões tomadas pelos superiores hierárquicos	,794	,240	,273
JI17 - O meu superior hierárquico fornece-me as informações a cerca do modo como estou a desempenhar as minhas funções, permitindo-me fazer melhor o meu trabalho	,775	,175	,361

Fonte: Elaboração Própria

Pela observação dos dados constantes no quadro 11 pode-se constatar que há uma correlação entre o Índice Satisfação (IS) e a idade, as habilitações académicas, o tipo de contrato e as dimensões de justiça organizacional (JD, JP e JI)

Quadro 11 – Correlações (1)

Variáveis	Coefficiente correlação
Idade-IS	-0,237
Género – IS	-0,165
Categoria profissional – IS	0,074
Sector de trabalho – IS	-0,049
Tempo de serviço – IS	-0,167
Habilitações académicas – IS	0,236
Tipo de contrato – IS	-0,254
JP – IS	0,593
JD – IS	0,377
JI – IS	0,486

Fonte: Elaboração Própria

Considerando a variável dependente do modelo (satisfação no trabalho) bem como as variáveis independentes do modelo (as três dimensões de justiça organizacional), as correlações mais significativas registam-se entre o índice de satisfação e a justiça

procedimental, seguido da justiça interacional e por último a justiça distributiva. Assim, obtém-se ainda uma forte correlação entre a justiça interacional com a justiça procedimental e distributiva (Quadro 12).

Quadro 12 - Correlações (2)

		IS	JI	JP	JD
IS	Pearson Correlation				
	N	94			
JI	Pearson Correlation	,486**			
	N	90	106		
JP	Pearson Correlation	,593**	,728**		
	N	91	101	109	
JD	Pearson Correlation	,377**	,678**	,612**	
	N	86	101	100	104

** Correlação é significativa a partir 0,01

Fonte: Elaboração Própria

Para aferir sobre a validade das hipóteses descritas no capítulo 3 utilizou-se a análise da regressão. Para testar hipóteses sobre o comportamento do índice de Satisfação (IS) assume-se que o IS esperado é constante e que o termo de perturbação aleatória segue uma distribuição (aproximadamente) normal, $N \sim (0,1)$.

Para analisar os resultados das regressões utiliza-se o teste de significância individual das variáveis explicativas, em que a hipótese nula consiste no parâmetro associado à variável explicativa ser igual a zero.

O programa computacional utilizado para efetuar todos os testes foi o SPSS (versão 17.0).

Começou-se por analisar a relação existente entre o índice de satisfação (IS) e as três dimensões de justiça, a justiça procedimental, a justiça distributiva e a justiça interacional (regressão 1).

Através dos resultados obtidos no quadro 13 podemos concluir, através do teste de significância global, que a regressão é globalmente significativa ($F = 8,8$), isto é, todas as variáveis explicativas consideradas explicam o IS.

Quadro 13 – Quadro ANOVA

	Soma dos Quadrados	Graus de Liberdade	Média Quadrática	F	P Value
Regressão	10,032	5	2,006	8,827	,000 ^a
Residual	17,275	76	,227		
Total	27,307	81			

Fonte: Elaboração Própria

De forma a sabermos qual ou quais as variáveis que individualmente possuem capacidade explicativa sobre o IS efetuou-se o teste de significância individual para todas elas (quadro 13). Analisando estes dados suspeita-se da existência de multicolineariedade no modelo, pois os resultados dos testes F e dos testes t são contraditórios (dado que globalmente o modelo é significativo).

Quadro 14 – Coeficientes da análise de regressão linear múltipla

Modelo	Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandardizados	T	P Value
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,958	,164		11,922	,000
JP	,089	,023	,532	3,845	,000
JD	-,040	,078	-,066	-,509	,612
JI	,069	,079	,132	,876	,384

Fonte: Elaboração Própria

Podemos ainda confirmar estar perante um modelo estatisticamente significativo, como apresentado no quadro 15.

Quadro 15 – ANOVA

Modelo	Soma dos Quadrados	Df	Média dos Quadrados	F	Sig.
Regressão	9,656	3	3,219	14,405	,000 ^a
Residual	17,651	79	,223		
Total	27,307	82			

Fonte: Elaboração Própria

Para responder à questão de investigação 2 e às três hipóteses formuladas, com base no quadro 14, temos:

Hipótese 1 (H1): As perceções de justiça distributiva relativas ao sistema de recompensas influenciam positivamente a satisfação no trabalho.

Verifica-se que esta hipótese não é suportada, pois o coeficiente referente às perceções de justiça distributiva não apresenta um valor significativo.

Hipótese 2 (H2): As perceções de justiça procedimental relativas ao sistema de recompensas influenciam positivamente a satisfação no trabalho.

Esta hipótese é suportada, pois o coeficiente referente as perceções de justiça procedimental apresenta um valor significativo.

Hipótese 3 (H3): As percepções de justiça interacional relativas ao sistema de recompensas não influenciam a satisfação no trabalho.

Esta hipótese é suportada, pois o coeficiente referente às percepções de justiça interacional não apresenta um valor significativo, pelo que esta dimensão de justiça organizacional não influencia a satisfação no trabalho.

Pelas análise das hipóteses conclui-se que apenas a dimensão de justiça procedimental no contexto do sistema de recompensas influencia positivamente a satisfação no trabalho.

CAPÍTULO 5 - Conclusões

5.1. Contributos do estudo para a teoria e para a prática

O impacto do sistema de recompensas na satisfação no trabalho continua e continuará a ser objeto de estudo, dada a sua relevância e influência nos ambientes organizacionais.

Retira-se dos resultados obtidos, a evidente recomendação para os gestores continuarem a ter especial atenção às medidas que implementam e influenciam, diretamente ou indiretamente, a satisfação dos trabalhadores.

Spector (citado por Ferreira, Neves e Caetano, 2011, p. 342) refere que “...não será tanto um salário elevado que contribui para a satisfação no trabalho, mas antes a justiça percebida relativamente à sua distribuição pelos colaboradores”.

As perceções de justiça organizacional, designadamente, no presente estudo, as perceções de justiça procedimental, influenciam positivamente os comportamentos dos colaboradores e, conseqüentemente, o seu desempenho das organizações, pelo que todas as medidas devem ser percecionadas como justas e devem ser revestidas de transparência para benefício dos colaboradores e da organização.

Hendry, Woodward, Bradley e Perkins, (2000, p. 46) referem-se aos incentivos como forma de gratificar ou punir os funcionários.

As organizações deveriam enveredar por práticas de GRH mais justas, designadamente no que se refere aos sistemas de recompensas, geradoras de maiores níveis de satisfação dos seus colaboradores, pois são eles o motor da empresa.

5.2 Limitações da investigação

Os resultados obtidos devem ser vistos com algum cuidado, dado que se referem a uma população concreta, obtidos através de uma amostra de conveniência.

Uma das limitações desta investigação é que os resultados não podem ser generalizados, ou seja, restringem-se à amostra investigada. Para além disso, a taxa de respostas foi de cerca de 47%, o que também não é representativa do público-alvo selecionado.

Por outro lado, a abordagem efetuada, ao solicitar o preenchimento dos questionários apenas ao responsável direto e sem se ter explicado a todos os elementos a finalidade do estudo, pode igualmente estar relacionado com a baixa taxa de resposta obtida, bem como o facto de ter inquiridos com questões não respondidas.

5.3 Pistas para investigação futura

Em primeiro lugar sugere-se que em investigações futuras se consiga obter uma maior participação da população em estudo, concretamente através da direção de RH, recorrendo, por exemplo, a ferramentas informáticas em que todos os colaboradores tenham que responder.

Por outro lado, aquando de uma investigação nesta ou outra área, e onde se efetue uma recolha de dados por questionário, recomenda-se que seja feita uma reunião de explicação sobre as questões do inquérito, onde as pessoas possam perceber e esclarecer os objetivos do mesmo.

Uma outra pista para futuras investigações consiste na replicação do presente estudo em outras organizações similares.

Por fim, uma última sugestão para futuras investigações será a utilização de outros instrumentos de recolha de informação, para além do questionário, designadamente a realização de entrevistas, de forma a reforçar as conclusões obtidas, ou seja, proceder-se à triangulação dos resultados.

5.4. Conclusão final

Atendendo ao momento em que nos encontramos, em que diariamente se assiste ao fecho de empresas, ao aumento do desemprego e mais recentemente ao exponencial aumento da emigração, e que as organizações, assim que a economia inverter este estado de recessão, irão continuar a precisar dos trabalhadores e que em seu benefício quanto mais satisfeitos estiverem, maior será a sua produtividade, então os gestores devem ter especial atenção à implementação de práticas de RH para atrair e reter os melhores colaboradores, de maneira a que esses *stakeholders* sejam justamente e equitativamente remunerados em função do seu esforço, entrega e compromisso para com a organização.

Torna-se evidente a importância deste estudo para o atingimento do acima mencionado, dada a relevância atribuída pelos colaboradores à forma como percebem a justiça organizacional no sistema de recompensas e a sua influência na satisfação no trabalho.

Relativamente à justiça organizacional, com base na investigação realizada conclui-se que apenas a sua dimensão procedimental tem poder explicativo e se assume como determinante para aferir a satisfação dos trabalhadores.

Quanto ao sistema de recompensas, e não havendo um modelo que possa ser usado transversalmente em todas as organizações para com os seus funcionários, retira-se a importância do princípio da equidade de Adams (1965) para que as direções de RH possam atrair e reter os melhores colaboradores, tendo sempre em atenção, contudo, que os mesmos têm expectativas de retribuição em função do seu desempenho. Hoje em dia, como referido na introdução, muitos são os que se encontram a desempenhar funções abaixo dos seus conhecimentos/capacidades com recompensas muito inferiores, dada a situação de desemprego.

Passando à satisfação no trabalho, e este o conceito de mais difícil perceção, resultante da sua subjetividade, o mesmo é referido na maioria dos estudos e dificilmente se esgotará a sua apreciação nos ambientes organizacionais, pois a satisfação para um colaborador pode ser diferente ou representar uma importância diferente comparativamente a outro colaborador da mesma organização.

Em todas as apreciações efetuadas neste estudo a satisfação tem relação positiva com a justiça organizacional o que representa, por si só, que a satisfação no trabalho é dos temas relevantes de avaliação das medidas das organizações para com os seus funcionários e, logo, quanto maiores as recompensas, maior a satisfação e logo maior a produtividade e benefício para as empresas.

Assim e de acordo com os resultados obtidos no estudo empírico efetuado, conclui-se que, no contexto do sistema de recompensas, a justiça organizacional é composta por três dimensões, designadamente pela justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional.

A questão de investigação 1 (Q1) foi analisada com recurso a análise fatorial de componentes principais, com rotação *varimax* a qual apresentou uma solução de três componentes, onde as mesmas explicam 74,3% da variância total.

Este resultado está em linha com Spector (citado por Ferreira *et al*, p. 342) que refere que "...não será tanto um salário elevado que contribui para a satisfação no trabalho, mas antes a justiça percebida relativamente à sua distribuição pelos colaboradores".

Questão de investigação 2 (Q2): Quais as dimensões de justiça organizacional que, no contexto do sistema de recompensas, influenciam a satisfação no trabalho?

A hipótese 1 (H1: As percepções de justiça distributiva relativas ao sistema de recompensas influenciam positivamente a satisfação no trabalho) não foi suportada, pois as percepções de justiça distributiva não influenciam a satisfação no trabalho. Folger e Konovsky (1989, p. 122) concluem que o índice e *feedback* da justiça distributiva estão significativamente relacionados com a satisfação com os aumentos salariais, confirmando assim que não estão relacionados com a satisfação no trabalho.

Por outro lado, os resultados obtidos permitem concluir que apenas a dimensão de justiça procedimental, no contexto do sistema de recompensas, influencia positivamente a satisfação no trabalho (hipótese 2), corroborando os resultados obtidos em investigações anteriores, como a de Konovsky (2000, p. 492), em que o autor conclui que o tratamento procedimental justo tem demonstrado que resulta num aumento da satisfação.

Por último, a hipótese 3 (H3: As percepções de justiça interacional relativas ao sistema de recompensas não influenciam a satisfação no trabalho) foi também suportada, estando em conformidade com resultados obtidos em investigações anteriores como, por exemplo, a de Colquitt (2001) que refere que a satisfação no trabalho e a justiça interacional têm uma correlação fraca.

Referências Bibliográficas

- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 2, p. 267-299.
- Albert, C.; e Davia, M. A. (2005). *Education, wages and job satisfaction*. Epunet Conference.
- Assmar, E. M.; e Ferreira, M. C. (2005). Justiça Organizacional: Uma Revisão Crítica da Literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*. Vol. 18, n. ° 3, p. 443-453.
- Budhwar, P. S.; e Sparrow, P. R. (2002). An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices. *Human Resource Management Review*. Vol. 12, p.377-403.
- Bruna, B. (2012). Reconciling economics and psychology on intrinsic motivation. MPRA., p. 1-24. On line <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/42717/>
- Clark, A. E.; Kristensen, N.; e Westergard-Nielsen, N. (2009). Job Satisfaction and Co-Worker Wages: Status or Signal. *The Economic Journal*, March, p. 430-447.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*. Vol.86, n° 3, p. 386-400.
- Colquitt, J. A.; Conlon, D. E.; Wesson, M. J.; Porter, C. O. L. H.; e Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, n° 3, p. 425-445.
- Cropanzano, R.; e Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunnelling through the maze. In C. L. Cooper e I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, New York: John Wiley & Sons, p. 317-372.
- Cropanzano, R.; Howes, J. C.; Grandey A.; Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, p. 159-180.
- Dimaggio, P.; e Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, Vol. 48, n. ° 2, p.147-160.
- Dias, A. L. T. (2009). *Satisfação no Trabalho em Portugal: uma análise longitudinal com recurso a Latent Growth Curve Models*. Dissertação de Mestrado, Lisboa: ISCTE.

Dulebohn, J. H.; e Werling, S. E. (2007). Compensation research past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 17, p. 191-207.

Dolan, S. L.; Valle Cabrera, R.; Jackson, S., E.; e Schuler, R., S. (2007). *La gestión de los Recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tempos de transformación*. 3ª ed., McGraw-Hill: Madrid.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, Vol. 14, nº 4, p. 532-550.

Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Pitman & Sons.

Ferreira, J. M. C.; Neves, J.; e Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. McGraw-Hill: Amadora: Vol. 8.

Folger, R.; e Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, Vol. 32, nº 1, p. 115-130.

Greenberg, J. (2003). Creating unfairness by mandating fair procedures: the hidden hazards of a pay-for-performance plan. *Human Resource Management Review*, 13, p. 41-57.

Greenberg, J. (1986). Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, nº 2, p. 340-342.

Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, Vol.16, nº 2, p. 399-432.

Greenberg, J. (1993a). The intellectual adolescence of organizational justice: You've come a long way, maybe. *Social Justice Research*, 6 (1), 135-148

Gneezy, U.; Meier, S.; e Rey-Biel, P. (2011). When and why incentives (don't) work to modify behavior. *Journal of Economics Perspectives*, Vol.25, nº4, p.1-21.

Grund, C.; e Sliwka, D. (2001). The Impact of wage increases on job satisfaction – Empirical Evidence and Theoretical Implications. *IZA Discussions Paper Series*, nº 387.

Gupta, N.; Conroy, S. A.; e Delery, J. E. (2012). The many faces of pay variation. *Human Resource Management Review*, 22, p. 100-115.

Hendry, C.; Woodward, S.; Bradley, P.; e Perkins, S. (2000). Performance and rewards: cleaning out the stables. *Human Resource Management Journal*, Vol. 10, nº 3, p. 46-62.

Heneman III; e Herbert G. (2002). Compensation research directions and suggestions for the new millennium. *Human Resource Management Review*, 12, p. 75-80.

Heneman, R. L.; Greenberg, D. B.; e Fox, J. A. (2002). Pay increase satisfaction: A reconceptualization of pay raise satisfaction based on changes in work and pay practices. *Human Resource Management Review*, 12, p. 63-74.

Kim, S.; Mone, M. A.; e Kim, S. (2008). Relationships among Self-Efficacy, Pay-for-Performance Perceptions, and Pay Satisfaction: A Korean Examination. *Human Performance*, Vol. 21, n°2, p. 158-179.

Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26 (3), 489-511.

Leuven, E.; Hessel O.; e Bas van der Klaauw (2010). The Effect of Financial Rewards on Students' Achievement: Evidence from a Randomized Experiment. *Journal of the European Economic Association*, MIT Press, Vol. 8, n° 6, p. 1243-1265.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. In K. Gergen, M, M. Greenberg e R. Willis (EDS), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*. New York: Plenum, 27-55.

Lind, E. A.; e Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum.

Maciel, C. O.; e Camargo, C. (2011). Commitmen, Satisfaction and Cooperation at Work: Evidences of the primacy of the moral aspects and reciprocity norms over behavior. *RAC*, Vol. 15, n.º3, p.433-453.

Mayo, E. (1949). *Hawthorne and the Western Electric Company*. IDS: Push.

Pepper, A.; Gore, J.; e Crossman, A. (2013). Are long-term incentive plans an effective and efficient way of motivating senior executives?. *Human Resource Management Journal*, Vol. 23, n° 1, p. 36-51.

Pina e Cunha, M.; Rego, A.; Campos e Cunha, R.; Cabral - Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.

Priem, R. L.; e Butler, J. E. (2001). Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management research?. *Academy of Management Review*, Vol. 26, n. ° 1, p. 22-40.

Randal, M. L.; Cropanzano, R.; Bormann, C. A.; e Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and

organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, p.159-174.

Ray, G. S. (2013). Impact of organizational justice on satisfaction, commitment and turnover intention: Can fair treatment by organizations make a difference in their worker's attitudes and behaviors. *International Journal of Human Sciences*, Vol. 10, nº 2, p. 260-284.

Rego, A.; e Pina e Cunha, M. (2010). Organisational Justice and Citizenship Behaviors: A Study in the Portuguese Cultural Context. *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 59, nº 3, p. 404-430.

Rego, A.; e Souto, S. (2002). Comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. *Anais do XXVI Encontro da ANPAD (Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração)*, Salvador, Brasil, 22-25 Setembro.

Rego, A.; e Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *RAC*, Curitiba, vol.8, nº.1, p. 151-177.

Ribeiro, J. A.; e Bastos, A. V. B. (2010). Comprometimento e Justiça Organizacional: Um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. *Psicologia Ciência e Profissão*, Vol. 30, nº 1, p. 4-21.

Rose, M. (2003). Work, Employment & Society. *BSA Publications Ltd.*, Vol. 17, nº 3, p. 503-550.

Robins, S. P. (2005). Comportamento organizacional. 11ª ed., São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall.

Russo, G. (2012). Job Satisfaction. Nature's Careers. *Macmillan Publishers Limited*. Vol. 488, nº 685, p. 6-9.

Saari, L. M.; e Judge, T. A. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*, Vol. 43, nº 4, p. 395-407.

Santos, S. C.; Passos, F. A.; e Ramalho, N. C. (2009). A importância das características centrais do trabalho na satisfação com as recompensas. *Sociologia, Problemas e Práticas*. Vol. 61, p. 85-99.

Scott, R. (2004). Reflections on a Half-Century of Organizational Sociology. *Annual Review of Sociology*, Vol. 30, p. 1-21.

Silva, R. B. (1998). Para uma análise da satisfação no trabalho. *Sociologia: Problemas e Práticas*. N.º 26, p. 149-178.

Sotomayor, A. M. S. B. (2007). Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: A perspectiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*. Vol. 3, n.º 3, p. 87-100.

Schereurs, B. G.; Hannes, S.; Désirée, V. E.; Hetty, I. J.; e Notelaers, G. (2013). Pay level satisfaction and employee outcomes: The moderating effect of employee climate. *Human Resource Management*, Vol. 52, n.º 3, p. 399-421.

Selznick, P. (1948). Foundations of the Theory of Organization. *American Sociological Review*, Vol. 13, n.º 1, p. 25-35.

Souza, M. Z. A.; e Souza, V. L. (2007). Sistemas contemporâneos de desempenho e remuneração: condicionante do assédio moral no Brasil? *Socius*, Vol. 5, p. 1-31.

Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, Vol. 13, n.º 6, p. 693-713.

Sweins, C.; e Kalmi, P. (2008). Pay Knowledge, pay satisfaction and employee commitment: Evidence from finish profit-sharing schemes. *Human Resource Management Journal*, Vol. 18, n.º 4, p. 366-385.

Taylor, F. W. (1911). Foundations of the Theory of Organization. *American Sociological Review*, Vol. 13, p. 25-35.

Thibaut, J.; e Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Thibaut, J.; e Walker, L. (1978). A Theory of Procedure. *California Law Review*, Vol. 66, n.º 3, p. 541-566.

Thibaut, J.; e Walker, L. (1978). A Theory of Procedure. *California Law Review*, Vol. 66, n.º 3, p. 541-566.

Tyler, T. R.; E Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. Zanna (Org.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 25, p. 115-191.

Vieira, J. A. C. (2005). Skill mistakes and job satisfaction. *Economic Letters*, Vol. 89, p. 39-47.

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, Vol. 12, p. 173-194.

Werner, S.; e Ward, S. G. (2004). Recent Compensation Research: An eclectic review. *Human Resource Management Review*, Vol. 14, p. 201-227.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, n° 2, p. 171-180.

Yanadori, Y.; e Kang, S. C. (2011). Intra-firm differentiation of compensation systems: evidence from US high-technology firms. *Human Resource Management Journal*, Vol. 21, n° 3, p. 236-257.

Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the Case Study Method in Evaluation Research. *Evaluation Practice*, Vol. 15, n. ° 3, p. 283-290.

Anexos

Anexo 1

Questionário

Questionário

Este questionário procura estudar a relação entre as perceções de justiça dos colaboradores no que se refere aos sistemas de recompensa e a sua satisfação no trabalho. O mesmo destina-se a um trabalho de investigação, desenvolvido no âmbito de uma Dissertação para obter o Grau de Mestre.

Não existem respostas certas ou erradas; o que interessa é a sua opinião sincera.

Este questionário é de natureza **confidencial** e o seu tratamento será feito de forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu **anonimato** será respeitado.

Agradeço-lhe, desde já, o tempo que vai despende no preenchimento do questionário (o tempo estimado de preenchimento do inquérito é de 10 minutos). A sua colaboração é preciosa; sem ela, a investigação não poderá ser realizada.

Luís Filipe de Almeida Pereira da Silva
(Mestrando em Contabilidade e Gestão no Iscal)

1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Idade

Sexo Masculino Feminino

Categoria Profissional -----

Sector de trabalho -----

Tempo de Serviço na Organização

Menos que 1 ano...

De 1 a 3 anos.....

De 4 a 10 anos.....

De 11 a 15 anos.....

De 16 a 20 anos.....

De 21 a 25 anos.....

Mais de 25 anos.....

Tipos de Contrato

A Termo Certo.....

A Termo Incerto.....

Sem Termo.....

Habilitações Académicas

- Ensino Básico (1º ciclo ou antiga instrução primária)
- 2º Ciclo (6º ano ou antigo 2º ano do liceu)
- 3º Ciclo (9º ano ou antigo 5º ano do liceu)
- Ensino Secundário (12º ano ou antigo 7º ano)
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

2. SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Para cada uma das afirmações abaixo mencionadas, marque apenas um número de (1-5) por afirmação, colocando um **X** ao lado da questão. Utilize a escala indicada para descrever o que sente em relação à sua satisfação no trabalho.

Escala de Avaliação

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo/ Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

1. Eu sinto que sou justamente remunerado(a) relativamente ao trabalho que realizo.-----
2. Existem poucas oportunidades de promoção no meu trabalho.-----
3. Eu não estou satisfeito(a) com os benefícios que recebo.-----
4. Quando realizo um bom trabalho, recebo o reconhecimento que mereço.-----
5. Os aumentos salariais são raros e muito distantes no tempo.-----

1	2	3	4	5

6. Aqueles que desempenham um bom trabalho têm grandes possibilidades de serem promovidos.-----
7. Os benefícios que recebo são tão bons como os que as outras organizações oferecem.-----
8. Eu sinto que o trabalho que realizo não é devidamente apreciado.-----
9. Eu sinto que não sou apreciado(a) pela organização, quando penso sobre o que eles me pagam.-----
10. Nesta organização as pessoas são promovidas tão rapidamente como o são em outras organizações.-----
11. O conjunto de benefícios que recebo corresponde àquilo que é justo esperar.-----
12. Existem poucas recompensas para quem trabalha nesta organização.-----
13. Eu estou satisfeito(a) com as oportunidades de aumentos salariais que me são concedidas.-----
14. Há benefícios que deveríamos ter, mas não são tidos em conta.-----
15. Eu sinto que os meus esforços não são remunerados de forma adequada.-----
16. Eu estou satisfeito(a) com as minhas oportunidades de promoção.-----

1	2	3	4	5

3. PERCEÇÕES DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Nesta seção estão referenciadas vinte e três questões relacionadas com alguns aspetos sobre as suas **perceções de justiça no que respeita ao sistema de recompensas**. Responda como tem vindo a fazer, ou seja marque apenas um número de (1-5) colocando um X ao lado da questão de acordo com escala indicada.

Escala de Avaliação

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo/ Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

1. Sou recompensado(a) de forma justa tendo em conta a minha responsabilidade no trabalho.-----
2. A minha organização procura reunir as informações precisas antes de tomar as decisões.-----
3. Ao tomar as decisões sobre questões salariais o meu superior hierárquico considera o meu ponto de vista.-----
4. O meu superior hierárquico preocupa-se com os meus direitos como trabalhador(a).-----
5. A minha organização dá oportunidade para os empregados recorrerem das decisões tomadas.-----

1	2	3	4	5

