

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



ISCAL

AS PERCEÇÕES DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL NO
SISTEMA DE RECOMPENSAS E O SEU IMPACTO NA
SATISFAÇÃO NO TRABALHADOR - O CASO DE
UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA

Carolina Messina Abreu Davim de Oliveira

Lisboa, novembro de 2020

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

AS PERCEÇÕES DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL NO
SISTEMA DE RECOMPENSAS E O SEU IMPACTO NA
SATISFAÇÃO NO TRABALHO – O CASO DE UMA
INSTITUIÇÃO BANCÁRIA

Carolina Messina Abreu Davim de Oliveira

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão e dos Negócios, realizada sob a orientação científica da Doutora Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor, Professora Coordenadora da área da Gestão.

Constituição do Júri

Presidente: Prof.^a Doutora Maria do Rosário Justino

Arguente: Prof. Doutor Raúl Navas

Vogal: Prof^a Doutora Ana Maria Sotomayor

Lisboa, novembro de 2020

Declaro ser o autor desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

D e d i c a t ó r i a

À minha amada mãe Eliane, que é meu porto seguro, meu grande amor e fonte de inspiração.

Ao meu querido irmão Felipe, que sempre me incentivou com palavras de apoio, confiança e muito amor.

Ao meu companheiro de vida Leandro, que me ajudou em todos os momentos, dividindo alegrias e comemorando cada conquista ao meu lado e sempre repleto de amor.

A g r a d e c i m e n t o s

Em especial a professora e orientadora Doutora Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor, pela orientação, disponibilidade, colaboração, motivação que me transmitiu ao longo do trabalho e principalmente pela sua compreensão.

Aos meus poucos e bons amigos, que mesmo a distância se fizeram presentes.

Resumo

Na qualidade e no bom desempenho da área dos recursos humanos juntamente com um bom alinhamento das diversas áreas da organização é que se consegue atingir o êxito na satisfação dos seus colaboradores dessa organização.

O sistema de recompensas é o fomentador de mudanças dos atos dos trabalhadores, podendo agir como ferramenta para potenciar a satisfação no trabalho se for percebido como justo. A sua elaboração deve pautar-se por critérios de clareza, transparência e principalmente que sejam entendidos como justos.

As recompensas são utilizadas para estimular os comportamentos desejados, mas levando sempre em conta as necessidades dos trabalhadores. Neste sentido, o objetivo da presente investigação consiste em analisar as percepções de justiça organizacional no sistema de recompensas e seu impacto na satisfação do trabalho.

A revisão da literatura foi feita sobre as temáticas principais do estudo: sistemas de recompensas, justiça organizacional e satisfação no trabalho.

Foi aplicado um questionário a uma amostra por conveniência de uma empresa no setor bancário, a fim de obter informações que permitam aferir a relação existente entre a satisfação no trabalho e a justiça organizacional.

De acordo com os resultados obtidos neste estudo foi possível verificar que, tal como comprovado por estudos levados a cabo por diversos investigadores como, por exemplo Cohen e Cohen (1983), a satisfação no trabalho é influenciada positiva e muito significativamente pelas três dimensões da justiça organizacional, ou seja, justiça distributiva, justiça processual ou procedimental e justiça interacional.

Palavras-chave: Justiça distributiva, justiça interacional, justiça processual ou procedimental, satisfação no trabalho, sistema de recompensas.

Abstract

In the quality and good performance of the human resources area together with a good alignment of the different areas of the organization, it is possible to achieve with success the satisfaction of its employees in that organization.

The reward system is the promoter of change in workers' acts, which acts as a tool of persuasion for work and in the perception of organizational justice.

They should be drawn up with criteria of clarity, transparency and, above all, that they are perceived as fair.

Rewards are used to stimulate desired behaviour, but always taking into account the needs of workers.

In this sense, the objective of this research is to analyse the perceptions of organizational justice in the reward system and their impact on job satisfaction, being these aggregated to companies in the private sector, to determine whether perceptions of organizational justice in the reward system have a direct impact on job satisfaction as well as to identify the main points that reward systems impact on the behaviour of the work environment.

The literature review was done on the main themes: systems of rewards, organizational justice and job satisfaction.

A questionnaire was applied to part of the employees of a company, as a sample in order to obtain information that enables the relationship between job satisfaction and organisational fairness to be estimated.

According to the results obtained in this study it was possible to verify that, as we predicted, satisfaction in the work is influenced positively and very significantly (Cohen and Cohen, 1983) by the three dimensions of justice: perception of distributive justice, procedural justice and the perception of interactional justice decisions.

Keywords: distributive justice, interactional justice, procedural justice, job satisfaction, reward system.

Índice

Capítulo I – Introdução	1
1.1. Relevância do tema	1
1.2. Objetivo geral	3
1.3. Objetivos específicos da investigação	3
1.4. Metodologia de investigação	4
1.5. Estrutura da dissertação	5
Capítulo II – Revisão da Literatura	6
2.1. Justiça organizacional.....	6
2.1.1. Justiça distributiva.....	9
2.1.2. Justiça procedimental ou processual	11
2.1.3. Justiça interacional	12
2.1.4. Síntese do subcapítulo.....	13
2.2. Sistema de recompensas.....	14
2.2.1. Introdução	14
2.2.2. Conceitos e objetivos	16
2.2.3. Componentes de um sistema de recompensas.....	17
2.2.3.1. Recompensas extrínsecas	20
2.2.3.2. Recompensas intrínsecas.....	21
2.2.4. Estrutura de um sistema de recompensas	22
2.2.5. Síntese do subcapítulo.....	23
2.3. Satisfação no trabalho	24
2.3.1. Teorias sobre satisfação no trabalho	26
2.3.1.1. Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow	26

2.3.1.2.	Teoria dos dois fatores ou teoria da motivação-higiene....	28
2.3.1.3.	Teoria da discrepância	29
2.3.1.4.	Teoria da expectativa	30
2.3.1.5.	Teoria da equidade.....	31
2.3.2.	Mensuração da satisfação no trabalho	31
2.3.3.	Relação entre a satisfação no trabalho e as percepções de justiça organizacional	33
2.3.4.	Síntese do subcapítulo.....	33
Capítulo III – Metodologia de investigação		34
3.1.	Questões de investigação e hipóteses.....	34
3.2.	Instrumentos de pesquisa.....	35
3.2.1.	Instrumentos de medida da satisfação no trabalho.....	37
3.2.2.	Instrumentos de medida da justiça distributiva	37
3.2.3.	Instrumento de medida da justiça processual ou procedimental	38
3.2.4.	Instrumento de medida da justiça interacional	38
3.3.	Procedimentos	39
Capítulo IV – Análise dos resultados obtidos		40
4.1.	Seleção da empresa	40
4.2.	Caracterização do sistema de recompensa da empresa	40
4.3.	Amostra.....	42
4.4.	Análises empíricas	44
4.5.	Teste de hipóteses	51
4.6.	Discussão dos resultados.....	53
Capítulo V – Conclusão		54
5.1.	Contributos do estudo	54

5.2. Limitações do estudo	54
5.3. Sugestões para investigações.....	55
5.4. Conclusão final	55
Referências Bibliográficas	58
Apêndice 1 - Questionário.....	66

Índice de Figuras

Figura 2.1 - Síntese conceptual dos três fatores de justiça organizacional	9
Figura 2.2 - Componentes de um sistema de recompensas	19
Figura 2.3 - Estratégia da empresa, a sua estrutura e o sistema de recompensas.....	23
Figura 2.4 - Hierarquia de necessidades de Maslow.....	27
Figura 2.5 - Comparação de fatores de satisfação e insatisfação	28
Figura 4.1 - Comparação de fatores de satisfação e insatisfação	42
Figura 4.2 - Percentual Faixa Etária	43
Figura 4.3 - Percentual Antiguidade	43
Figura 4.4 - Percentual HABILITAÇÕES Acadêmicas.....	44

Índice de Quadros

Quadro 1 - Frequência e percentagem das respostas de justiça organizacional	45
Quadro 2 - Frequência e percentagem das respostas sobre satisfação no trabalho	47
Quadro 3 – Estatísticas descritivas sobre dimensão de justiça organizacional e satisfação no trabalho.	50
Quadro 4 – Correlações entre justiça organizacional e satisfação no trabalho.	50
Quadro 5 – Correlações entre as dimensões de justiça organizacional.	51
Quadro 6 – Coeficientes da análise de regressão linear múltipla.	52

Capítulo I – Introdução

1.1. Relevância do tema

Devido à conjuntura económica e à competitividade global, a gestão de recompensas é atualmente uma das práticas de gestão de recursos humanos mais importantes das organizações, pois permite direcionar, motivar e remunerar o trabalho e a contribuição das pessoas para a prossecução dos objetivos organizacionais.

Atualmente uma das maiores adversidades das organizações reside no facto de conseguir reter e atrair os melhores colaboradores do mercado, ou seja, os que possuem as capacidades técnicas e comportamentais mais adequadas ao exercício da sua função, acreditando que esse seja um dos principais objetivos do sistema de recompensas.

Motivar as pessoas para o cumprimento dos processos e metas planeadas é o objetivo em causa. Como menciona Chiavenato (2006), os sistemas de recompensas têm por principal objetivo a excelência do serviço prestado, para que o funcionário consiga alcançar as expectativas propostas, trabalhar em benefício da organização demonstrando satisfação no trabalho que executa e ter um elevado grau de comprometimento e responsabilidade nas tarefas realizadas. Chiavenato (1999) refere igualmente que os sistemas de recompensas além de incentivarem os funcionários a colaborar com o crescimento da organização, proporcionam um maior grau de comprometimento com a empresa.

Importa ressaltar que as organizações podem proporcionar recompensas não monetárias como, por exemplo, oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento, segurança no emprego, qualidade de vida, liberdade e autonomia para tomada de decisões, visando, entre outros aspetos, a satisfação no trabalho dos seus colaboradores.

Para Robbins (2005), a motivação está diretamente relacionada ao esforço do indivíduo em atingir qualquer objetivo, a fim de alcançar as metas da

organização, contanto que obtenha como retorno reconhecimento e oportunidades de crescimento profissional e a satisfação de suas necessidades individuais. É de extrema relevância ressaltar que os sistemas de recompensas devem estar em conformidade com estas preocupações das empresas.

Cohen e Gattiker (1994, p.138) consideram que as recompensas são fatores sobre os quais a organização tem um controlo aparente e podem, portanto, atribuir de forma distinta aos empregados que mais contribuem para a prossecução das metas organizacionais.

Dutra (2002) alerta que “a questão fundamental na recompensa é como ela deve ser distribuída entre as pessoas que trabalham para a empresa”.

Segundo Armstrong (2009, p.736) a gestão de recompensas está relacionada com a formulação e implementação de estratégias e políticas, a fim de recompensar as pessoas de uma forma justa, equitativa e em consonância com o seu valor para a organização

No que concerne à justiça percebida destes sistemas de recompensas, Omar (2006, p.208) menciona que a justiça organizacional se refere às percepções que os colaboradores têm sobre o que é justo ou injusto em relação à empresa onde trabalham. Se os colaboradores sentirem que são tratados de forma justa pela empresa tendem a ter atitudes positivas perante as tarefas executadas e os superiores hierárquicos.

Os sistemas de recompensas têm como principal objetivo recompensar de maneira justa o desempenho do trabalhador, tornando perceptível um clima de justiça e igualdade.

Face ao exposto, com a presente investigação procurou-se estudar a influência que as percepções de justiça organizacional relativas às práticas de recompensas exercem sobre a satisfação dos trabalhadores.

O sistema de recompensas é uma das práticas de gestão de recursos humanos que influencia e estimula os ambientes laborais e que promove o aumento da

produtividade. Contudo, se não aplicado de forma justa e coerente pode ser um grande fator de desmotivação.

É essencial em um ambiente organizacional, que a percepção de justiça esteja alinhada entre seus colaboradores e gestores.

Como referido anteriormente, o presente estudo adotou uma visão tripartida da justiça organizacional composta pelas dimensões de justiça distributiva, justiça processual ou procedimental e justiça interacional.

1.2. Objetivo geral

Diante do tema proposto acima, o presente trabalho tem por objetivo estudar e identificar o modo como as percepções de justiça organizacional nos sistemas de recompensas influenciam a satisfação no trabalho dos colaboradores da Empresa C.

1.3. Objetivos específicos

Como foi mencionado em todo decorrer do trabalho, a justiça organizacional pode subdividir-se em três dimensões: justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional. Os objetivos específicos desta investigação são desenvolvidos a partir destas três dimensões.

Tendo por base esta questão exposta, os objetivos específicos desta investigação são:

- Identificar a percepção de justiça distributiva, interacional e procedimental dos funcionários da organização pesquisada;
- Verificar se a forma de atribuição de recompensas influencia a satisfação;
- Verificar a satisfação no trabalho em relação aos procedimentos da organização;
- Verificar a satisfação no trabalho no que respeita à relação com o seu superior hierárquico.

Por regra, a investigação é fundamentada e construída com intuito de promover a solução ou o esclarecimento de um problema, que constituirá o ponto de partida da pesquisa. Dificilmente uma única hipótese é suficiente para responder à pergunta de partida.

Assim, a questão de investigação do presente estudo é a seguinte: Quais as dimensões de justiça organizacional que, no contexto do sistema de recompensas, influenciam a satisfação no trabalho?

Para responder à questão de investigação proposta foram consideradas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1 - As percepções de justiça distributiva relativas aos sistemas de recompensas influenciam positivamente a satisfação no trabalho.

Hipótese 2 - As percepções de justiça processual ou procedimental relativas aos sistemas de recompensas influenciam positivamente a satisfação no trabalho.

Hipótese 3 - As percepções de justiça interacional relativas aos sistemas de recompensas não influenciam a satisfação no trabalho.

1.4. Metodologia de investigação

De forma a alcançar os objetivos traçados foi efetuado uma pesquisa bibliográfica utilizando como fontes, livros, revistas científicas, *sites na internet*, teses de doutoramento e dissertações sobre os temas aqui citados.

Dando seguimento a esta abordagem mais teórica foi efetuada a aplicação de um questionário a uma empresa C, que assim será denominada ao longo do trabalho por questões de sigilo. O questionário foi aplicado a parte dos colaboradores da empresa (amostragem por conveniência) e logo após foi efetuado um tratamento estatístico das respostas.

1.5. Estrutura da dissertação

A presente pesquisa está estruturada em cinco capítulos que decorrem sobre o tema em questão, ou seja, o modo como as percepções de justiça organizacional no sistema de recompensa influenciam a satisfação no trabalho.

No presente capítulo foram mencionadas a relevância do tema, a caracterização e contextualização do mesmo, bem como a metodologia utilizada.

O capítulo dois é constituído pela revisão da literatura, discorrendo e fundamentando os três temas chaves deste estudo: sistema de recompensas, justiça organizacional e satisfação no trabalho.

No capítulo três é descrita a metodologia utilizada para o presente estudo, bem como os métodos e as técnicas de investigação. São também formuladas as questões de investigação e as hipóteses do estudo.

O capítulo quatro é composto pela análise dos resultados obtidos com a aplicação do questionário na Empresa C, com o objetivo de responder à questão de investigação e às hipóteses formuladas.

Por fim, no quinto capítulo apresentam-se as considerações finais, principais limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas.

Capítulo II – Revisão de literatura

2.1. Justiça organizacional

A justiça pode ser entendida como o princípio orientador da determinação de direitos e deveres nas organizações. As empresas estipulam normas e procedimentos que sustentam a distribuição adequada de recursos e recompensas.

Como uma definição mais simplista, podemos dizer que justiça organizacional é o tratamento imparcial dado às pessoas nas organizações. Os estudos sobre a mesma têm sido um tema emergente no contexto do comportamento organizacional.

Aprensivas com as recompensas relativas às produtividades e contribuições dos seus colaboradores, as organizações estão cada vez mais atentas aos critérios e processos que asseguram o reconhecimento dos mesmos.

Analisando o tema sob esse ângulo, percebe-se que a ênfase está voltada para a justiça das distribuições de recursos positivos ou negativos, na esfera de bens, promoções, serviços, sanções disciplinares, entre outros.

Ao conceber o comportamento social como uma troca de bens materiais e não materiais, Adams (1965) proporcionou-nos uma contribuição bastante relevante com a teoria da equidade, surgindo assim um dos primeiros estudos relevantes sobre este tema.

O autor defendia que a justiça percebida estava associada aos resultados, ou seja, o colaborador faz a avaliação entre a proporcionalidade do investimento realizado e os resultados ou as recompensas oferecidas pela organização.

Foi a partir da década de oitenta do século passado que aumentaram os estudos sobre justiça no local de trabalho, utilizando como seu principal objeto de pesquisa os trabalhadores. Greenberg (1987) denominou este fenómeno de justiça organizacional referindo que era a justiça percebida no local de trabalho.

A justiça organizacional é definida por Assmar, Ferreira e Souto (2005, p.444) como “a psicologia da justiça aplicada aos ambientes organizacionais, sendo focalizadas as percepções de justiça existentes nas relações entre trabalhadores e suas organizações”.

A justiça organizacional é considerada um dos fatores preditores da saúde ocupacional, satisfação no trabalho e compromisso, exercendo um papel importante no comportamento do indivíduo dentro da organização (Almeida & Silva, 2006).

A temática da justiça, segundo Almeida e Silva (2006), remonta à filosofia clássica associada aos conceitos de moralidade, equidade, honestidade e imparcialidade na forma de lidar com as pessoas.

A percepção negativa da justiça, além dos efeitos perversos em termos de qualidade de vida, satisfação no trabalho e desempenho, pode acabar gerando um comportamento inadequado ao contexto organizacional.

Normalmente, essas atitudes não são explícitas, isto é, são subtis, pois são socialmente condenadas ou entendidas como desviantes (Mendonça, 2008).

Rego e Souto (2004) atribuem o interesse no compromisso dos colaboradores dentro das empresas, apresentar relação direta no contexto organizacional, como a assiduidade, *turnover*, pontualidade, desempenho, entre outros.

Sendo assim, é possível afirmar que existe relação entre a justiça organizacional e o compromisso.

A teoria da equidade integra o modelo teórico da justiça distributiva que associa principalmente a recompensas financeiras e vantagens perceptíveis no ambiente de trabalho. Porém, ficaram lacunas a serem percebidas com a teoria da equidade e outros modelos de justiça distributiva, que não conseguiram explicar de forma conveniente as reações das pessoas quanto à injustiça percebida dentro dos processos associados ao trabalho, como a tomada de decisões.

Face a esta lacuna, Thibaut e Walker (1975) e Leventhal (1980) sugeriram uma outra dimensão da justiça organizacional, a justiça processual ou procedimental, tendo em consideração o facto de que as recompensas materiais não são as únicas determinantes dos sentimentos e atitudes dos indivíduos em uma organização.

Thibaut e Walker (1975) afirmaram que as pessoas podem aceitar positivamente um resultado negativo, desde que os procedimentos envolvidos nesses resultados sejam vistos como legítimos e justos, inclusive possibilitando aos envolvidos a defesa de suas posições e a manifestação da sua opinião.

Posteriormente, outra abordagem sobre justiça foi desenvolvida, denominada justiça interacional. Essa dimensão evidencia o aspeto interpessoal das práticas organizacionais, mais especificamente o tratamento e a comunicação entre a chefia e os seus subordinados (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Colquitt (2001) desdobraram a justiça interacional em duas vertentes: justiça interpessoal e justiça informacional, estando a justiça interpessoal relacionada com a sensibilidade social, e a justiça informacional relacionada com o fornecimento de informações e explicações a respeito das decisões tomadas, bem como a perceção de transparência do processo.

O presente trabalho considera a tipologia mais comum, ou seja, a visão tripartida da justiça organizacional, composta pelas dimensões de justiça distributiva, justiça processual ou procedimental e justiça interpessoal.

Segundo Cropanzano, Bowen e Gilliland (2007) estas três dimensões de justiça atuam conjuntamente.

De forma simplificada, tal como se refere na Figura 2.1, a justiça distributiva é definida como a equidade percebida dos resultados ou *outcomes* que um trabalhador recebe no seu local de trabalho e tem o seu foco direcionado para os resultados.

A justiça processual ou procedimental foca-se no processo, isto é, na justiça dos meios usados para alcançar determinados fins. Por fim, a justiça

interacional evidencia a importância da qualidade do tratamento interpessoal que os indivíduos recebem, quando os procedimentos são implementados, tendo o seu foco centrado na comunicação (ou comunicação interpessoal).

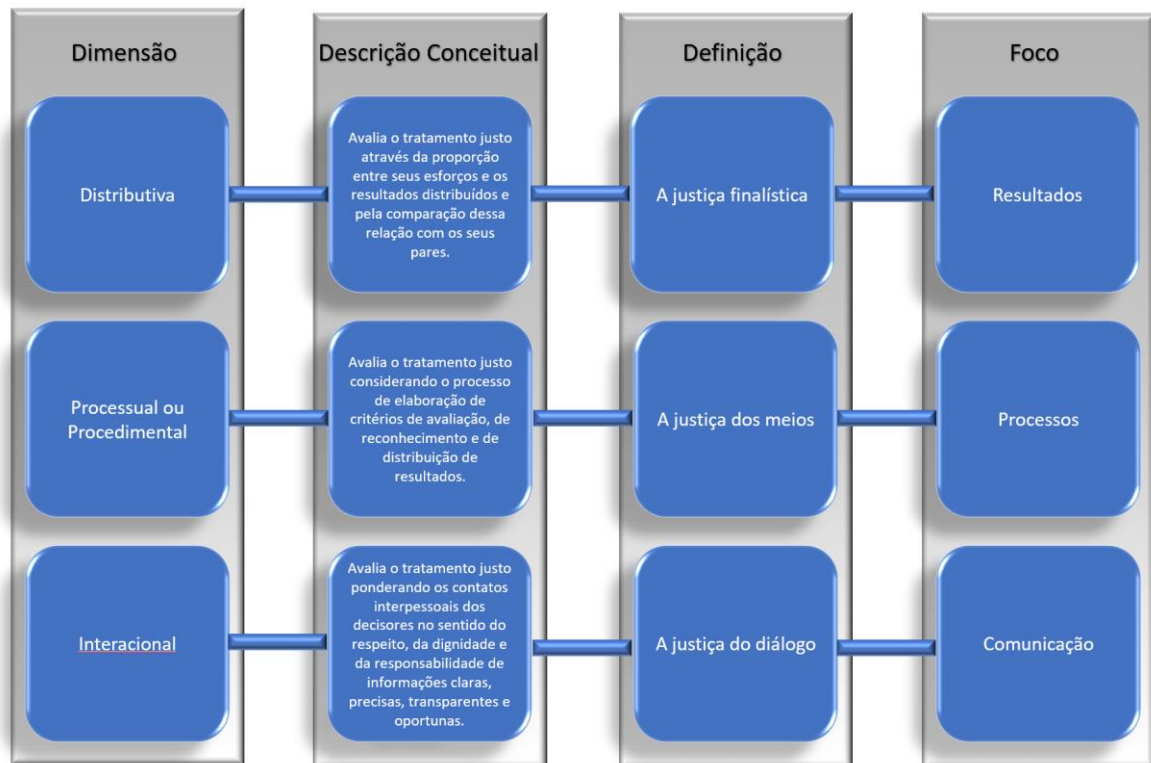


Figura 2.1 - Síntese conceitual dos três fatores de justiça organizacional

Fonte: Elaboração própria

2.1.1. Justiça distributiva

Adams (1965), conforme referido anteriormente, foi um dos principais mentores do conceito de justiça distributiva, quando desenvolveu a teoria da equidade. Segundo o autor, a maior preocupação das pessoas não era o nível dos resultados, mas saber se houve justiça na obtenção dos mesmos.

Esta foi primeira dimensão de justiça organizacional a surgir, podendo ser definida como a equidade percebida dos resultados ou *outcomes* que um trabalhador recebe no seu local de trabalho (Ahmad, 2010; e Malik & Naem, 2011).

Esta dimensão de justiça organizacional diz respeito aos fins alcançados, e pode ser exemplificada, entre outros exemplos, por salários, classificações obtidas nas avaliações de desempenho, sanções disciplinares, lucros distribuídos pelos trabalhadores, promoções e aceitação/rejeição de candidatos (Rego, 2002).

Segundo Rego (2002, p.77) as percepções de justiça distributiva formam-se quando as pessoas comparam os resultados que lhes cabem com determinados padrões de referência (por exemplo, salário de outras pessoas). Nessas avaliações, ponderam os seus próprios inputs ou contributos de outras pessoas (concretas ou idealizadas/imaginadas).

Partindo deste princípio, a distribuição só é justa quando é proporcional à contribuição de cada indivíduo. Com isso, o investimento está ligado ao ganho ou benefício, ou seja, se aquilo que o indivíduo recebe condiz com aquilo que ele executou ou realizou, comparativamente com seus colegas de trabalho (Assmar & Ferreira, 2004).

Quando os rácios entre *outcomes* e *inputs* do colaborador e do seu alvo de comparação são iguais os sentimentos associados a esta situação são de satisfação. No entanto, rácios diferentes conduzem à iniquidade, gerando de insatisfação, que pode ser sobre-recompensada (se o rácio do colaborador for superior ao rácio do seu alvo de comparação) ou sub-recompensada (se o rácio do colaborador for inferior ao rácio do seu alvo de comparação) (Rego, 2000a; e Ribeiro & Bastos, 2010).

Sotomayor (2007, p.89) refere como exemplos de *outcomes* que os colaboradores recebem da organização os seguintes: “classificações de desempenho, promoções, aumentos salariais, atribuição de prémios de fim de ano e participação em programas de formação”. Por outro lado, os *inputs* que o colaborador dá à organização são, entre outros, “inteligência, formação, aptidões, experiência e esforço despendido na execução das suas tarefas” (Ibid, p.89).

A teoria de Adams (1965) propõe a utilização da regra da equidade para determinar a justiça de um *outcome*. No entanto, esta é apenas uma das regras distributivas, pois Leventhal (1980) considerou a existência de oito regras distributivas, a saber:

- i. regra da equidade;
- ii. regra da igualdade;
- iii. regra da necessidade;
- iv. regra do autointeresse justificado;
- v. regra da adesão às promessas;
- vi. regra da legalidade;
- vii. regra da propriedade; e
- viii. regra do *status*.

Contudo, a regra que reúne maior aceitabilidade por parte dos investigadores é a regra da equidade de Adams (Sotomayor, 2007, p.89). Com efeito, de entre as regras enumeradas, a mais citada e utilizada nos estudos sobre justiça organizacional é a regra da equidade.

2.1.2. Justiça procedimental ou processual

Ao longo do tempo, os investigadores perceberam que as pessoas não se preocupavam apenas com os resultados de uma distribuição, mas também com os critérios e procedimentos adotados para fazer essa distribuição (Thibaut & Walker, 1975).

Deste modo, surgiu uma nova dimensão de justiça organizacional denominada justiça processual ou procedimental.

Esta dimensão centra-se no processo, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar os fins (Lind & Tyler, 1988; e Thibaut & Walker, 1975). Como exemplos podem-se referir os procedimentos utilizados para definir os aumentos salariais, os processos disciplinares, os sistemas de avaliação de desempenho, ou os processos de recrutamento e seleção. Genericamente, os

indivíduos formam as suas perceções de justiça a partir de determinados critérios ou regras procedimentais (Rego, 2000a).

Por seu turno, Kim e Mauborgne (1998, citados por Rego, 2002, p.185) consideram que

[a] justiça dos processos tornou-se uma poderosa ferramenta de gestão para as empresas que estão empenhadas em passar de uma economia baseada na produção para uma economia baseada no conhecimento, na qual a criação de valor depende progressivamente das ideias e inovação. O processo justo influencia profundamente as atitudes e comportamentos críticos para o elevado desempenho. Constrói a confiança e desvenda as ideias. Através dele, os gestores podem mesmo alcançar as metas mais árduas e difíceis.

Os estudos sobre justiça procedimental indicam que esta serve para evitar comportamentos negativos dos colaboradores (Konovsky, 2000, p. 498).

2.1.3. Justiça interacional

Nas pesquisas empíricas na década de 80 do século passado começou-se a identificar que a interação social e comunicação que ocorrem durante o processo de tomada de decisão são essenciais para as perceções de justiça organizacional.

Esta esfera centraliza-se na ideia da qualidade das relações sociais que ocorrem entre o indivíduo e a(s) pessoa(s) responsável(eis) pelas decisões que afetam o indivíduo na organização.

Omar (2006) afirma que esta dimensão de justiça organizacional está associada à qualidade da relação interpessoal entre os gestores e os empregados, envolvendo respeito, justificativa coerente, transparência e fornecimento de informações.

Segundo este autor, desde que foi definida como uma dimensão autónoma de justiça organizacional, a justiça interacional tem provocado controvérsia,

uma vez que se questiona a sua distinção e autonomia em relação à justiça procedimental.

Bies e Moag (1986) consideraram que a justiça interacional e a justiça procedimental não se relacionavam, uma vez que atuavam em momentos diferentes e tinham impactos diferentes sobre atitudes e comportamentos dos indivíduos na organização.

Para Muchinsky (2004, p.313) a justiça interacional tem a ver com “a imparcialidade com que as pessoas são tratadas em uma organização e a oportunidade, perfeição e precisão das informações recebidas em uma organização”.

Levental, Karuza e Fry (1980) identificaram alguns aspetos fundamentais da justiça interacional, que podem aumentar as perceções das pessoas em relação a um tratamento justo, a saber:

- i. a informação que é dada deve ser realista, precisa e apresentada de forma clara e objetiva;
- ii. os colaboradores devem ser tratados com respeito e dignidade;
- iii. as perguntas e as declarações devem ser feitas com decência, nunca recorrendo a improperios; e
- iv. quando uma injustiça ocorrer, uma boa explicação ou um pedido de desculpas pode reduzir ou eliminar o sentimento de raiva gerado.

A nível organizacional as três dimensões de justiça organizacional referidas anteriormente (distributiva, processual ou procedimental e interacional) devem ser consideradas conjuntamente, para garantir o funcionamento eficaz da organização.

2.1.4. Síntese do subcapítulo

De acordo com a revisão de literatura efetuada, quanto mais elevados forem os níveis de perceção de justiça organizacional, melhores atitudes e comportamentos tendem a surgir no ambiente de trabalho.

A perspectiva mais usual entre os investigadores é a dimensão tripartida, ou seja, constituída pelas dimensões de justiça distributiva, justiça processual ou procedimental e justiça interacional.

A justiça distributiva assenta no princípio da equidade, e analisa as perceções de justiça dos colaboradores perante os resultados (*outcomes*) recebidos da organização face aos seus contributos (*inputs*) para a mesma. O seu foco é o conteúdo.

A justiça processual ou procedimental é a justiça percecionada em relação aos métodos e processos utilizados para determinar os resultados, ou seja, para as decisões que são tomadas. O seu foco é o processo.

A justiça interacional aborda à importância da qualidade do tratamento recebido durante e após a implementação dos processos. Foca-se na relação interpessoal e informativa entre gestor e colaborador.

Na realidade organizacional as três dimensões de justiça não podem ser consideradas de forma independente, uma vez que se encontram relacionadas entre si.

Fazendo parte da vida social a justiça organizacional desempenha um papel importante no funcionamento eficaz das organizações, assim como na satisfação dos indivíduos que nela trabalham (Cropanzano & Greenberg, 1997; e Kim & Mouborgne, 1998).

2.2. Sistema de recompensas

2.2.1. Introdução

O sistema de recompensas é um pacote de benefícios materiais e imateriais disponibilizados pela empresa aos seus colaboradores com o intuito de fomentar a motivação e produtividade na organização. Sendo assim, é notório que o sistema de recompensas tem reflexos diretos na estrutura organizacional da empresa e nos resultados por ela esperados/alcançados.

Com a crescente concorrência do mundo globalizado, as empresas passaram a entender a necessidade de ter colaboradores cada vez mais motivados. As organizações entendem que gerir as recompensas dos trabalhadores de forma isolada já não é suficiente para um resultado eficiente e eficaz, pelo que tais recompensas devem ser integradas e alinhadas com a estratégia da empresa.

Normalmente as pessoas antes de se comprometerem com alguma tarefa preocupam-se com o benefício que irão obter através do seu esforço e tempo prestado. Assim, antes de tomarem qualquer decisão preocupam-se com o benefício pessoal ou recompensa que a mesma trará (Decenzo & Robbins, 2001).

As recompensas podem ser consideradas como a expressão fundamental na relação com o emprego. Assim, têm como objetivos (Bohlander *et al.*, 2003; Camara, 2000, 2006; e Milkovich & Newman, 2005):

- Atrair, reter e motivar empregados de elevado potencial, atendendo a que o capital intelectual é atualmente escasso e importa reter os trabalhadores que possuem as competências técnicas e comportamentais mais adequadas à prossecução dos objetivos organizacionais;
- Reforçar a cultura da empresa e o modelo estrutural dela emergente, tipificando as atitudes e comportamentos desejáveis e ao associar-lhes também incentivos e recompensas, o sistema de recompensas está a reforçar o tipo de estrutura organizacional. Ajudam igualmente a definir o estatuto e hierarquia dentro de uma organização;
- Conseguir os objetivos anteriores ao mais baixo custo possível. Neste sentido aparece a componente variável das recompensas como um meio de flexibilizar a curva dos custos podendo reduzir os seus custos quando necessário (por exemplo, em épocas de recessão), embora aumente o custo total dos salários.

O sistema de recompensas são um tema de suma importância no desenvolvimento da economia de trabalho. A satisfação no trabalho está diretamente ligada à sua motivação.

Cohen e Gattiker (1994, p.138) consideram que as recompensas são fatores sobre os quais a organização tem um controle aparente, pois pode atribuir de maneira distinta aos colaboradores que mais contribuem para cumprirem as metas e objetivos na empresa.

Segundo Armstrong (2009, p.736) a gestão de recompensas está diretamente relacionada com a formulação e implementação de estratégias e políticas, a fim de recompensar as pessoas de uma forma justa, equitativa e em consonância com o seu valor para a organização. Envolve o desenvolvimento de estratégias de recompensas que visam atender às necessidades tanto da organização como dos seus trabalhadores ou, de forma mais generalista, dos seus *stakeholders*.

2.2.2. Conceitos e objetivos

Segundo Camara (2011, p.87) o sistema de recompensas pode ser definido como o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade.

Segundo este autor, o sistema de recompensas reúne um conjunto de elementos que são imprescindíveis em qualquer sistema de recompensas, tais como:

- i. A coerência dos seus componentes;
- ii. O alinhamento com a estratégia da empresa, ou seja, estar sempre em mutação com a atualização de atitudes, comportamento e competências de seus colaboradores;
- iii. Componentes de caráter material e imaterial;

- iv. A atribuição de recompensas deve ser diferenciada em função do desempenho individual das equipas e da sua contribuição para os resultados da empresa;
- v. O reforço da motivação e produtividade dos colaboradores.

Inicialmente para um sistema de recompensas ser analisado é necessário ter em consideração o impacto que o mesmo vai causar no ambiente organizacional, e conseqüentemente os resultados que possam daí advir.

Camara, Guerra e Rodrigues (2013, p.444) consideram que os objetivos genéricos que qualquer sistema de recompensas se propõe atingir são três:

- 1.º - Atrair, reter e motivar os melhores profissionais;
- 2.º - Ser financeiramente sustentável, no médio prazo;
- 3.º - Ser percebido como justo pelos seus destinatários.

Armstrong (2009, p.736) também define alguns objetivos da gestão de recompensas, que são os seguintes:

- i. Recompensar as pessoas de acordo com o que a organização valoriza e quer pagar;
- ii. Recompensar as pessoas com base no valor que elas criam;
- iii. Recompensar as coisas certas para transmitir a mensagem certa sobre o que é importante em termos de comportamentos e resultados;
- iv. Desenvolver uma cultura de desempenho;
- v. Motivar as pessoas e obter delas o seu compromisso e empenho;
- vi. Ajudar a atrair e reter as pessoas de alta qualidade, necessárias para a prossecução dos objetivos da organização.

2.2.3. Componentes de um sistema de recompensas

O sistema de recompensas deve ser conhecido, entendido e assumido pelas organizações. Tendo isso em vista, o cuidado na implementação deste sistema

é tão importante quanto sua execução eficaz, e esta deve considerar a estratégia da organização e os objetivos individuais de seus empregados.

Paschoal (2007, p.95) afirma que

[a] implantação de um Plano de Cargos e Salários é um trabalho de grande envergadura, demandando muito planejamento e cuidado com muitos aspectos técnicos, outros tantos aspectos políticos e aspectos relacionados com a cultura da organização. Por tudo isso, a direção da organização precisa ter muita clareza sobre o significado do trabalho, seus objetivos e suas consequências, para que dê seu imprescindível aval e legitimidade.

Segundo Lawler (1989) e Camara (2000) um sistema de recompensas deve ter em atenção a sintonia entre a empresa e seus colaboradores, e deve levar em consideração fatores como o sentido de realização pessoal, o reconhecimento dos seus pares e das chefias, a progressão da carreira, o estilo de gestão e a remuneração adequada.

Lawler (1989) apresenta uma dicotomia entre recompensas intrínsecas e extrínsecas que representam as dimensões compensação e não compensação sugeridas por Henderson (2003).

Esta dicotomia está representada na Figura 2.2, onde as recompensas intrínsecas ou não monetárias estão ligadas a uma maior motivação do colaborador, bem como a elementos que geram uma identificação do colaborador com a empresa.

As recompensas extrínsecas ou monetárias como as mais usuais e que abordam recompensas gerais, procuram evitar a insatisfação e são extrínsecas ao trabalho (Camara, 2000).

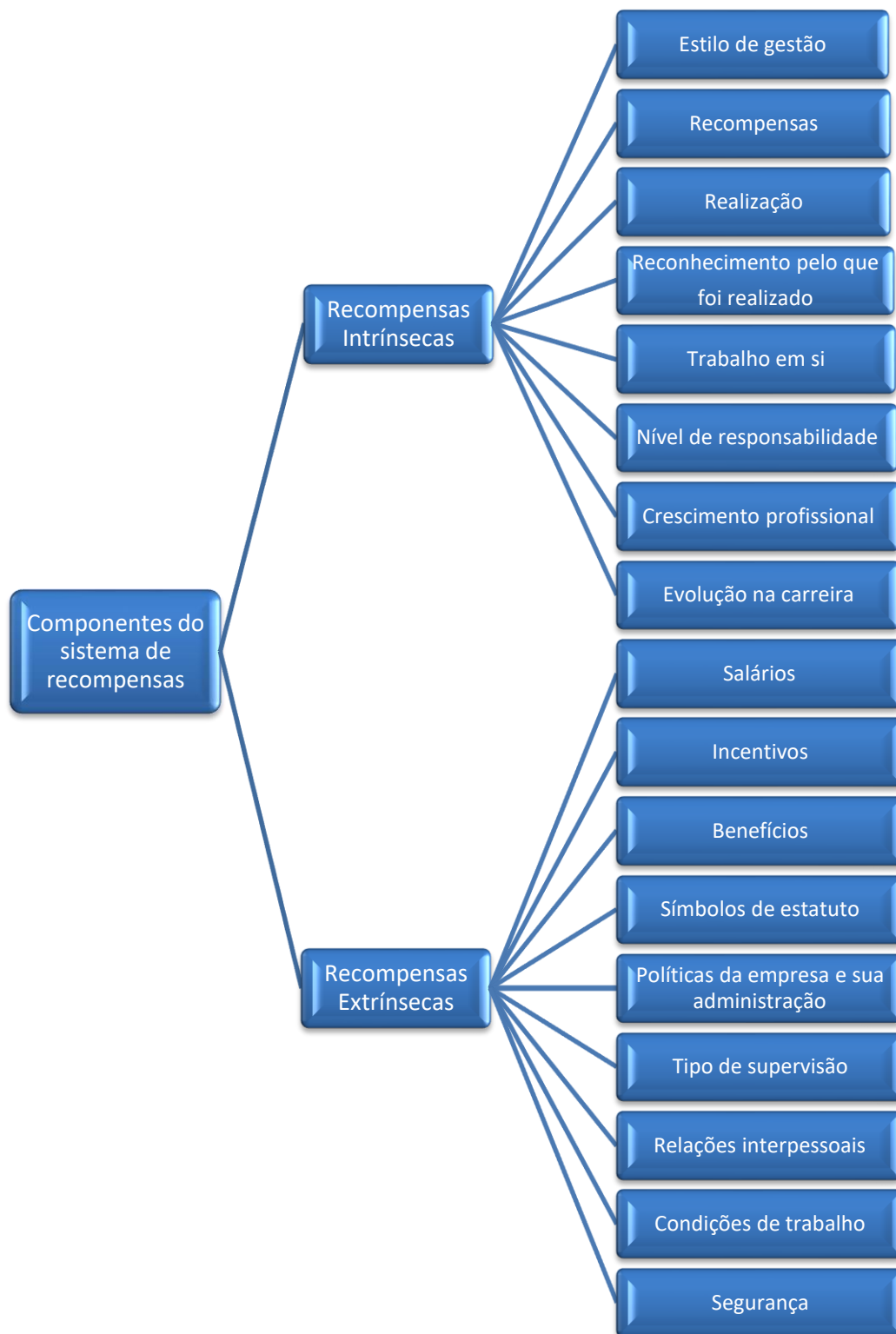


Figura 2.2 - Componentes de um sistema de recompensas

Fonte: Elaboração própria

2.2.3.1. Recompensas extrínsecas

Vroom (1997) define recompensas extrínsecas (ou monetárias) como aquelas que são concebidas pela empresa sob a forma de dinheiro, privilégios e/ou promoções, ou ainda pelos supervisores e colegas de trabalho, sob a forma de reconhecimento.

No entanto, apresentam todas as limitações que estes tipos de benefícios podem gerar como, por exemplo, a satisfação pessoal gerada por um trabalho bem executado que representa um fator motivador para muitas pessoas. Em contrapartida, as recompensas económicas nem sempre conseguem fornecer todas as recompensas necessárias para a satisfação do indivíduo.

Lawler (1989) assim como Camara (2011), consideram como recompensas extrínsecas o salário, os benefícios, os incentivos e os símbolos de estatuto.

O salário é o montante em dinheiro (ou em géneros) que o empregado recebe de forma regular e/ou periódica, como retorno de seu trabalho. Neste incluem-se componentes fixos como salário-base e subsídios de carácter regular (como, por exemplo, subsídio de alimentação, subsídio de deslocação e subsídio por isenção de horário) e componentes variáveis, como seja o pagamento de horas extraordinárias.

Os benefícios são uma espécie de retribuição paga em dinheiro ou não, a curto e/ou longo prazo e tem como objetivo principal responder às necessidades de carácter social dos empregados. Incluem todo o tipo de retribuição que é atribuída a todos os colaboradores da empresa, independentemente do cargo e/ou desempenho como, por exemplo, complemento do subsídio de doença, seguro de saúde e seguro de vida.

Os incentivos são componentes variáveis das recompensas monetárias que pretendem recompensar os desempenhos mais levados, alcançadores de metas pré estipuladas, bem como reter e motivar colaboradores. Como tal, são componentes das recompensas extrínsecas que diferem de colaborador para colaborador, porque estão indexadas à classificação que obtiveram na

avaliação de desempenho. Como exemplos podem referir-se os prémios de produtividade, os prémios de fim de ano, os bónus e as comissões.

Por fim, os símbolos de estatuto são definidos por Camara (2011, p.217) como “sinais exteriores da importância que as Empresas conferem aos seus gestores seniores e têm por objetivo aumentar a sua autoestima e consolidar o seu sentimento de autorrealização”. Como exemplos deste tipo de recompensas monetárias podem citar-se a atribuição de viatura da empresa, senhas de gasolina, cartão de crédito, viagens ou férias pagas e pagamento da renda de casa do colaborador.

A forma como os investigadores classificam os diferentes tipos de recompensas monetárias ou extrínsecas não é consensual, sendo a tipologia apresentada anteriormente uma das formas de classificar esta categoria de recompensas.

2.2.3.2. Recompensas intrínsecas

As recompensas intrínsecas consistem na satisfação pessoal e advêm do trabalho em si (Camara, 2006).

As recompensas intrínsecas são intangíveis ou não monetárias, proporcionando motivação e estão diretamente ligadas ao trabalho realizado, crescimento pessoal, autonomia e progressão de carreira. Segundo Lawler (1986, citado por Ungaro, 2007) tais recompensas quando bem administradas, permitem uma maior relação de compromisso entre o colaborador e a empresa, sendo responsáveis diretamente no que diz respeito à retenção dos colaboradores.

Jessen (2010) afirma que as recompensas intrínsecas conferem aos trabalhadores sentimentos de conquista, responsabilidade, interesse e realização.

Segundo Vroom (1997) as recompensas intrínsecas são o resultado da própria execução da tarefa e podem incluir a satisfação pela sua conclusão ou uma sensação de poder. Este tipo de recompensas diz respeito ao próprio trabalho,

às suas responsabilidades e funções desempenhas, possibilidades de progressão de carreiras e reconhecimento, viabilizando assim um estreitamento na relação colaborador e empresa.

Camara (2006) menciona um composto de recompensas intrínsecas como sendo as mais relevantes, designadamente: (i) os mecanismos de reconhecimento; (ii) o desenho funcional; (iii) a autonomia e responsabilidade; (iv) as oportunidades de desenvolvimento profissional; (v) o envolvimento dos empregados na definição dos objetivos estratégicos da empresa; e (vi) o clima organizacional e o estilo de gestão.

Segundo Camara (2000, p.140) a organização deve “[...] funcionar como um quadro de referência, com uma estratégia clara e partilhada em que as pessoas sejam encorajadas a desenvolver iniciativas próprias e a correr riscos, [...]”.

2.2.4. Estrutura de um sistema de recompensas

Lawler (1986, citado por Ungaro, 2007, p.67) refere que “o sistema de recompensas deve ser competitivo face ao mercado, bem como estruturado de acordo com as prioridades e necessidades do negócio, partindo, para isso, de uma decisão quanto ao posicionamento que a empresa pretende ter no mercado salarial”.

Modernamente pretende-se alinhar as recompensas com os objetivos estratégicos da empresa, bem como com o valor acrescentado de cada trabalhador. Assim, o sistema de recompensas é um dos elementos da trilogia clássica composta por estratégia, estrutura e sistemas de recompensas (Figura 2.3).

Quando se analisa a Figura 2.3 pode-se estabelecer uma ligação entre a estratégia da empresa, a sua estrutura organizacional e o tipo de sistema de recompensas, verifica-se ainda que em qualquer uma das três vias identificadas (inovação, imitação e controlo de custos) o sistema de recompensas se baseia sempre no desempenho.

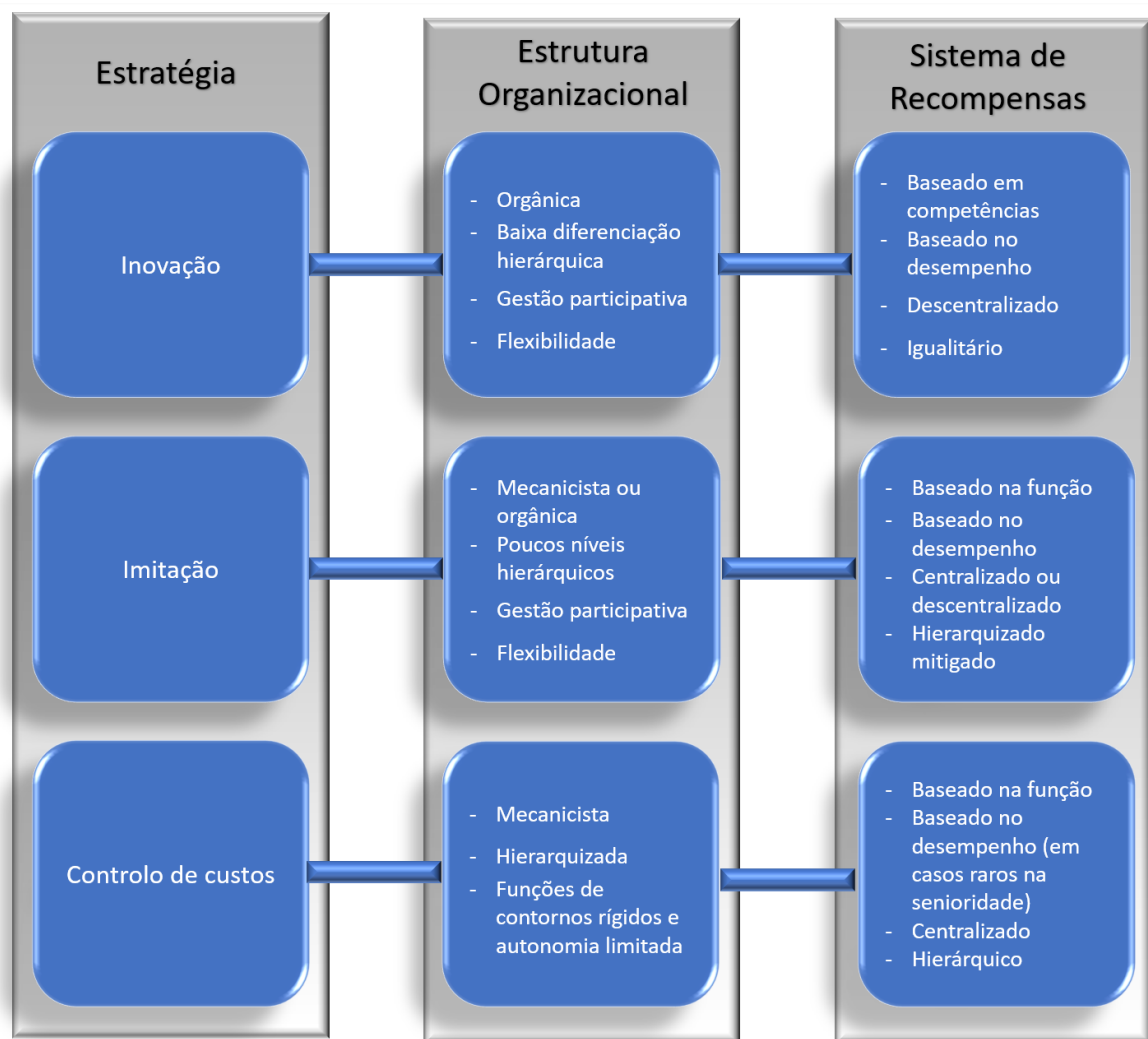


Figura 2.3 - Estratégia da empresa, a sua estrutura e o sistema de recompensas

Fonte: Elaboração própria

2.2.5. Síntese do subcapítulo

O sistema de recompensas é um conjunto de instrumentos que constituem a contrapartida de uma contribuição prestada pelos empregados para os resultados do negócio.

O seu objetivo é a atração e retenção dos melhores profissionais e colaboradores. Pode igualmente gerar motivação nos trabalhadores para o cumprimento dos objetivos impostos pela empresa. Também pode auxiliar o

entendimento de cada nível hierárquico dentro da empresa, bem como os seus respectivos cargos.

Usualmente consideram-se dois tipos de recompensas: intrínsecas ou de natureza não material ou não monetárias, e extrínsecas ou monetárias ou de natureza material.

Em suma, um sistema de recompensas é um conjunto de meios materiais e imateriais que os colaboradores recebem em razão da qualidade do seu desempenho e da sua contribuição ao longo do tempo para o desenvolvimento da organização.

2.3. Satisfação no trabalho

O estudo sobre satisfação é um tema que tem interessado estudiosos de várias áreas desde as primeiras décadas do século XX. Esse interesse deriva da tentativa para compreender as variáveis que influenciam a produtividade das organizações e determinar qual a influência que a satisfação no trabalho pode ter sobre a vida pessoal do trabalhador (Brandão *et al*, 2014).

A satisfação no trabalho é uma variável importante para os estudos organizacionais. Sob esse prisma, Siqueira (1995) advoga que os administradores começaram a entender a satisfação como a causa de comportamentos dos seus colaboradores no trabalho, refletindo-se, assim, em desempenho, produtividade, rotatividade e absenteísmo.

Segundo Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw e Rich (2010) há uma relação muito fraca entre a recompensa monetária e a satisfação das pessoas com o trabalho, o que contraria, de certo modo, a ideia de que o dinheiro é o principal fator condicionante da satisfação dos colaboradores com a sua empresa.

Diferentes aspetos do trabalho são considerados como fontes de satisfação no trabalho, sendo os mais frequentes os fatores chefia, colegas de trabalho, o próprio trabalho, salário e oportunidades de promoção.

Ainda sobre o conceito de satisfação no trabalho, pode-se citar a influência de fatores externos, relacionados ao próprio trabalho, como a remuneração, o tipo de atividade realizada, o comportamento da supervisão, as possibilidades de promoção, a interação com a equipa, as condições físicas e as regras de trabalho praticadas na organização, a estabilidade no trabalho, o desenvolvimento pessoal e a quantidade de trabalho (Tamayo, 2000).

De forma unidimensional Yucel (2012) afirma que a satisfação no trabalho é a medida em que o empregado percebe da sua relação com a organização, e está ligada ao sentimento positivo do trabalhador sobre o seu emprego.

A compreensão do papel do trabalho na vida do indivíduo é observada de forma distinta pela geração a que pertence, pois, segundo Benson e Brown (2011), as experiências, valores pessoais e atitudes são diferenciadores dos componentes de cada geração e são fatores que intervêm na consideração da vida profissional de cada um.

Pelo prisma da satisfação no trabalho como fator motivacional, entende-se que um trabalhador satisfeito seja também mais produtivo (Siqueira, 2008, p. 265).

A partir do século XXI a satisfação no trabalho surge com vários conceitos que a abordam como um vínculo afetivo do indivíduo com o seu trabalho.

Segundo Siqueira (2008) existem três componentes do conceito de satisfação no trabalho: bem-estar no trabalho, envolvimento no trabalho e compromisso organizacional afetivo.

Os conceitos de satisfação no trabalho foram-se modificando ao longo dos anos e também fruto dos vários estudos realizados sobre esta temática. Os investigadores chegaram à conclusão que a satisfação no trabalho era determinada mais pelas relações sociais do que pelo salário, tornando-se um conceito integrado por várias dimensões constitutivas. As dimensões que se mantiveram ao longo dos anos foram as seguintes: satisfação com o salário, com os colegas de trabalho, com a chefia, com as promoções e com o próprio trabalho (Ferreira, 2011; e Siqueira, 2008).

Robbins (2005:72) identificou quatro fatores primordiais para a satisfação no trabalho, sendo os mesmos controláveis pela organização. São eles:

- i. trabalho intelectualmente desafiante;
- ii. recompensas justas;
- iii. condições de apoio no trabalho; e
- iv. colegas colaboradores/cooperantes.

A satisfação no trabalho é vista como uma atitude e, como tal, é um composto de sentimentos, pensamentos e comportamentos que os indivíduos têm como relevantes para com o seu trabalho.

2.3.1. Teorias sobre satisfação no trabalho

Foram desenvolvidas algumas teorias sobre satisfação no trabalho, designadamente: hierarquia das necessidades de Maslow, teoria dos dois fatores ou teoria da motivação-higiene, teoria da discrepância, teoria da expectativa e teoria da equidade.

Ramasodi (2010) enfatiza que as necessidades internas levam as pessoas a agir de uma maneira particular no ambiente de trabalho e sugere igualmente que a gestão pode determinar e prever as necessidades dos seus colaboradores, através da observação do seu comportamento.

2.3.1.1. Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1954, 1970) propõe que os fatores de satisfação do ser humano se dividem em cinco níveis dispostos em forma de pirâmide, como ilustrado na Figura 2.4. São eles, desde a base da pirâmide até ao topo: (i) necessidades fisiológicas que se referem a fatores relacionados com a sobrevivência; (ii) necessidades de segurança que se relacionam com a segurança tanto física como emocional, social e familiar; (iii) necessidades sociais que surgem do facto de haver necessidade em interagir socialmente, ser estimado e ser aceite; (iv) necessidades de estima (ou de autoestima) que se relacionam com a necessidade que o ser humano

tem em manter a autoestima, prestígio e se sentir útil; e (v) necessidades de autorrealização que dizem respeito ao autodesenvolvimento e à tendência dos indivíduos em tornar reais os seus potenciais.

A satisfação das necessidades vai desde as necessidades básicas passando pelas necessidades de segurança, sociais, de estima até às de autorrealização, seguindo uma dada hierarquia.

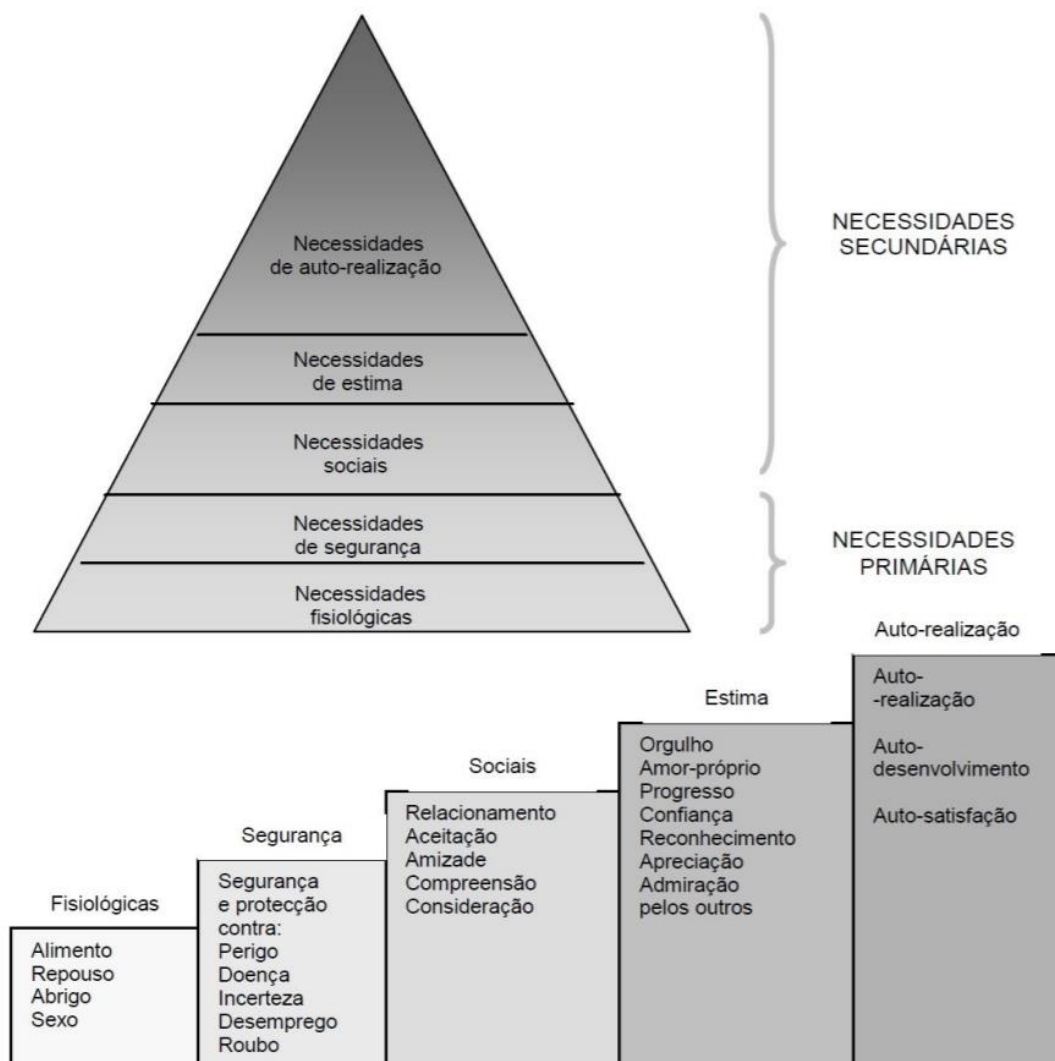


Figura 2.4 - Hierarquia de necessidades de Maslow

Fonte: Melo, 2010, p.24

As necessidades de ordem mais baixa têm prioridade face às necessidades de ordem superior. Assim, segundo Cianci e Gambrel (2003), a teoria de Maslow poderia não se aplicar, por exemplo, numa sociedade que tivesse uma cultura mais voltada para o coletivismo.

2.3.1.2. Teoria dos dois fatores ou teoria da motivação-higiene

A teoria de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) baseia-se em dois fatores, a saber: os motivacionais que conduzem à satisfação; e os higiênicos que evitam a insatisfação.

Segundo Gondim e Silva (2008, p. 151) os fatores relacionados com a satisfação no trabalho localizam-se na pessoa ou nas próprias tarefas, e os fatores relacionados com a insatisfação localizam-se externamente à pessoa. Na Figura 2.5 detalha-se a comparação dos fatores de insatisfação e satisfação.

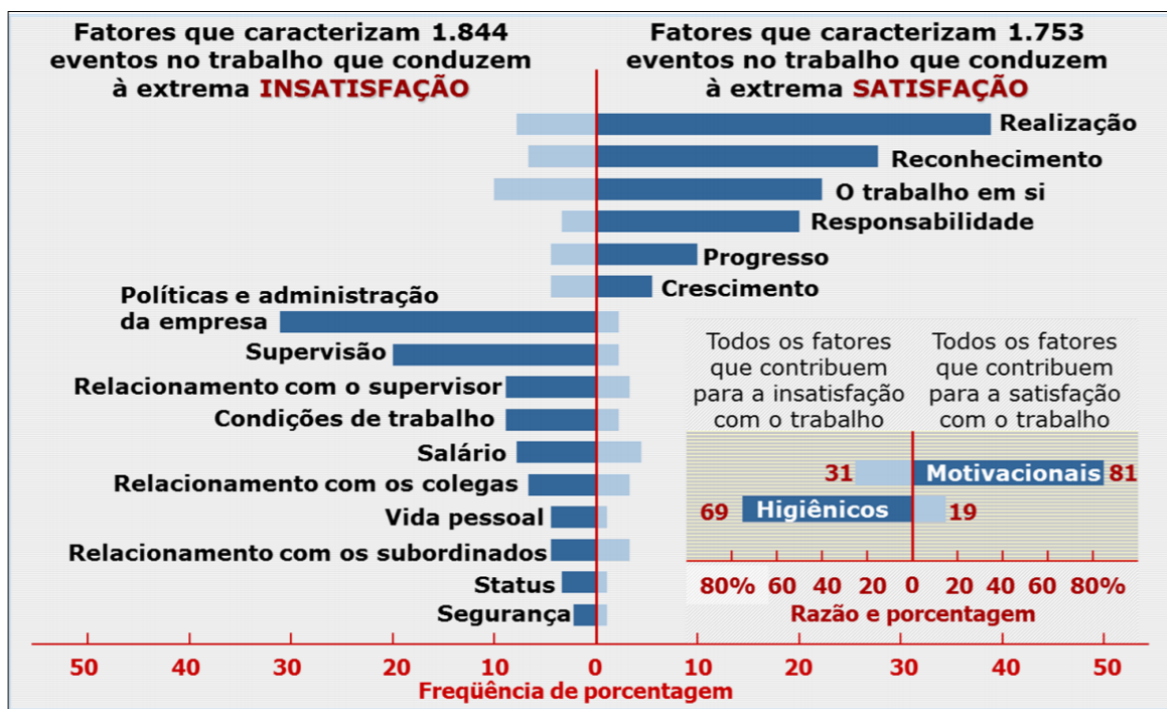


Figura 2.5 - Comparação de fatores de satisfação e insatisfação

Fonte: Robbins, 1999, p.111

Os fatores intrínsecos, os chamados motivadores, estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas. Deste modo, trata-se de fatores que estão sob o controlo do próprio indivíduo, pois estão relacionados com o que o mesmo desempenha, bem como os seus sentimentos em relação a seu crescimento individual, o seu reconhecimento profissional e as

necessidades de autoavaliação que dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho (Herzberg, 1966).

Os fatores extrínsecos, os denominados “higiênicos” referem-se ao ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais desempenham o seu trabalho, da que maneira os factos são administrados e decididos pela empresa. Os fatores higiênicos decompõem-se em salário, benefícios sociais, tipo de chefia, condições físicas de trabalho, as políticas e diretrizes da empresa, o clima de relações entre a empresa e as pessoas que nela trabalham e os regulamentos internos.

Vale a pena realçar que o autor afirma ainda que o oposto de satisfação não é insatisfação e nem vice-versa, como tradicionalmente se acreditava. Retirar características insatisfatórias de um trabalho não torna o trabalho obrigatoriamente satisfatório.

A teoria de Herzberg foi alvo de críticas por parte de alguns autores, devido às limitações da metodologia utilizada.

2.3.1.3. Teoria da discrepância

Porter (1961) estudou a discrepância partindo do valor devido das recompensas face ao que o indivíduo recebe efetivamente, tendo concluído que a discrepância entre os dois valores dava a dimensão da satisfação.

Posteriormente Locke (1969) considerou que dentro de um contexto organizacional a satisfação e a insatisfação acontecem em função da relação percebida entre o que o indivíduo deseja das funções/tarefas que realiza e o que sente que lhe é oferecido.

Ainda, segundo o autor, ao referir-se às várias dimensões do trabalho, apresenta três fatores fundamentais para clarificar o processo de discrepância:

- i. a satisfação com as dimensões do trabalho (avaliação afetiva das múltiplas dimensões de carácter individual inerentes ao trabalho);

- ii. a descrição das dimensões (estão isentas de afetos e focalizam-se em experiências relacionadas com as especificidades do trabalho);
- iii. a relevância das dimensões (estas referem-se à importância ou ao valor que as dimensões do trabalho têm para o indivíduo).

Segundo esta teoria, conclui-se que a satisfação depende do valor atribuído a cada dimensão e da diferença entre o alcançado e o desejado.

2.3.1.4. Teoria da expectativa

Esta teoria foi desenvolvida por Vroom (1964) que considera que a satisfação depende da expectativa que o indivíduo tem em ser recompensado face ao seu desempenho. A teoria da expectativa tenta compreender o que leva os indivíduos a escolher determinada alternativa em detrimento de outras.

Segundo o autor a motivação para o trabalho depende da relação que existe entre três fatores:

- i. valência;
- ii. instrumentalidade e
- iii. expectativa

Para este investigador, em contexto de trabalho estes três elementos determinam as escolhas, as intenções e o nível de esforço dos colaboradores. A expectativa corresponde à previsão que o indivíduo tem em alcançar determinado resultado, ou seja, o indivíduo face às alternativas que dispõe irá optar pela aquela que considera mais viável para obter o resultado que pretende.

Estes conceitos relacionam-se entre si, e de forma prática podem ser enunciados da seguinte maneira: $Motivação (M) = Expectativa (E) \times Instrumentalidade (I) \times Valência (V)$, concluindo-se que a motivação é determinada por estes três fatores. Ou seja, se qualquer uma dessas três variáveis forem afetadas, a motivação por consequência também será.

Esta teoria ratifica a importância da relação do desempenho com as recompensas.

2.3.1.5. Teoria da equidade

Esta teoria diz respeito à justiça percebida entre o desempenho do indivíduo e o que este recebe da empresa. A investigação primária sobre a teoria da equidade foi feita por Adams (1964, 1965).

O autor considera que a teoria é importante para a compreensão das causas de satisfação e insatisfação no trabalho e acrescenta que relações desiguais criam insatisfação no trabalho.

Segundo Ramasodi (2010) a teoria da equidade enfatiza a relação entre duas variáveis: os *inputs* e os *outcomes*. Os *inputs* representam a contribuição do indivíduo para uma troca e tudo o que os trabalhadores perceberem como um contributo para a organização. Por outro lado, os *outcomes* ou resultados representam o que o indivíduo obtém no processo de troca e qualquer outra coisa que os trabalhadores recebam de forma desejável da organização.

2.3.2. Mensuração da satisfação no trabalho

Baseado em pesquisas realizadas conclui-se que o instrumento mais utilizado nos estudos da satisfação no trabalho são os questionários, visto que as entrevistas consomem demasiado tempo e são mais dispendiosas.

Dentro deste instrumento mais utilizado existe uma grande variedade, apresentando cada um características e objetivos próprios.

Nos questionários os indivíduos podem responder, na maioria dos casos, escolhendo uma de várias opções apresentadas sob a forma de uma escala de concordância/discordância. O método indireto tem como objetivo minimizar enviesamentos e obter informações mais precisas quanto às verdadeiras atitudes dos respondentes, contrapondo-se à estrutura nos métodos diretos. Porém, os métodos indiretos apresentam alguns inconvenientes, tais como a subjetividade das interpretações e a dificuldade de quantificação das respostas dos indivíduos.

As principais medidas da satisfação no trabalho que, como atrás referimos, se concentram essencialmente nos questionários são nomeadamente:

- *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ), cujos autores são Weiss, Dawis, England e Lofquist (1967). Pode ser incluído nos métodos diretos. Apresenta-se sob duas formas: uma versão longa constituída por 100 questões e uma versão simplificada constituída por 20 questões.
- *Job Descriptive Index* (JDI) desenvolvido por Simth, Kendall e Hulin (1969). Trata-se de um método direto. Apresenta 72 itens, com 9 ou 18 itens por subescala, onde cada uma dessas subescalas começa com uma breve explicação da tarefa a executar. Pede-se ao respondente que escolha uma de entre três alternativas: Sim (significa que concordam), Não (significa que não concordam) e Não Sabe (significa que não têm a certeza).
- *Job Diagnostic Survey* (JDS) da autoria de Hackman e Oldham (1975). Este método pertence à categoria dos métodos diretos. O questionário apresenta uma estrutura composta por subescalas (de 2 a 5 itens cada). Este instrumento permite, ainda, a obtenção de um índice de satisfação geral.
- *Job Satisfaction Survey* (JSS) criado por Spector (1985). Assim como o método mencionado anteriormente, este também está integrado nos métodos diretos. A escala é composta por 36 itens, mais concretamente 4 itens por cada uma das 9 facetas (dimensões).
- *Job in General Scale* (JIG) desenvolvido por Ironson, Smith, Brannick, Gibson e Paul (1989). A sua forma é a mesma que o JDI e contém 18 itens. Os respondentes, tal como acontece com o JDI, têm três escolhas possíveis: Sim (significa que concordam), Não (significa que não concordam) e Não Sabe (significa que não têm a certeza). A classificação total é uma combinação de todos os itens.

Importa realçar que o *Job Satisfaction Survey* (JSS) desenvolvido por Spector (1985) foi o método escolhido para se proceder à recolha de informação primária para o presente estudo, tendo as questões sido medidas através de

uma escala de Likert de cinco pontos indo do 1 “discordo totalmente” até ao 5 “concordo totalmente”.

2.3.3. Relação entre a satisfação no trabalho e as percepções de justiça organizacional

A investigação realizada sobre a justiça organizacional mostrou que tanto a justiça distributiva como a justiça procedimental têm uma relação positiva com a satisfação no trabalho. Contudo, é importante realçar que a justiça distributiva é o preditor mais poderoso da satisfação no trabalho (McFarlin & Sweeney, 1992; e Tremblay & Roussel, 2001).

A justiça distributiva diz respeito à percepção que um trabalhador tem sobre a equidade e igualdade dos métodos em que a recompensa é distribuída (Folger & Greenberg, 1985).

As percepções da justiça distributiva estão mais relacionadas com os resultados individuais, específicos e imediatos. Por seu turno, as percepções de justiça processual ou procedimental estão mais associadas às atitudes e comportamentos relevantes para a organização. Por fim, a justiça interacional está mais vinculada às avaliações diretas do supervisor ou fonte da injustiça (Cohen-Charash & Spector, 2001).

2.3.4. Síntese do subcapítulo

O conceito de satisfação no trabalho é de difícil definição, uma vez que se trata de um estado subjetivo, sendo uma variável muito relevante no que refere se aos estudos organizacionais.

É evidente a relação entre satisfação no trabalho e justiça organizacional, comprovada pelos estudos efetuados que mostram que a justiça distributiva e a justiça processual ou procedimental afetam de forma positiva a satisfação no trabalho, sendo que a primeira destaca-se mais, apresentando uma maior influência. Já no que se refere à dimensão de justiça interacional os estudos não são conclusivos sobre se esta dimensão de justiça organizacional afeta ou não a satisfação no trabalho.

Capítulo III – Metodologia de investigação

3.1. Questões de investigação e hipóteses

O presente estudo tem fundamentalmente um carácter exploratório e desenvolve-se num contexto da análise das consequências das perceções de justiça organizacional no sistema de recompensas sobre a satisfação no trabalho.

Neste sentido, procura determinar tendências, detetar relações relevantes entre variáveis (entre as práticas de recompensas, perceções de justiça organizacional e satisfação no trabalho), assim como compilar observações que possam sugerir investigações futuras.

Segundo Sekaran (2003) o *design* da investigação envolve um conjunto de fatores decisivos, tais como: objetivos de estudo; tipo de investigação; interferência do investigador; ambiente de investigação; unidade de análise; horizonte temporal; e métodos de recolha de dados.

O presente trabalho trata-se de um teste de hipóteses, pois pretende-se explicar a variação da variável dependente para prever os resultados organizacionais.

Trata de uma investigação correlacional, já que se pretende identificar as perceções de justiça organizacional nos sistemas de recompensas e ainda entender de que forma estão correlacionadas com a satisfação no trabalho.

Identifica uma mínima interferência do entrevistador, pois trata-se de um estudo de caso e, como tal, o investigador será um mero observador da realidade empresarial. Foi aplicado um questionário aos colaboradores de uma empresa e não houve interferência na atividade da mesma.

Em relação à unidade de análise, esta será o próprio trabalhador.

Por fim, no que diz respeito ao método de recolha de dados esta foi feita através da utilização de questionários.

Atualmente já é quase consensual a visão tripartida da justiça organizacional. Portanto, no referido estudo é utilizada a tipologia aceite, isto é, serão consideradas três dimensões de justiça organizacional: justiça distributiva, justiça processual ou procedimental e justiça interacional.

Foi formulada a seguinte questão de investigação:

Questão de investigação - Quais as dimensões de justiça organizacional que, no contexto do sistema de recompensas, influenciam a satisfação no trabalho?

Por regra, quando se realiza uma investigação esta deve ser fundamentada e metodologicamente construída com o objetivo de alcançar a solução ou a explicação de um problema, que constituirá o ponto de partida da pesquisa.

Uma única hipótese dificilmente é suficiente para responder à pergunta de partida, pois a hipótese constitui-se, frequentemente, apenas numa resposta parcial ao problema colocado.

De modo a responder à questão da investigação foram analisados diferentes estudos de diversos autores, tendo sido formulado três hipóteses, a saber:

Hipótese 1 - As perceções de justiça distributiva relativas aos sistemas de recompensas influenciam positivamente a satisfação no trabalho.

Hipótese 2 - As perceções de justiça processual ou procedimental relativas aos sistemas de recompensas influenciam positivamente a satisfação no trabalho.

Hipótese 3 - As perceções de justiça interacional relativas aos sistemas de recompensas não influenciam a satisfação no trabalho.

3.2. Instrumentos de pesquisa

Os instrumentos de pesquisa são as técnicas ou processos utilizados para recolha de dados.

Segundo Marconi e Lakatos (2005) são vários os procedimentos para a realização da recolha de dados, que se modificam conforme as circunstâncias ou com o tipo de investigação.

As técnicas de pesquisa podem contemplar várias hipóteses, como observação, questionários, análise de conteúdo, entre outras. No caso presente, como já referido anteriormente, o instrumento de medida adotado foi o questionário, sendo este um dos procedimentos mais utilizados nas investigações sobre perceções de justiça organizacional.

Colauto e Beuren (2006, p. 131) afirmam que “o questionário deve ser claro e limitado, em extensão e estar acompanhado de notas que expliquem a natureza da pesquisa e ressaltem a importância e necessidade das respostas, a fim de motivar o informante”.

O questionário foi distribuído aleatoriamente a colaboradores da Empresa C, uma empresa na área da Banca.

O questionário é constituído por três partes: caracterização da amostra, satisfação no trabalho e justiça organizacional (Apêndice 1).

O primeiro bloco de questões reporta-se à caracterização da amostra, constando informações como idade, género, tempo de serviço, tipos de contrato e habilitações académicas.

O segundo bloco de questões é composto pelas 36 questões do *Job Satisfaction Survey* (JSS) de Spector (1985), relacionadas com a satisfação no trabalho, avaliadas numa escala de concordância que vai de 1 (“discordo totalmente”) a 5 (“concordo totalmente”). O intuito deste conjunto de questões é perceber a sensação dos colaboradores no que diz respeito à satisfação no trabalho.

Por fim, a terceira parte do questionário é composta pelas 20 questões de Colquitt (2001) sobre as perceções de justiça organizacional, medidas numa escala de concordância que vai de 1 (“discordo totalmente”) a 5 (“concordo totalmente”). Aqui as questões tiveram como intuito saber como é que os

colaboradores percebem a justiça organizacional no que respeita ao sistema de recompensas.

3.2.1. Instrumento de medida da satisfação no trabalho

Com base na investigação efetuada, o conceito de satisfação no trabalho não reúne unanimidade quanto a sua definição, pois refere-se a algo subjetivo que pode variar consoante a pessoa, a situação e as próprias circunstâncias em que o trabalho ocorre.

Como referido acima, na presente investigação foi utilizado o *Job Satisfaction Survey* (JSS), desenvolvido por Spector (1985), que tem como objetivo avaliar, por um lado, a satisfação do trabalho em geral e, por outro, nove dimensões/facetas específicas da satisfação no trabalho: o salário, a promoção, a supervisão, os benefícios, as recompensas, as condições operacionais, os colegas de trabalho, a natureza do trabalho e a comunicação.

Foi utilizada versão completa do JSS composta por 36 questões (4 questões por cada uma das 9 facetas da satisfação no trabalho), medidas através de uma escala de Likert de cinco pontos indo de 1 (“discordo totalmente”) a 5 (“concordo totalmente”).

3.2.2. Instrumento de medida da justiça distributiva

Como já mencionado anteriormente no presente estudo, a justiça distributiva analisa a justiça percebida dos resultados ou *outcomes* que um trabalhador recebe no seu local de trabalho. As compreensões sobre justiça distributiva resultam da aplicação de regras de afetação, uma das quais é a regra da equidade de Adams (1965). Na justiça distributiva existem algumas regras que se utilizam como, por exemplo, da necessidade, da igualdade e da equidade. A regra que será utilizada neste estudo será a regra da equidade, pois baseados em estudos, é a regra que tem maior aplicabilidade nas economias ocidentais desenvolvidas (Paterson, Green, & Cary, 2002; e Sotomayor, 2007).

Conforme referido anteriormente, para a medida de justiça distributiva foram utilizados os seis itens sugeridos por Colquitt (2001), medidos através de uma escala de Likert de cinco pontos indo do 1 (“discordo totalmente”) até ao 5 (“concordo totalmente”).

3.2.3. Instrumento de medida da justiça processual ou procedimental

A justiça processual ou procedimental enfatiza a justiça das questões relativas aos métodos, mecanismos e procedimentos utilizados para determinar os resultados dos processos de tomada de decisão que afetam os empregados (Folger & Cropanzano, 1998; e Malik & Naeem, 2011).

Segundo Bagger *et al.* (2013, p.41) no quis diz respeito ao contexto organizacional, este conceito aborda a “[...] maneira como os salários e benefícios são atribuídos”. Por outras palavras, os indivíduos não levam somente em consideração os resultados da distribuição, mas também os critérios e procedimentos utilizados para tal procedimento.

Para a justiça procedimental foram seleccionados os sete itens indicados por Colquitt (2001), medidas através de uma escala de Likert de cinco pontos indo do 1 (“discordo totalmente”) até ao 5 (“concordo totalmente”).

3.2.4. Instrumento de medida da justiça interacional

Introduzida por Bies e Moag (1986) a justiça interacional refere-se à qualidade do tratamento interpessoal que os colaboradores recebem das suas chefias, aquando da implementação dos procedimentos.

Segundos os autores, um tratamento justo engloba as seguintes medidas: relacionamento honesto e verdadeiro; cortesia; respeito pelos direitos individuais; comportamento adequado; e justificação das decisões.

Em concordância com o que ocorreu nas dimensões de justiça distributiva e justiça processual ou procedimental, também nesta dimensão de justiça organizacional foram utilizados os oito itens propostos por Colquitt (2001),

medidos através da escala de Likert de cinco pontos, indo em 1 (“discordo totalmente”) até 5 (“concordo totalmente”).

3.3. Procedimentos

Inicialmente foi efetuado um contato via *email* com o departamento de recursos humanos para a demonstração de interesse da pesquisa na empresa C, seguido de um contato telefónico para o acerto das informações prestadas. Após autorização, a empresa forneceu uma cópia do quadro de lotação dos funcionários e foi também acordada a data para entrega dos questionários, bem como a melhor forma de recolher a informação junto dos colaboradores. Foi exposto ao responsável do departamento de recursos humanos os objetivos do questionário e a forma como seria desenvolvido todo o processo, bem como o sigilo individual das respostas dadas ao questionário.

Ao investigador ficou a responsabilidade da distribuição dos questionários por *email* aos diversos responsáveis por cada equipa de trabalho.

Devido às características da amostra, a melhor forma encontrada para responder aos questionários foi através de um *link* eletrónico, garantido a confidencialidade das respostas. O *link* esteve disponível entre 10/04/2020 e 17/04/2020.

Posteriormente, os dados foram recolhidos pela investigadora.

Capítulo IV – Análise dos resultados obtidos

O presente capítulo tem como objetivo analisar as relações entre as três dimensões de justiça organizacional aplicadas ao sistema de recompensas e a sua influência na satisfação no trabalho.

Primeiramente irá ser feita uma breve caracterização da empresa e da amostra do estudo, seguindo-se a análise dos resultados da aplicação do referido questionário.

4.1. Seleção da empresa

O presente trabalho focou-se em uma empresa bancária de média dimensão, com sede em Portugal e uma sucursal em outro país.

O número de colaboradores na empresa no ano de 2019 era de 150, levando em conta a sede portuguesa.

4.2. Caracterização do sistema de recompensa da empresa

Quando o tema é o sistema de recompensas, a transparência na política salarial é primordial para estabelecer uma relação de confiança entre a empresa e os seus trabalhadores. Reconhecer e valorizar atitudes que agregam valor pode ser um ponto de partida, mas somente surtirá efeitos positivos com o estabelecimento de uma comunicação ampla, clara e objetiva.

A política de recompensas da empresa X tem por objetivo principal atrair e reter os talentos na organização, tendo presente o âmbito global do mercado em que opera. No caso da remuneração referente ao desempenho de funções não executivas, a política de remunerações visa igualmente compensar a dedicação, qualificação e a responsabilidade exigidas para o desempenho da função.

A seguir de forma sucinta e resumida serão mencionados alguns itens da política de recompensas da empresa em questão, a saber:

- Simplicidade, clareza, transparência e alinhamento com a cultura da empresa;
- As retribuições devem estar alinhadas com o interesse da empresa e dos colaboradores;
- A retribuição fixa representa uma proporção significativa da compensação total;
- A remuneração variável recompensa o desempenho por alcançar os objetivos acordados, baseada no posto e responsabilidades do colaborador no âmbito de uma prudente gestão de riscos;
- A compensação variável promove boas condutas e não incentiva a venda de um produto ou serviço quando existam outros que se adequem melhor às necessidades do cliente;
- Concedam-se benefícios adequados para apoiar os colaboradores e as suas famílias;
- Os conflitos de interesse devem ser sempre evitados quando relacionados com decisões sobre retribuições;
- Não existirá qualquer discriminação nas decisões sobre retribuições, a não ser a relacionada com o desempenho; e
- Consistência com uma gestão e controlo de risco eficazes para evitar a exposição excessiva ao risco e a conflitos de interesses.

Importa salientar que o sistema de recompensas da referida empresa abrange recompensas monetárias (como, por exemplo, participação nos lucros da empresa) e não monetárias (tendo como exemplos horários de trabalho flexíveis, investimento no reconhecimento do profissional), baseadas em critérios de avaliação desempenho que ocorrem semestralmente.

4.3. Amostra

Dos 100 questionários entregues, colaboraram na investigação 80 respondentes, o que corresponde a uma taxa de respostas de 80%. A maioria dos respondentes é do género feminino (n = 50, ou seja, 62,5%), enquanto o género masculino se encontra representado por apenas 37,5% dos inquiridos (n = 30), conforme se pode constatar pela observação da Figura 4.1.

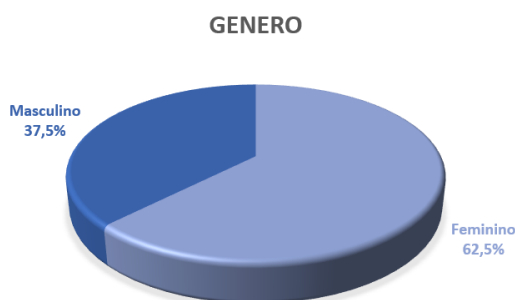


Figura 4.1 - Distribuição dos respondentes por género

Fonte: Elaboração própria

A Figura 4.2 representa a distribuição por faixa etária. A média de idades é de 44,5 anos (com um desvio padrão de 1 a 4 anos). O respondente mais novo tem 22 anos e o mais velho 67 anos. O escalão etário mais representado é o escalão dos 41-50 anos (n = 29, ou seja, 36,2%). Os mais velhos (idades superiores a 55 anos) representam 3,75% dos respondentes (n = 3); outra faixa etária menos representativa é de 31-40 anos com 10% respondentes (n = 8). Já o escalão etário de 51-55 anos representa 25% dos respondentes, tendo a mesma representatividade que o escalão etário dos respondentes mais jovens, com idades até 30 anos (n = 20, ou seja, 25%).

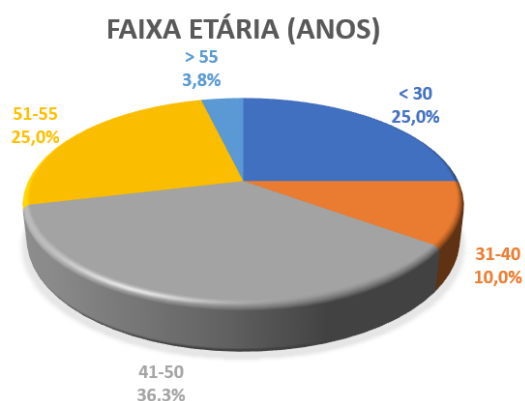


Figura 4.2 – Distribuição dos respondentes por faixa etária

Fonte: Elaboração própria

Como se pode verificar pela leitura da Figura 4.3 metade dos respondentes têm entre 8 a 10 anos de tempo de serviço na empresa (n = 40, ou seja, 50%), seguindo-se os escalões de 1 a 3 anos (n = 22, ou seja, 27,5%), e de 11 a 15 anos (n = 18, ou seja, 22,5%).

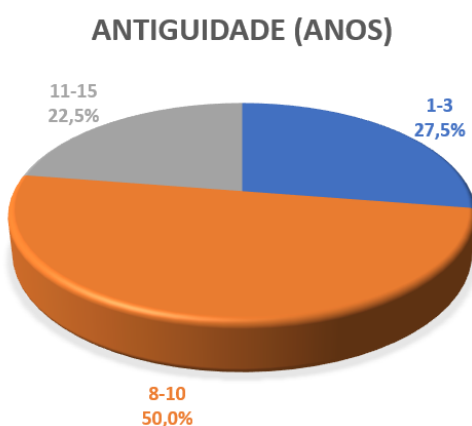


Figura 4.3 - Distribuição dos respondentes por antiguidade

Fonte: Elaboração própria

No que se refere à repartição dos respondentes por habilitações académicas (Figura 4.4), observa-se que todos possuem algum tipo de graduação, seja

licenciatura representada por 40% dos respondentes, mestrado (33%), curso de pós-graduação (25%) e doutoramento (3%).



Figura 4.4- Distribuição dos respondentes por habilitações académicas
Fonte: Elaboração própria

4.4. Análises empíricas

Nos Quadros 1 e 2 vai ser analisada a frequência das respostas dadas a cada uma das questões apresentadas. Primeiramente foram analisadas as respostas dadas às questões referentes às várias dimensões de justiça organizacional (Quadro 1), seguindo-se as questões sobre satisfação no trabalho (Quadro 2).

Foi empregue uma escala de Likert de cinco pontos, onde:

1. Discordo totalmente (DT)
2. Discordo (D)
3. Não concordo nem discordo (NCND)
4. Concordo (C)
5. Concordo totalmente (CT)

No que se refere às questões sobre justiça organizacional (Quadro 1) a afirmação com a qual que os respondentes mais concordam é a questão 55 (“O meu superior hierárquico fornece as informações acerca de como estou a desempenhar as minhas funções”), em que 45% dos respondentes referem que concordavam com a afirmação. Esta faz parte do grupo de itens que retratam a dimensão de justiça interacional.

Por seu turno a questão com a qual os respondentes mais discordaram foi a questão 56 (“Se considerar os demais salários pagos na minha organização, recebo um salário justo”), em que 40% dos respondentes referiram que discordavam totalmente com a mesma. Esta afirmação enquadra-se na dimensão de justiça distributiva.

Quadro 1 - Frequência e percentagem das respostas de justiça organizacional

		1	2	3	4	5
37. Sou recompensado de forma justa tendo em conta a minha responsabilidade no trabalho.	Freq. %	26 32,5	35 43,75	13 16,25	4 5	2 2,5
38. Há uma reunião de informações precisas antes das tomadas das decisões.	Freq. %	5 6,25	16 20	34 42,5	24 30	1 1,25
39. Antes da tomada de decisões sobre questões salariais, o meu superior hierárquico considera o meu ponto de vista.	Freq. %	22 27,5	15 18,75	34 42,5	5 6,25	1 1,25
40. Os meus direitos como trabalhador são levados em consideração pelo meu superior hierárquico.	Freq. %	6 7,5	12 15	26 32,5	31 38,75	5 6,25
41. Sou recompensado de forma justa face à minha experiência profissional.	Freq. %	21 26,25	24 30	15 18,75	11 13,75	9 11,25
42. Mesmo após as decisões serem tomadas a minha organização permite que os empregados recorram sobre as mesmas.	Freq. %	9 11,25	18 22,5	33 41,25	16 20	4 5
43. Sou recompensado de maneira justa tendo em conta o esforço colocado na realização do meu trabalho.	Freq. %	22 27,5	35 43,75	15 18,75	5 6,25	2 2,5

44. O meu superior hierárquico supera os favorecimentos pessoais ao relacionar -se com seus empregados.	Freq. %	10 12,5	14 17,5	34 42,5	16 20	6 7,5
45. Destina-se as decisões tomadas pelo meu superior hierárquico um tempo necessário para explicá-las.	Freq. %	5 6,25	16 20	22 27,5	34 42,5	3 3,75
46. Sou recompensado de forma justa pela qualidade do trabalho que apresento.	Freq. %	16 20	32 40	15 18,75	12 15	5 6,25
47. Através de representantes, a organização possibilita a participação quando vai decidir sobre a política salarial.	Freq. %	20 25	23 28,75	32 40	4 5	1 1,25
48. São estabelecidos critérios adequados para que as decisões tomadas sejam justas.	Freq. %	6 7,5	18 22,5	41 51,25	12 15	3 3,75
51. Toda a vez que existe qualquer recompensa o meu superior hierárquico as justifica de forma adequada.	Freq. %	10 12,5	16 20	28 35	20 25	6 7,5
52. As opiniões das pessoas interessadas e/ou atingidas sobre qualquer decisão salarial são ouvidas.	Freq. %	15 18,75	18 22,5	38 47,5	7 8,75	2 2,5
53. Sempre que é pertinente recebo o feedback relacionado com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho.	Freq. %	9 11,25	15 18,75	22 27,5	26 32,5	8 10
54. Sempre que necessário as pessoas podem solicitar esclarecimentos sobre as decisões salariais tomadas.	Freq. %	10 12,5	12 15	33 41,25	18 22,5	7 8,75
55. O meu superior hierárquico fornece as informações acerca de como estou a desempenhar as minhas funções.	Freq. %	8 10	12 15	18 22,5	36 45	6 7,5
56. Se considerar os demais salários pagos na minha organização, recebo um salário justo.	Freq. %	32 40	23 28,75	12 15	8 10	5 6,25

Legenda: 1 – Discordo Totalmente, 2 – Discordo, 3 – Nem concordo/Nem discordo,
4 – Concordo, 5 – Concordo Totalmente.

Fonte: Elaboração própria

No Quadro 2 encontram-se as respostas às questões relacionadas com a satisfação no trabalho. A afirmação com a qual que os inquiridos mais concordam é a questão 7 (“Os aumentos salariais não são frequentes e são desatualizados”), em que 47,5% dos respondentes referem que concordam totalmente com a afirmação. Por seu turno, a questão que gera maior discordância por parte dos inquiridos é a questão 33 (“As minhas oportunidades de promoção são satisfatórias”), onde 39,75% dos inquiridos refere que discorda totalmente.

Quadro 2 - Frequência e percentagem das respostas sobre satisfação no trabalho

		1	2	3	4	5
1. Poucas são as oportunidades de promoção no meu trabalho.	Freq. %	26 32,5	28 32,5	13 16,25	8 10	5 6,25
2. O meu superior hierárquico é bastante competente no seu trabalho.	Freq. %	8 10	6 7,5	14 17,5	30 37,5	22 27,5
3. Não estou satisfeito com os benefícios que recebo.	Freq. %	4 5	2 2,5	11 13,75	42 52,5	21 26,5
4. Sinto que sou remunerado de forma justa relativamente ao trabalho que realizo.	Freq. %	8 10	12 15	22 27,5	28 35	10 12,5
5. Sempre que desempenho um bom trabalho, recebo um feedback positivo e reconhecimento.	Freq. %	6 7,5	8 10	33 41,25	30 37,5	3 3,75
6. Muitas das regras e procedimentos existentes tornam difícil a realização de um bom trabalho.	Freq. %	2 2,5	4 5	30 37,5	35 43,75	9 11,25
7. Os aumentos salariais não são frequentes e são desatualizados.	Freq. %	3 3,75	2 2,5	19 23,75	28 35	38 47,5
8. O meu superior hierárquico é injusto para mim	Freq. %	20 25	26 32,5	18 22,5	8 10	8 10
9. A comunicação não é um problema no meu local de trabalho.	Freq. %	6 7,5	18 22,5	15 18,75	32 40	9 11,25

10. As pessoas com quem trabalho são do meu agrado.	Freq. %	2 2,5	6 7,5	10 12,5	36 45	26 32,5
11. Os que desempenham um bom trabalho normalmente são promovidos.	Freq. %	24 30	30 37,5	18 22,5	6 7,5	2 2,5
12. Às vezes sinto que o meu trabalho não faz sentido.	Freq. %	29 36,25	36 25	9 11,25	4 5	2 2,5
13. Os benefícios que recebo são compatíveis com o das outras organizações.	Freq. %	14 17,5	16 20	38 47,5	7 8,75	5 6,25
14. Eu gosto de desempenhar as tarefas relativas ao meu trabalho.	Freq. %	8 10	26 32,5	18 22,5	24 30	4 5
15. As questões burocráticas não são um empecilho para um bom desempenho das minhas funções.	Freq. %	2 2,5	22 27,5	25 31,25	27 33,75	4 5
16. Não sinto reconhecimento pelo trabalho que realizo.	Freq. %	7 8,75	5 6,26	16 20	26 32,5	17 21,25
17. Os objetivos da minha organização não são claros para mim.	Freq. %	14 17,5	28 35	21 26,25	10 12,5	7 8,75
18. Em comparação ao que recebo, sinto que não sou apreciada pela minha organização.	Freq. %	6 7,5	22 27,5	22 27,5	20 25	10 12,5
19. Aqui as promoções caminham de forma competitiva face as outras organizações.	Freq. %	22 27,5	19 23,75	25 31,24	8 10	6 7,5
20. O meu superior hierárquico demonstra pouco interesse relativamente aos seus subordinados.	Freq. %	22 27,5	27 33,75	16 20	5 6,25	10 12,5
21. O conjunto de benefícios que recebo corresponde àquilo que é justo esperar.	Freq. %	14 17,5	30 37,5	19 23,75	9 11,25	8 10
22. As recompensas não são satisfatórias para quem trabalha nesta organização.	Freq. %	4 5	2 2,5	30 37,5	26 32,5	18 22,5
23. Eu estou satisfeito com as oportunidades de aumentos salariais que me são concedidas.	Freq. %	31 38,75	22 27,5	16 20	8 10	3 3,75
24. Tenho uma boa relação com meus colegas de trabalho.	Freq. %	3 3,75	2 2,5	22 27,5	41 51,25	10 12,5
25. Eu sinto muitas vezes que não sei o que está a acontecer na minha organização.	Freq. %	9 11,25	14 17,5	19 23,75	26 32,5	12 15

26. Sinto-me orgulhoso pelo trabalho que desempenho.	Freq. %	5 5,25	2 2,5	12 15	35 43,75	26 32,5
27. Possuo um volume grande de tarefas na minha função.	Freq. %	29 36,25	23 28,75	18 22,5	4 5	6 7,5
28. Nem todos os benefícios devidos são oferecidos pela organização.	Freq. %	5 5,25	6 7,5	22 27,5	29 36,25	18 22,5
29. Eu aprecio o meu superior hierárquico.	Freq. %	2 2,5	7 8,75	13 16,25	31 38,75	25 31,25
30. Tenho demasiada papelada (trabalho escrito).	Freq. %	5 5,25	13 16,25	25 31,25	29 35,25	8 10
31. Tenho a perceção de não ser remunerado de forma adequada face aos meus esforços.	Freq. %	4 5	7 8,75	16 20	29 35,25	24 30
32. As minhas oportunidades de promoção são satisfatórias.	Freq. %	31 39,75	22 27,5	16 20	8 10	3 3,75
33. Existem demasiadas conflitualidades no meu local de trabalho.	Freq. %	5 5,25	22 27,5	28 35	16 20	9 11,25
34. O meu trabalho é agradável.	Freq. %	2 2,5	3 3,75	25 31,25	42 52,5	8 10
35. As minhas obrigações (tarefas de trabalho) não são totalmente explicadas.	Freq. %	16 20	31 39,75	18 22,5	9 11,25	6 7,5

Legenda: 1 – Discordo Totalmente, 2 – Discordo, 3 – Nem concordo/Nem discordo, 4 – Concordo, 5 – Concordo Totalmente.

Fonte: Elaboração própria

Os valores das estatísticas descritivas no que se refere às perceções de justiça organizacional e à satisfação com o trabalho, designadamente valores mínimos, máximos e médios podem ser observados no Quadro 3. A média mais elevada foi obtida na subescala de justiça interacional (3,07) e a mais baixa na subescala de justiça distributiva (2,22).

Quadro 3 – Estatísticas descritivas sobre dimensão de justiça organizacional e satisfação no trabalho

	Número	Valor mínimo	Valor máximo	Valor médio	Desvio Padrão
Justiça distributiva	80	1,00	4,33	2,22	0,87
Justiça procedimental	80	1,14	4,14	2,73	0,69
Justiça Interacional	80	1,00	5,00	3,07	0,80
Satisfação no trabalho	80	1,51	3,94	2,94	0,47

Fonte: Elaboração própria

Os coeficientes de correlação entre as dimensões da justiça organizacional e a satisfação com o trabalho são todos significativos e positivos, como se pode verificar no Quadro 4. A maior correlação ocorre entre a satisfação com o trabalho e a justiça distributiva ($r=0,705$).

A tabela X, corresponde as correlações entre justiça organizacional e satisfação no trabalho.

Quadro 4 – Correlações entre justiça organizacional e satisfação no trabalho

	Satisfação
Justiça distributiva	0,705
Justiça procedimental	0,682
Justiça interacional	0,655

Fonte: Elaboração própria

Os coeficientes de correlação entre as dimensões da justiça organizacional são todos significativos e positivos, conforme consta no Quadro 5. A maior correlação ocorre entre as dimensões de justiça procedimental e de justiça interacional ($r=0,725$) e a mais baixa entre as dimensões de justiça distributiva e de justiça interacional ($r=0,466$).

Quadro 5 – Correlações entre as dimensões de justiça organizacional.

	Justiça Procedimental	Justiça Distributiva
Justiça distributiva	0,572	
Justiça interacional	0,725	0,466

Fonte: Elaboração própria

4.5. Teste de hipóteses

Para testar as hipóteses formuladas anteriormente utilizou-se a análise de regressão múltipla, em que as variáveis independentes do modelo são as três dimensões de justiça organizacional e a variável dependente do modelo é a satisfação no trabalho.

É feita uma análise da regressão, onde é efetuado individualmente um teste de significância para cada uma das variáveis explicativas (Quadro 6). As variáveis independentes referentes às dimensões de justiça processual ou procedimental e de justiça interacional não apresentam um coeficiente significativo, pois o *p-value* é superior a 5%. Somente a dimensão de justiça distributiva apresenta um coeficiente significativo, desde que se aceite um nível de significância inferior a 10%. Deste modo, somente a dimensão de justiça distributiva contribuiu significativamente para a predição da variável dependente (satisfação no trabalho), o que está em conformidade com os

estudos feitos por vários investigadores, que consideram que somente a dimensão de justiça distributiva explica a satisfação no trabalho.

A hipótese 1 refere que as percepções de justiça distributiva relativas aos sistemas de recompensa influenciam positivamente a satisfação no trabalho. Analisando os coeficientes da regressão múltipla obtidos para as três dimensões de justiça organizacional verifica-se que a justiça distributiva revelou-se o preditor significativo da satisfação no trabalho (desde que se aceite que o nível de significância é de 10%). Logo, a hipótese 1 é suportada.

Quadro 6 – Coeficientes da análise de regressão linear múltipla

Modelo	Coeficientes não estandardizados	Coeficientes não estandardizados	Coeficientes estandardizados	t.	Sig.
	B.	Std. Error	Beta		
(Constante)	3,087	0,71		43,534	0,000
Justiça distributiva	0,42	0,22	0,190	1.915	0,058
Justiça procedimental	-0,31	0,026	-0,126	-1,190	0,236
Justiça interacional	-0,023	0,025	-0,098	-0,934	0,352

Fonte: Elaboração própria

A hipótese 2 considera que as percepções de justiça procedimental relativas aos sistemas de recompensa influenciam positivamente a satisfação no trabalho. Os resultados obtidos permitem concluir que a justiça procedimental não tem influência sobre a satisfação no trabalho, pelo que a hipótese 2 não foi suportada.

Por fim, a hipótese 3 refere que as percepções de justiça interacional relativas aos sistemas de recompensa não influenciam a satisfação no trabalho. Em relação a esta hipótese verifica-se que a justiça interacional não influencia a satisfação no trabalho. Deste modo, a hipótese 3 foi suportada.

4.6. Discussão dos resultados

Os resultados obtidos nesse trabalho serão discutidos sob a ótica da satisfação do trabalhador. Todas as variáveis serão analisadas sob os pressupostos teóricos, na realidade empírica, e no modelo de pesquisa proposto no presente estudo.

A justiça interacional é a percepção mais forte de justiça organizacional, seguida da dimensão de justiça distributiva e, por último, da dimensão de justiça processual ou procedimental. Isso indica que os trabalhadores respondentes entendem o papel do gestor como importante na percepção de justiça dentro da instituição. Quando os gestores se preocupam em demonstrar/explicar as decisões tomadas, assim como quando levam em consideração o ponto de vista do trabalhador, o trabalhador percebe a justiça (que é a dimensão de justiça interacional).

Observa-se que os respondentes com uma média de 5 anos de antiguidade na empresa sentem mais satisfação no trabalho que os demais.

No que diz respeito às variáveis demográficas e organizacionais, a questão da escolaridade foi a única que impactou diretamente no bem-estar do funcionário, ou seja, identificou-se que quanto menor o grau de escolaridade maior era sua satisfação no trabalho. Diante do exposto, pode-se concluir que quanto mais escolaridade o indivíduo possui, mais exigente ele se torna.

Por fim, somente a dimensão de justiça distributiva influencia a satisfação do trabalhador, resultado que está em conformidade com estudos feitos anteriormente. A dimensão de justiça processual ou procedimental, segundo alguns investigadores, também pode influenciar a satisfação no trabalho, muito embora tal não sucedeu no presente estudo. A dimensão de justiça interacional, tal como comprovado em estudos desenvolvidos por diversos investigadores, não influencia a satisfação no trabalho, resultado que se comprovou na presente investigação.

Capítulo V – Conclusões

5.1. Contributos do estudo

A questão da satisfação no trabalho tem merecido grande interesse, preocupação e atenção não só por parte dos investigadores, mas também pelos gestores de recursos humanos.

Seguindo esta premissa, os autores Ellickson e Logsdon (2001), e Jolodar e Jolodar (2012) referem que o aumento da satisfação no trabalho leva ao desenvolvimento dos recursos humanos e que uma maior satisfação trará mais produtividade e conseqüentemente melhores resultados para a organização.

O presente estudo reforçou as conclusões já tecidas por diversos autores sobre quais as dimensões de justiça organizacional que influenciam a satisfação no trabalho, contribuindo para uma maior robustez dos resultados já obtidos em anteriores investigações.

5.2. Limitações do estudo

É necessário salientar que as conclusões obtidas na presente investigação devem ser tratadas com alguma cautela, no que se refere às limitações do estudo. Em decorrência, as conclusões do estudo devem-se limitar à amostra utilizada da investigação, não sendo representativas dos colaboradores da organização. Conseqüentemente, os resultados não podem ser generalizados.

Outro ponto a ressaltar é que a recolha de dados foi feita através de um questionário composto exclusivamente por questões de resposta fechada, não permitindo que os respondentes pudessem exprimir de forma mais completa a sua opinião. Caso houvesse a possibilidade de ter recorrido a entrevistas para fazer a triangulação dos resultados, as conclusões seriam mais ricas.

5.3. Sugestões para investigações futuras

As propostas para futuras investigações passam pelo esforço para ultrapassar as limitações inerentes à presente investigação. Deste modo, uma possível pista para investigação é a realização de estudos utilizando uma amostra representativa da organização, tendo em conta que esta pesquisa foi efetuada de forma genérica e não específica para organização em questão.

Outra sugestão passa pela utilização de outros instrumentos de recolha de informação, para além do questionário, designadamente a realização de entrevistas, de forma a reforçar as conclusões obtidas.

Uma outra possível linha para investigação futura pode passar por estender a atual pesquisa a outras organizações similares, para poder comparar os resultados obtidos.

5.4. Conclusão final

Os resultados obtidos evidenciam a importância que assumem as perceções de justiça organizacional no contexto dos sistemas de recompensas e mostram quais as dimensões que estão diretamente relacionadas com a satisfação no trabalho. Deste modo, estes resultados podem fornecer pistas aos gestores para a condução de uma gestão estratégica de recursos humanos mais eficaz, designadamente no que concerne à conceção e implementação de sistemas de recompensas.

A relevância com que os gestores conseguem lidar com os requisitos estudados é ainda mais evidente se atendermos aos resultados obtidos no presente estudo, ou seja, o modo como os colaboradores percecionam a justiça organizacional em relação às recompensas e a sua influência na satisfação no trabalho. Considerando ainda um dos temas abordados no estudo, em relação a influência dos sistemas de recompensas na satisfação no trabalho, quando questionada de uma forma ampla e generalizada, demonstra ser uma temática linear. Em contrapartida quando investigada e estudada de forma mais profunda e detalhada, é possível verificar a sua não

linearidade, levando em conta que a mesma é dependente de diversos elementos, especificamente da maneira como cada colaborador percebe as diversas dimensões de justiça organizacional.

Por seu turno, a importância/relevância do tema tem sido bastante evidenciada não só por investigadores, como pelos próprios gestores de recursos humanos. Estes últimos possuem o propósito de idealizar e principalmente implementar sistemas de recompensas que sejam entendidos como justos pelos colaboradores da organização.

Ratificando o que já foi dito anteriormente, ainda na temática de sistema de recompensas, estas são formadas por um conjunto de elementos intrínsecos e extrínsecos que os colaboradores recebem caso atinjam objetivos ou metas impostas pela empresa, ou seja, uma retribuição pelo seu bom desempenho. É importante realçar a relevância das metas traçadas aos colaboradores estarem sempre de acordo com os objetivos da empresa, bem como o próprio sistema de recompensas.

As empresas que estão em constante atualização e principalmente acompanhando as evoluções dos tempos, conseguem obter melhores resultados no que diz respeito à satisfação dos seus colaboradores, bem como o sentido de justiça organizacional dos mesmos em relação ao sistema de recompensa da empresa.

Como foi referido no presente estudo, a satisfação no trabalho é um tema bastante subjetivo, uma vez que ela varia de indivíduo para indivíduo. Dada a complexidade do tema é de extrema relevância a necessidade da implementação de um sistema que seja percebido de forma maioritariamente justo pelos seus colaboradores, alinhando os valores da empresa com as expectativas dos colaboradores. Desta forma, atende ao conceito de justiça organizacional (distributiva, processual ou procedimental e interacional).

É de suma importância a classificação de procedimentos justos pelos seus colaboradores em relação aos procedimentos desenvolvidos pela empresa.

Este fator é determinante quando se refere à satisfação dos trabalhadores, uma vez que um colaborador satisfeito produz resultados mais eficazes.

Com os resultados obtidos através do questionário pode-se constatar a elevada importância das percepções de justiça organizacional referentes ao sistema de recompensas, em particular as percepções de justiça distributiva, e como as mesmas influenciam diretamente a satisfação no trabalho dos colaboradores da empresa.

Referências Bibliográficas

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.). *Advances in experimental social psychology* (pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Adams, J. S.; & Jacobsen, P. R. (1964). Effects of wage inequities on work quality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 69, 19-25.
- Ahmad, R. (2010). *Direct and Interactive Effects of Organizational Justice and Perceptions of Politics on Personal and Organizational Outcomes* (Doctoral Dissertation). Faculty of Management Sciences, International Islamic University, Islamabad, Pakistan.
- Almeida, G. O.; & Silva, A. M. M. (2006). Justiça organizacional, implicações no burnout e o comprometimento dos trabalhadores. *Gestão.Org. – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 4(2), 160-175.
- Armstrong, A. (2009). *Armstrong's Handbook of human resource management practice* (11th ed.). London: Kogan Page.
- Assmar, E. M. L.; & Ferreira, M. C. (2004). Cultura, saúde e justiça no trabalho. Em A. Tamayo. (Org.), *Cultura e saúde nas organizações* (pp.155-180). Porto Alegre: Artmed.
- Assmar, E. M. L.; Ferreira, M. C.; & Souto, S. O. (2005). Justiça Organizacional: Uma visão crítica da literatura. *Psicologia Reflexão Crítica*, 18(3),443-453.
- Bagger, J., Cropanzano, R., & Ko, J. (2013). A justiça organizacional: definições, modelos e novos desenvolvimentos. In A. El Akremi, S. Guerrero, & J. P. Neveu (Eds.), *Comportamento organizacional: Justiça organizacional, expectativas de carreira e esgotamento profissional – vol. 2*. Lisboa: Instituto Piaget, 35-59.

Benson, J.; Brown, M. (2011). Generations at Work: are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management*, v. 22, n. 9, p. 1843-1865, 2011.

Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (pp.43-55). London: Jai Press Inc.

Bohlander, G.; Snell, S.; & Sherman, A. (2003). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Brandão, I.F; Lima, L.C; Cabral, A.C.A; Santos, S.M; Pessoa, M.N.M. (2014). Satisfação no serviço público: um estudo na superintendência regional do trabalho e emprego do Ceará. *Revista eletrônica de Administração*. Vol. 20, nº 1, 2014.

Camara, P. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

Camara, P. B. (2006). *Os sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos* (2ª ed., revista e aumentada). Lisboa: Dom Quixote.

Camara, P. B. (2011). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos recursos humanos* (3ª ed., revista e atualizada). Lisboa: Dom Quixote.

Camara, P. B.; Guerra, P. B.; & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial* (6ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.

Chiavenato, I. (2006). *Recursos Humanos: O capital humano das organizações* (8ª ed.). São Paulo: Atlas, 2006.

Cianci, R. and Gambrel, P.A. (2003) Maslow's Hierarchy of Needs: Does It Apply in a Collectivist Culture. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 8

- Cohen, A.; & Gattiker, U. E. (1994). Rewards and organizational commitment across structural characteristics: a meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 9(2), 137-157.
- Cohen, J., & Cohen, P. (1983). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cohen-Charash Y.; & Spector P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A MetaAnalysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colauto, R. D., & Beuren, I. M. (2006). Coleta, análise e interpretação dos dados. In I. M. Beuren (Org.), *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática* (3^a. ed., pp. 117-144). São Paulo, SP: Editora Atlas.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tun-eling through the maze. In I. T. Robertson & C. L. Cooper (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, pp. 317-372). New York: Wiley.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, Vol.21, 34-48.
- Decenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2001). *Administração de recursos humanos*. Rio de Janeiro, RJ: LTC Editora.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Ellickson, M., & Logsdon, K. (2001). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *State Local Government Review*, 33(3), 173-184.

- Ferreira, J. M. C.; Neves, J. G.; & Caetano, A. (2011). Manual de Psicossociologia das Organizações. Lisboa: Escolar Editora.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). Organizational justice and human resource management. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Folger, R., & Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personnel system. In K. Rowland, & J. Ferris (Eds.), Research in personnel and resources management (pp. 141-183). Greenwich, CT: JAI Press.
- Gondim, S. M. G., & Silva, N. (2008). Motivação no Trabalho. In: J. C. Zanelli, J. E. BorgesAndrade, & A. V. B. Bastos (Org.), Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil (pp.145-176). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Hackman, J. R.; Oldham, G. R.(1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, v. 60, n. 2, p. 159-70, 1975.
- Henderson, R. (2003). Compensation Management in a Knowledge-Based World (9^aed.) New Jersey:Prentice-Hall
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959). The Motivation to work. New Yourk: Transaction Publishers.
- Herzberg, F.I. (1966). Work and the nature of man. World.
- Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M., & Paul, K. B. (1989). Construction of a Job in General scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 193–200.
- Jessen, J. T. (2010). Job satisfaction and social rewards in the social services. *Journal of Comparative Social Work*, 1, 1-18.

- Jolodar, S. Y. E., & Jolodar, S. R. E. (2012). The Relationship between Organizational Learning Capability and Job Satisfaction. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(1), 15-27
- Judge, T., Piccolo, R., Podsakoff, N., Shaw, J., & Rich, B. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: a meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 157-167.
- Kim, W. C.; & Mauborgne, E. (1998). Procedural justice, strategic decision making and the knowledge Economy. *Strategic Management Journal*, 19, 323-338.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding Procedural Justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Lawler, E. III (1989). *The Strategic design of reward system*. The Centre for Effective Organisations, Los Angeles, Graduate School of Business Administrations.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In: Gergen, K.S.; Greenberg, J.; Weiss, R.H. (Ed). *Social exchange: advances in theory an research* (p.211-239). New York: Plenum.
- Lind, E.; & Tyler, T. (1988) *The social psychology of procedural justice*. New York, Plenum.
- Locke, E. A. What is job satisfaction? *Organizational Behaviour Human Performance*, v.4, n.4,p.309-336, 1969
- Malik, M. E., & Naeem, B. (2011). Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of Faculty: Empirical Evidence from Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(9), 92-98.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2005). *Técnicas de pesquisa* (6ª. ed.). São Paulo, SP: Editora Atlas.
- Maslow, A. H. (1954) *Motivation and personality*, New York, Harper, 1954.

- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality* (2nd ed.). New York: Harper & Row.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. *Academy of Management*, 35(3), 626-637.
- Melo, M. B. (2010). *Satisfação no Trabalho da Equipe de Enfermagem no Brasil: Revisão Integrativa (Dissertação de Mestrado)*. Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Goiás, Goiânia, GO, Brasil.
- Mendonça, H. (2008). Atitudes Retaliatórias. In: Siqueira, M. M. M. (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão* (pp. 247-263). Porto Alegre: Artmed.
- Milcovich, G., Newman, J. (2005) *Compensation Management*, 8th ed, New York, McGraw-Hill.
- Muchinsky, P. M. (2004). *Psicologia organizacional* (7ª. ed.). São Paulo, SP: Pioneira Thompson Learning.
- Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicología y Salud*, 16(002), 207-217.
- Paschoal, Luiz (2007). *Administração de cargos e salários: Manual prático e novas metodologias*. 3.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007
- Paterson, J. M., Green, A., & Cary, J. (2002). The measurement of organizational justice in organizational change programmes: A reliability, validity and context-sensibility assessment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 393-408
- Porter, L. W. (1961). A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs. *Journal of Applied Psychology*, 45(1), 1-10.
- Ramasodi, J. M. B. (2010). *Factors influencing job satisfaction among healthcare professionals at south rand hospital (Master dissertation)* Faculty of health systems management and policy, University of Limpopo, South Africa.

Rego, A. (2000a). *Justiça e comportamentos de cidadania nas organizações: Uma abordagem sem tabus*. Lisboa: Edições Sílabo.

Rego, A. (2000b). Comportamentos de cidadania organizacional: Diferentes padrões reactivos às percepções de justiça. *Organizações e Trabalho*, 24, 9-28.

Rego, A. (2002). *Comportamentos de Cidadania nas Organizações*. Amadora: McGraw-Hill

Rego, A.; & Souto, S. A. (2004). Percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 8(1), 151-177.

Robbins, S. (1999). *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: Editora LTC

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional* (11ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill building approach* (4th ed.). New York, NY: John Wiley & Sons, Inc

Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes de comportamento de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. Tese de doutorado. Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

Siqueira, M. M. M.; & Padovan, V. A. R. (2008). Bases tóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201-209.

Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes. Rand McNally.

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

- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693- 713.
- Tamayo, A. (2000). Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. *Revista de Administração (USP)*, 35(2).
- Thibaut, J.; & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1975.
- Tremblay, M., & Roussel, P. (2001). Modelling the role of organizational justice: Effects on satisfaction and unionization propensity of Canadian. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 717-737.
- Ungaro, S. F. V. (2007). A satisfação no trabalho e a relação com o afeto positivo,afeto negativo, sistema de recompensas e plano de benefícios. Dissertação de mestrado, Faculdade de Desporto, Universidade do Porto, Porto.
- Vroom (1964). *Work and motivation*. Malabar: Robert E. Krieger Publishing Company, Inc.
- Vroom, V. H. (1997). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier,1997.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: XXII)*. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center Work Adjustment Project.
- Yucel, I. (2012). Examining the Relationship among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study. *International Journal of Business Management*, v.7, n.20, p. 44-57, 2012.

Apêndice 1 - Questionário

Este questionário tem como objetivo estudar a sua relação com a organização onde trabalha.

Integra-se num trabalho de investigação desenvolvido no âmbito de uma Dissertação para obter o Grau de Mestre em Controlo de Gestão e de Negócios no Instituto Superior de Administração e Contabilidade de Lisboa (ISCAL), e pretende ainda contribuir na perceção sobre o que as pessoas mais valorizam na organização onde trabalham, podendo ajudar a delimitar estratégias e ações que permitam melhorar as relações entre os colaboradores e os seus empregadores.

Nas diferentes partes do questionário existem instruções que deverão ler atentamente antes de começar a responder. Não existem respostas corretas ou incorretas; o objetivo é a obtenção do seu ponto de vista.

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.

Obrigada pela sua colaboração, ela é imprescindível para o nosso trabalho.

Carolina Messina Abreu Davim de Oliveira

1. Caracterização da amostra

Idade:

Sexo: Feminino

Masculino

Categoria Profissional:

Tempo de Serviço na Organização:

Habilitações Académicas:

2. Satisfação no trabalho

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

Escala de Avaliação

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Não concordo/ Nem discordo
4. Concordo
5. Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
1. Poucas são as oportunidades de promoção no meu trabalho.					
2. O meu superior hierárquico é bastante competente no seu trabalho					
3. Não estou satisfeito com os benefícios que recebo.					
4. Sinto que sou remunerado de forma justa relativamente ao trabalho que realizo.					
5. Sempre que desempenho um bom trabalho, recebo um <i>feedback</i> positivo e o reconhecimento.					

6. Muitas das regras e procedimentos existentes tornam difícil a realização de um bom trabalho.					
7. Os aumentos salariais não são frequentes e são desatualizados.					
8. O meu superior hierárquico é injusto para mim					
9. A comunicação não é um problema no meu local de trabalho.					
10. As pessoas com quem trabalho são do meu agrado.					
11. Os que desempenham um bom trabalho normalmente são promovidos.					
12. Às vezes sinto que o meu trabalho não faz sentido.					
13. Os benefícios que recebo são compatíveis as outras organizações.					
14. Eu gosto de desempenhar as tarefas relativas ao meu trabalho.					
15. As questões burocráticas não são um empecilho para um bom desempenho das minhas funções.					
17. Não sinto reconhecimento pelo trabalho que realizo.					
18. Os objetivos da minha organização não são claros para mim.					
19. Em comparação ao que recebo, sinto que não sou apreciado pela minha organização.					
20. Aqui as promoções caminham de forma competitiva com as de outras organizações.					
21. O meu superior hierárquico demonstra pouco interesse relativamente aos seus subordinados.					
22. O conjunto de benefícios que recebo corresponde àquilo que é justo esperar.					
23. As recompensas não são satisfatórias para quem trabalha nesta organização					
24. Eu estou satisfeito com as oportunidades de aumentos salariais que me são concedidas.					
25. Tenho uma boa relação com os meus colegas de trabalho.					
26. Eu sinto muitas vezes que não sei o que está a acontecer na minha organização.					
27. Sinto-me orgulhoso pelo trabalho que desempenho.					
28. Posso um volume grande de tarefas na minha função.					
29. Nem todos os benefícios devidos são oferecidos pela organização.					
30. Eu aprecio o meu superior hierárquico.					
31. Tenho demasiada papelada (trabalho escrito).					
32. Tenho a perceção de não ser remunerado de forma adequada referente aos meus esforços.					
33. As minhas oportunidades de promoção são satisfatórias.					
34. Existem demasiadas conflitualidades no meu local de trabalho.					
35. O meu trabalho é agradável.					
36. As minhas obrigações (tarefas de trabalho) não são totalmente explicadas.					

3. Percepções de justiça organizacional

Nesta secção estão referenciadas vinte questões relacionadas com alguns aspetos sobre as suas percepções de justiça organizacional no que respeita ao sistema de recompensas. Para cada uma das afirmações abaixo mencionadas, marque apenas um número (de 1 a 5) por afirmação, colocando um X no quadrado respetivo ao lado da questão. Utilize a escala de avaliação indicada para descrever o que sente em relação à sua satisfação no trabalho.

Escala de Avaliação

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Não concordo/ Nem discordo
4. Concordo
5. Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
37. Sou recompensado de forma justa tendo em conta a minha responsabilidade no trabalho.					
38. Há uma compilação de informações precisas antes das tomadas das decisões.					
39. Antes da tomada de decisões sobre questões salariais, o meu superior hierárquico considera o meu ponto de vista.					
40. Os meus direitos como trabalhador são levados em consideração pelo meu superior hierárquico.					
41. Sou recompensado de forma justa face à minha experiência profissional.					
42. Mesmo após as decisões tomadas a minha organização permite que os empregados recorram das mesmas.					
43. Sou recompensado de maneira justa tendo em conta o esforço na realização do meu trabalho.					
44. O meu superior hierárquico supera os favorecimentos pessoais ao relacionar-se com os seus empregados.					

45. Destina-se as decisões tomadas pelo meu superior hierárquico um tempo necessário para explicá-las.					
46. Sou recompensado de forma justa pela qualidade do trabalho que apresento.					
47. Através de representantes, a organização possibilita a participação quando vai decidir sobre a política salarial.					
48. São estabelecidos critérios adequados para que as decisões tomadas sejam justas.					
49. Sou recompensado de maneira justa pelo <i>stress</i> a que sou submetido durante o meu trabalho.					
51. Toda vez que existe qualquer recompensa o meu superior hierárquico justifica de forma adequada.					
52. As opiniões das pessoas interessadas e/ou atingidas sobre qualquer decisão salarial são ouvidas.					
53. Sempre que pertinente recebo o <i>feedback</i> relacionado com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho.					
54. Sempre que necessário as pessoas podem solicitar esclarecimentos sobre decisões salariais tomadas.					
55. O meu superior hierárquico fornece as informações acerca de como estou a desempenhar as minhas funções.					
56. Se considerar os demais salários pagos na minha organização, recebo um salário justo.					

Muito obrigada pela sua colaboração!