

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMISTRAÇÃO DE LISBOA

ISCAL EST. 1759

AS PERCEÇÕES DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL
RELATIVAS AOS SISTEMAS DE RECOMPENSA E O SEU
IMPACTO NO COMPROMISSO FACE AO SUPERIOR
HIERÁRQUICO: A INFLUÊNCIA DO TELETRABALHO

Frederico Emanuel Morais Moreira

Lisboa, fevereiro 2025

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

AS PERCEÇÕES DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL
RELATIVAS AOS SISTEMAS DE RECOMPENSA E O SEU
IMPACTO NO COMPROMISSO FACE AO SUPERIOR
HIERÁRQUICO: A INFLUÊNCIA DO TELETRABALHO

Frederico Emanuel Morais Moreira

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 Avaliação de Desempenho, realizado sob a orientação científica da Professora Doutora Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor, Professora Coordenadora da área científica de Gestão.

Constituição do Júri:

Presidente: Doutora Marina Antunes

Arguente: Doutora Rosa Helena Lutete Geremias

Vogal: Doutora Ana Maria Sotomayor

Lisboa, fevereiro 2025

Dedicatória

À minha família e amigos, obrigado pelo apoio incondicional.

Agradecimentos

Agradecer à professora e orientadora Doutora Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor pela disponibilidade, ajuda e conhecimentos partilhados.

À minha família pelo apoio e motivação dada durante este período.

Aos meus amigos que de alguma forma contribuíram e transmitiram otimismo e confiança.

Todas estas pessoas foram fundamentais na elaboração desta dissertação.

Obrigado.

Resumo

O avanço das tecnologias e a crescente digitalização no mundo empresarial trouxeram mudanças rápidas e profundas. A capacidade das organizações em se adaptarem a essa nova realidade tornou-se essencial para o sucesso. O compromisso dos colaboradores, particularmente em relação aos seus superiores hierárquicos, é um fator crítico para o bom desempenho organizacional e para o cumprimento eficaz dos objetivos.

Ao longo do tempo, o papel do superior hierárquico na construção de um ambiente de compromisso tem ganho destaque, influenciando diretamente a coesão e a produtividade dentro das organizações. Com a crescente digitalização, os recursos humanos deixaram de ter um papel meramente administrativo, assumindo funções estratégicas que contribuem para a competitividade organizacional. Essa transformação exige novas competências e uma forte adaptação ao uso de tecnologias que favoreçam uma gestão mais ágil, eficiente e capaz de maximizar o potencial humano, considerado o principal recurso das empresas.

Este estudo procura, através de uma abordagem quantitativa com o uso de questionário, analisar o impacto da digitalização no compromisso dos colaboradores com os seus superiores hierárquicos. Este estudo procura compreender como o teletrabalho influencia o comprometimento dos colaboradores com seus líderes, investigando a relação entre o trabalho remoto e as percepções de justiça organizacional, especialmente no que diz respeito aos sistemas de recompensa. Com o teletrabalho cada vez mais presente, torna-se ainda mais relevante explorar como a nova realidade digital pode impactar as relações no ambiente de trabalho e o compromisso face ao superior hierárquico. Apesar de o estudo não encontrar fatores predominantes de que o compromisso organizacional seja afetado pelo teletrabalho a formulação de novas estratégias é empírica por parte dos profissionais de recursos humanos, num contexto empresarial cada vez mais competitivo e exigente.

Palavras-chave: Compromisso face ao superior hierárquico, justiça organizacional, sistemas de recompensas, recursos humanos, teletrabalho.

Abstract

The advance of technologies and increasing digitalisation in the business world have brought rapid and profound changes. The ability of organisations to adapt to this new reality has become essential for success. The commitment of employees, particularly in relation to their superiors, is a critical factor for good organisational performance and the effective achievement of objectives.

Over time, the role of the line manager in building an environment of commitment has gained prominence, directly influencing cohesion and productivity within organisations. With increasing digitalisation, human resources no longer have a purely administrative role but have taken on strategic functions that contribute to organisational competitiveness. This transformation requires new skills and a strong adaptation to the use of technologies that favour a more agile, efficient management capable of maximising human potential, which is considered to be a company's main resource.

Through a quantitative approach using a questionnaire, this study seeks to analyse the impact of digitalisation on employees' commitment to their superiors. This study seeks to understand how teleworking influences employees' commitment to their leaders, investigating the relationship between remote working and perceptions of organisational justice, especially regarding reward systems. With teleworking becoming more and more widespread, it is even more relevant to explore how the new digital reality can impact relationships in the workplace and commitment to the hierarchical superior. Although the study found no predominant factors affecting organisational commitment at work, the formulation of new strategies is empirical on the part of human resources professionals in an increasingly competitive and demanding business context.

Keywords: Commitment to the direct supervisor, organizational justice, reward systems human resources, remote work.

Índice

Índice de tabelas	x
Índice de gráficos	xi
1 – Introdução.....	1
1.1 Relevância do tema	1
1.2 Objetivos do estudo	1
1.3 Questões de investigação	2
1.4 Metodologia.....	2
1.5 Estrutura da dissertação	3
2. Revisão de literatura.....	4
2.1 Evolução do conceito de gestão de recursos humanos	4
2.2 Conceito e objetivos dos sistemas de recompensas	5
2.3 Tipos de recompensas	8
2.4 Justiça organizacional	12
2.4.1 Justiça distributiva.....	13
2.4.2 Justiça processual	14
2.4.3 Justiça interacional	16
2.5 Compromisso face ao superior hierárquico	18
2.6 Relação entre perceções de justiça organizacional no sistema de recompensas e o compromisso face ao superior hierárquico	21
2.7 Digitalização e teletrabalho	22
3 - Metodologia	25
3.1 Objetivos do estudo e questões de investigação	25
3.2 Instrumentos de pesquisa	26
3.3 Amostra do estudo	29
4 – Análise de dados.....	30
4.1 Caracterização da amostra	30
4.2 Análise das perceções de justiça organizacional.....	41
4.3 Análise das perceções do compromisso face ao superior hierárquico	48
4.4 Análise das perceções do teletrabalho	50
4.5 Correlação entre as variáveis	52
5 – Análises de regressão	58
5.1 Análises de regressão múltipla.....	58
5.1.1 Análise de regressão entre o compromisso face ao superior hierárquico e a justiça organizacional	58
5.1.2 Análise de regressão entre o compromisso face ao superior hierárquico e o teletrabalho	60
5.1.3 Análise de regressão entre o teletrabalho e a justiça organizacional.....	61
5.2 Teste de hipóteses.....	63
6 - Conclusões finais	65
6.1 Introdução	65
6.2 Principais contributos do estudo	65
6.3 Limitações do estudo	66

6.4 Sugestões para futuras investigações	67
6.5 Conclusões finais	68
Referências Bibliográficas	69
Apêndice 1 – Questionário	81

Índice de tabelas

Tabela 1 - Questões sobre justiça organizacional e teletrabalho e respectivas fontes.....	27
Tabela 2 - Repartição da amostra por idade	31
Tabela 3 - Repartição da amostra por antiguidade na empresa (em anos)	33
Tabela 4 – Repartição da amostra quanto à antiguidade face ao atual superior hierárquico	34
Tabela 5 – Frequências absolutas e relativas acumuladas da relação entre a idade e o género dos inquiridos	36
Tabela 6 – Teste de KMO e Bartlett de justiça organizacional.....	41
Tabela 7 – Variação total explicada	42
Tabela 8 – Coeficiente Alfa de Cronbach – Justiça organizacional.....	42
Tabela 9 – Perceções de justiça distributiva	43
Tabela 10 – Coeficiente Alfa de Cronbach – Justiça distributiva.....	44
Tabela 11 – Estatísticas de item de resumo (média/variância) – Justiça distributiva	44
Tabela 12 – Perceções de justiça processual	45
Tabela 13 – Coeficiente Alfa de Cronbach – Justiça processual	46
Tabela 14 – Estatísticas de item de resumo (média/variância) – Justiça processual	46
Tabela 15 – Perceções da justiça interacional	47
Tabela 16 – Coeficiente Alfa de Cronbach – Justiça interacional	48
Tabela 17 – Estatísticas de item de resumo (média/variância) – justiça interacional.....	48
Tabela 18 – Compromisso face ao superior hierárquico	49
Tabela 19 – Coeficiente Alfa de Cronbach – Compromisso face ao superior hierárquico	50
Tabela 20 – Estatísticas de item de resumo (média/variância) – Compromisso face o superior hierárquico.....	50
Tabela 21 – Perceção do teletrabalho	51
Tabela 22 – Coeficiente Alfa de Cronbach – Teletrabalho	52
Tabela 23 – Estatísticas de item de resumo (média/variância) – Teletrabalho	52
Tabela 24 – Correlações entre as variáveis do estudo	53
Tabela 25 – Teste de normalidade	53
Tabela 26 – Teste de normalidade – Justiça distributiva	54
Tabela 27 – Teste de normalidade – Justiça processual.....	55
Tabela 28 – Teste de normalidade – Justiça interacional.....	55
Tabela 29 – Teste de normalidade – Compromisso face o superior hierárquico	56
Tabela 30 – Teste de normalidade - Teletrabalho	57
Tabela 31 – Modelo de regressão variável justiça organizacional	59
Tabela 32 – Regressão linear	60
Tabela 33 – Modelo de regressão variável compromisso face ao superior hierárquico .	60
Tabela 34 - Coeficientes de variável compromisso face ao superior	61
Tabela 35 – Modelo de regressão variável teletrabalho face à justiça distributiva	61
Tabela 36 - Modelo de regressão variável de teletrabalho face à justiça processual.....	61
Tabela 37 - Modelo de regressão variável de teletrabalho face à justiça interacional....	62
Tabela 38 - Coeficientes de variável teletrabalho face à justiça distributiva.....	62
Tabela 39 - Coeficientes de variável teletrabalho face à justiça processual	62
Tabela 40 - Coeficientes de variável teletrabalho face à justiça interacional	63

Índice de gráficos

Gráfico 4.1 - Repartição da amostra quanto ao género	30
Gráfico 4.2 - Repartição da amostra por idade	30
Gráfico 4.3 - Repartição da amostra quanto ao estado civil.....	32
Gráfico 4.4 - Repartição da amostra por habilitações literárias	32
Gráfico 4.5 - Repartição da amostra por setor de trabalho	33
Gráfico 4.6 - Repartição da amostra quanto à frequência de teletrabalho.....	35
Gráfico 4.7 - Relação entre a idade e o género dos inquiridos.....	35
Gráfico 4.8 - Relação entre o género e as habilitações literárias dos inquiridos.....	37
Gráfico 4.9 - Relação entre o género dos inquiridos e a sua antiguidade na organização	38
Gráfico 4.10 - Relação entre o género dos inquiridos e a sua antiguidade face ao superior hierárquico	39
Gráfico 4.11 – Relação entre o género dos inquiridos e a frequência de teletrabalho ..	40

1 – Introdução

1.1 Relevância do tema

A relevância do tema desta dissertação prende-se com as profundas transformações que o mercado de trabalho tem vindo a evoluir, especialmente com o aumento dos métodos alternativos de trabalho. A pandemia de COVID-19 acelerou a adoção da modalidade de teletrabalho que passou a ser uma prática comum em muitas organizações, levantando novas questões acerca das dinâmicas de gestão e das perceções da justiça organizacional. Com essa mudança, surgem desafios relacionados com a forma como os trabalhadores percecionam os sistemas de recompensa e, conseqüentemente, o seu nível de compromisso para com os superiores hierárquicos.

Num cenário de trabalho remoto, onde a proximidade física é reduzida ou inexistente, a perceção de equidade nos sistemas de recompensa torna-se um fator crucial para garantir a motivação e a confiança dos colaboradores. As relações interpessoais entre trabalhadores e superiores hierárquicos podem ser impactadas pelo distanciamento, sendo fundamental compreender de que forma essas relações são moldadas pelas perceções de justiça organizacional.

Este estudo revela-se particularmente relevante num contexto em que as empresas estão cada vez mais a adotar modelos híbridos ou totalmente remotos de trabalho. A capacidade de reter talentos, garantir a motivação dos trabalhadores e fomentar relações de confiança com os superiores hierárquicos depende, em grande parte, das perceções de justiça organizacional relativas às diferentes práticas de gestão de recursos humanos e, no presente estudo, nos sistemas de recompensa. Compreender estas dinâmicas permite às organizações desenvolver políticas mais eficazes, ajustadas às novas realidades de trabalho, promovendo um ambiente de maior equidade e compromisso.

1.2 Objetivos do estudo

O teletrabalho tem vindo a ganhar cada vez mais relevância no panorama das organizações, especialmente no que diz respeito à gestão de pessoas e às perceções dos

trabalhadores sobre os sistemas de recompensa. A forma como os colaboradores percebem a justiça organizacional nestes sistemas pode influenciar significativamente o seu nível de compromisso, especialmente no que se refere ao relacionamento com os superiores hierárquicos. As percepções de justiça relativas às recompensas, promoções e reconhecimento são fatores centrais que impactam a percepção de equidade e motivação dentro das equipas.

Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo analisar em que medida as percepções de justiça organizacional nos sistemas de recompensa afetam o compromisso dos colaboradores face aos seus superiores hierárquicos, com especial atenção ao contexto do teletrabalho. Pretende-se ainda compreender como o trabalho remoto pode influenciar essas percepções e até que ponto altera a relação entre justiça organizacional e o nível de compromisso dos trabalhadores.

1.3 Questões de investigação

A presente investigação procura responder às seguintes questões de investigação:

Questão de investigação 1 – De que modo as percepções de justiça organizacional relativas aos sistemas de recompensas influenciam o compromisso dos colaboradores face ao seu superior hierárquico?

Questão de investigação 2 - Será que o teletrabalho influencia o compromisso dos colaboradores face ao seu superior hierárquico?

Questão de investigação 3 – Será que o teletrabalho afeta as percepções de justiça organizacional relativas aos sistemas de recompensas?

1.4 Metodologia

O método de investigação utilizado consiste na revisão de bibliográfica sobre os temas em estudo (sistemas de recompensa, justiça organizacional, compromisso face ao superior hierárquico e teletrabalho), através da consulta de livros, revistas e artigos científicos, dissertações de mestrado, teses de doutoramento e alguns *sites* na *internet*. Posteriormente, para aplicação da revisão da literatura do tema em análise é feito um

inquérito por questionário a colaboradores de diferentes empresas e áreas seguido de um tratamento estatístico das respostas ao mesmo, permitindo dar resposta às questões de investigação. Os dados foram tratados com recurso ao *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 29.01.1.

1.5 Estrutura da dissertação

Esta dissertação está organizada em seis capítulos. No presente capítulo foram abordados a relevância do tema, os objetivos gerais e específicos do estudo, a metodologia adotada, as questões de investigação e a estrutura da dissertação.

O segundo capítulo dedica-se à revisão da literatura relacionada com os principais tópicos da investigação, nomeadamente os sistemas de recompensa, a justiça organizacional, o compromisso com o superior hierárquico e o teletrabalho.

No terceiro capítulo são descritas as metodologias e instrumentos utilizados, de acordo com as questões de investigação e o estudo de caso, bem como a relevância para o desenvolvimento da pesquisa.

O quarto capítulo apresenta o estudo de caso, incluindo a caracterização da amostra e a análise dos resultados obtidos através de questionários aplicados a colaboradores de várias empresas e setores.

No quinto capítulo, procede-se à análise detalhada dos dados recolhidos.

Finalmente, no sexto capítulo são discutidas as considerações finais, incluindo os contributos teóricos e práticos do estudo, as suas limitações, bem como sugestões para futuras investigações.

2 - Revisão de literatura

2.1 Evolução do conceito de gestão de recursos humanos

A gestão de recursos humanos tem evoluído ao longo dos anos, acompanhando as mudanças do ambiente empresarial e da sociedade em geral. Segundo Schuler e Jackson (2019) a gestão de recursos humanos passou por quatro fases distintas ao longo da sua evolução histórica.

Na primeira fase, conhecida como administração de pessoal, a gestão de recursos humanos era vista como uma função operacional, responsável pelo processamento de dados e pela manutenção dos registos dos funcionários. Nessa fase, a gestão de recursos humanos era vista como um departamento isolado, sem grande relação com as outras áreas funcionais da empresa.

Na segunda fase a gestão de recursos humanos começou a ser vista como um departamento estratégico, responsável pela gestão dos recursos humanos como um todo. De acordo com Boxall e Purcell (2016) nesta fase a gestão de recursos passou a ser vista como uma função estratégica, capaz de contribuir para a criação de valor para a empresa, através da gestão de talentos e do alinhamento da estratégia de recursos humanos com a estratégia empresarial.

Na terceira fase a gestão de recursos humanos passou a ser vista como uma função estratégica e colaborativa, capaz de trabalhar em conjunto com as outras áreas da empresa. Segundo Schuler e Jackson (2019) nesta fase a gestão de recursos humanos passou a envolver-se mais diretamente nos processos de tomada de decisão e a trabalhar em colaboração com outras áreas funcionais da empresa, integrando a estratégia de recursos humanos com as demais estratégias empresariais.

Finalmente, na quarta fase de evolução do conceito a gestão de recursos humanos passou a ser vista como uma função integradora e sustentável, capaz de integrar a gestão de recursos humanos com a responsabilidade social e ambiental da empresa. De acordo com Jackson e Seo (2020) nesta fase a gestão de recursos humanos deve ser capaz de gerir os recursos humanos de forma sustentável, considerando os impactos sociais e ambientais das suas práticas.

Em resumo, a evolução do conceito de gestão de recursos humanos tem acompanhado as mudanças do ambiente empresarial e da sociedade em geral, passando de uma função

operacional isolada para uma função integradora e sustentável, capaz de contribuir para a criação de valor para a empresa e para a sociedade como um todo.

2.2 Conceito e objetivos dos sistemas de recompensas

É de salientar que existe uma panóplia de possibilidades de abordagem a esta temática da gestão de recompensas, existindo três tipos de sistemas de recompensas: os sistemas tradicionais de remuneração, que são a “forma mais tradicional utilizada pelas empresas para recompensar [os] seus funcionários por seu trabalho” (Silva, 2010, p. 18); o sistema baseado nas competências, “que traduz contextos organizacionais diferenciados, e apelam a formas opostas de participação dos trabalhadores” (Vaz, 2008, p. 5-6); e ainda o sistema tradicional inovado, “que introduz a componente participação do indivíduo na obtenção dos objetivos organizacionais através da gestão por objetivos” (Rosa, 2012, p. 4)

Para Sousa *et al.* (2016, p. 60)

um sistema de recompensas é um conjunto de princípios e diretrizes que a empresa define relativamente aos seus colaboradores, em matéria de retribuições, quer seja de natureza material ou imaterial, em contrapartida do trabalho realizado, e deverá: assegurar a equidade interna; permitir competir no mercado de trabalho, atendendo à equidade externa; permitir a individualização dos salários, através da utilização de fatores de mérito individual.

Camara (2011, p. 87) define o sistema de recompensas 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 empregador aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade”.

Segundo Rocha (1997) há alguns anos as empresas pagavam o salário mínimo estipulado nas convenções coletivas e na regulamentação do trabalho e limitavam-se também ao cumprimento dos requisitos mínimos no que diz respeito à higiene e segurança no trabalho. Esta política de remunerações gerou níveis baixos de satisfação, de motivação e de compromisso dos colaboradores, pelo que foi necessário repensar o modo como os sistemas de recompensas eram concebidos.

Armstrong (2009) considera que 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.

Trata-se do desenvolvimento de estratégias de recompensas que visam atender às necessidades tanto da organização, como dos seus *stakeholders*.

Lawler III (1993) afirma que o primeiro passo para analisar os sistemas de recompensas consiste em considerar o impacto que os mesmos podem ter no comportamento organizacional, ou seja, primeiro é necessário avaliar os resultados que potencialmente se podem esperar de um sistema de recompensas eficaz. A investigação realizada nesta matéria sugere que existem cinco fatores que podem influenciar a eficácia organizacional. São os seguintes: atração e retenção; motivação; cultura; reforçar e definir a estrutura; e o custo.

Pode-se então referir que um sistema de recompensas “deve possuir três componentes: compensação (salário/vencimento) base; incentivos destinados a recompensar os trabalhadores pela qualidade do desempenho; benefícios ou compensação indireta” (Bilhim, 2009, p. 303).

Sousa *et al.* (2016) consideram que o sistema de recompensas recebe *inputs* das mais diversas funções de gestão de recursos humanos, nomeadamente recrutamento e seleção, acolhimento e integração, e avaliação de desempenho.

Lawler III (1993) menciona que os sistemas de recompensas são específicos de cada empresa, contribuindo para caracterizar a sua cultura organizacional. A forma como os sistemas de recompensas são desenvolvidos e geridos pode fazer com que a cultura de uma empresa se modifique consideravelmente.

Cohen e Gattiker (1994) 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.

De acordo com Lawler III (1990) há consenso entre os autores de que o sistema de recompensas tem o potencial de integrar esforços individuais e direcioná-los para os objetivos estratégicos da organização e, desde que bem definido, pode ser um fator chave para que a empresa seja eficaz.

Gomes *et al.* (2015) aludem à existência de uma forte confirmação empírica para associar a maior dispersão do capital da empresa com a dispersão do pacote das recompensas. Estes autores também referem que os sistemas de recompensas tendem para uma maior

diversificação na sua atribuição em função do desempenho, isto é, o leque de recompensas tende a ser mais abundante e diversificado em função do desempenho demonstrado.

Castro (2006, p. 69) defende que uma política de recompensas de uma empresa deve

ser pertinente, demonstrando que está de acordo com a política global da empresa. Deve ser objetiva, de forma a traduzir objetivos concretos e realizáveis. Pretende-se clara, simples e de fácil compreensão. Espera-se que seja escrita, para que se possa generalizar o seu conhecimento evolutivo, de forma a acompanhar a evolução da estrutura e do mercado de trabalho.

Camara (2011) vem afirmar que o sistema de recompensas deve ter uma ligação íntima com a estratégia empresarial, porque é também uma forma de orientar os trabalhadores para que estes alcancem os objetivos da organização, devendo ser aceite e compreendido.

Para Milkovich e Boudreau (2000) os objetivos dos sistemas de recompensas são motivar comportamentos produtivos e controlar os custos de trabalho, enquanto procuram a satisfação das necessidades e o sentimento de justiça dos empregados.

Gibson, Ivancevich, Donnelly e Konopaske (2006, p. 177) mencionam que “os principais objetivos dos sistemas de recompensas são: atrair pessoal qualificado para juntar-se à organização, manter o empregado no trabalho e motivar o empregado a atingir altos níveis de desempenho”.

Armstrong (2009) também define alguns objetivos da gestão de recompensas, designadamente:

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

Um tema importante quando se fala dos sistemas de recompensa é a equidade. Para Lawler (1986, citado por Ungaro, 2007) é necessário que haja transparência tanto na

estruturação como na aplicação. Também Honrado, Cunha e Cesário (2001, p. 279) afirmam que o principal objetivo dos sistemas de recompensa é “recompensar de maneira justa o desempenho do trabalhador, tornando perceptível um clima de justiça de igualdade”.

2.3 Tipos de recompensas

Ao nível dos sistemas de recompensa, os autores normalmente distinguem as recompensas repartindo-as em dois grupos, designadamente as recompensas extrínsecas ou monetárias e as recompensas intrínsecas ou não monetárias (Camara *et al.*, 2013).

Segundo Camara (2011) podemos considerar como recompensas intrínsecas o reconhecimento, o clima organizacional e estilo de gestão, a oportunidade de desenvolvimento profissional, e a autonomia e responsabilidade. Por outro lado, este autor aponta como recompensas extrínsecas o salário, os benefícios, o estatuto e as promoções. As recompensas intrínsecas conferem motivação e estão intimamente ligadas ao trabalho realizado como, por exemplo, responsabilidade, autonomia, crescimento pessoal e progressão de carreira. Este tipo de recompensas estabelece envolvimento e cria ligação entre o trabalhador e a empresa, pois dão sentido e importância ao trabalho que faz (Camara, 2011).

A dimensão organizacional refere-se às recompensas visíveis fornecidas pela organização para promover ou motivar a execução e manutenção de tarefas em equipa, tais como o salário, possibilidade de promoções, benefícios e condições de trabalho (Mottaz, 1985). Em contrapartida, a dimensão tarefa resulta do próprio trabalho, e inclui características do posto de trabalho, como possibilidade de exercer as suas competências e habilidades, autonomia, responsabilidade e *feedback* (Mottaz, 1985; e Oldham & Hackman, 2010).

As recompensas podem ainda ser classificadas em função do seu cariz financeiro ou não financeiro (Spiro, Rich, & Stanton, 2009). As recompensas financeiras incluem o plano básico de compensação (salário, comissões, pagamento de bónus e benefícios extras). Por outro lado, exemplos de recompensas não financeiras são o enriquecimento e apoio no trabalho, prémios de reconhecimento como placas, certificados e troféus, oportunidade de promoção e apoio da cultura corporativa (Spiro *et al.*, 2009).

Atualmente, considera-se que um sistema de recompensas é composto por dois tipos de recompensas, a saber: as recompensas extrínsecas (ou monetárias); e as recompensas intrínsecas (ou não monetárias). Para que uma organização tenha uma boa política de

recompensas tem de valorizar os dois tipos de recompensas, uma vez que ambos são importantes para que os colaboradores se mantenham motivados e ainda possa atrair novos colaboradores (Camara, 2011; Chiavenato, 2014; e Sotomayor, 2021).

Lawler (1986, citado por Ungaro, 2007) sublinha a importância de tanto as recompensas intrínsecas como as extrínsecas terem bem presente o conceito de equidade. Assim, os colaboradores devem ter conhecimento de que, tanto na estruturação como na aplicação das recompensas, se tem em consideração que estas devem ser justas.

Camara (2011) afirma que um sistema de recompensas deve ter em consideração vários fatores como a remuneração adequada, a progressão na carreira, o reconhecimento por parte dos seus superiores e a realização pessoal.

Para Sousa *et al.* (2016) recompensas extrínsecas são as recompensas de natureza material, assumindo, muitas vezes, a forma de prémios monetários.

Segundo Chiavenato (2014, p. 242) as recompensas extrínsecas subdividem-se em recompensas diretas e recompensas indiretas. As recompensas extrínsecas diretas incluem os salários, os bónus, os prémios e as comissões; as recompensas extrínsecas indiretas são o «salário indireto decorrente de cláusulas da convenção coletiva de trabalho e do plano oferecido pela organização de benefícios e serviços sociais». Incluem férias, gratificações, gorjetas, participação nos resultados, descanso semanal remunerado, horas extraordinárias, bem como o correspondente monetário aos serviços e benefícios sociais oferecidos pela organização.

Outra forma de repartir as recompensas extrínsecas é considerar quatro tipos, a saber: salários, incentivos, benefícios e símbolos de estatuto (Sousa *et al.*, 2016)

De acordo com Sotomayor (2021, p. 181) o salário tem a ver com todas as recompensas que o trabalhador tem direito e cujo valor mínimo é definido nos instrumentos legais, isto é, «as organizações têm no mínimo que garantir os valores legalmente definidos pelas negociações entre entidades patronais e sindicatos, mas se assim o desejarem, podem atribuir salários superiores a estes.

Segundo Camara (2011) geralmente o salário é pago numa base mensal a cada um dos colaboradores da organização, havendo certos casos em que se estabelecem periodicidades diferentes (à hora, ao dia ou à semana).

É importante salientar que, embora o salário seja essencial para qualquer colaborador da organização, este não é o único elemento que determina a decisão de aceitar ou não uma determinada posição, ou de permanecer ou não numa organização (Rego *et al.*, 2015).

Existem outras formas de recompensas monetárias, nomeadamente os incentivos. Os incentivos são uma forma que as organizações encontraram de recompensarem os colaboradores pelos seus altos níveis de desempenho, ou seja, o alcance de um conjunto de objetivos que foi previamente fixado entre a organização e o colaborador (Chiavenato, 2014).

Para Camara (2011) os incentivos têm três objetivos: (i) estabelecer uma relação entre o nível de recompensas (sistema de recompensas) e o nível de desempenho (sistema de avaliação de desempenho); (ii) estimular comportamentos e ações alinhados que vão de encontro aos objetivos organizacionais; e (iii) reter os colaboradores que detêm as competências (técnicas e comportamentais) mais adequadas à prossecução dos objetivos da organização.

Os incentivos também se podem classificar de acordo com a tipologia temporal e assim temos incentivos de curto prazo e incentivos de médio/longo prazo. Os incentivos de curto prazo referem-se ao desempenho alcançado durante um período igual ou inferior a um ano (como é o caso das comissões, dos bónus e das viagens). Já os incentivos de longo prazo, mais utilizados pelas grandes empresas, têm como objetivo direcionar os colaboradores para um desempenho sustentado ao longo do tempo tendo, por isso, um horizonte temporal de três a cinco anos (como *stock options* e *phantom shares*, *stock grants* e bónus indexados a medidas de desempenho organizacional) (Sousa *et al.*, 2016).

Os benefícios são definidos por Chiavenato (2014, p. 290) como sendo as «regalias e vantagens concedidas pela organização a título de pagamento adicional dos salários, a todos ou a parte de seus colaboradores. Constituem, geralmente, um pacote que faz parte integrante da remuneração do pessoal». Os benefícios podem ser classificados como sociais ou específicos. Os benefícios sociais destinam-se a todos os colaboradores da organização e têm como objetivo satisfazer as necessidades de carácter social. Constituem exemplos deste tipo de benefícios os seguros de saúde, o complemento do subsídio de doença, o seguro de vida, os cheques creche, entre outros. Os benefícios específicos destinam-se apenas a alguns segmentos da organização, de acordo com o seu nível hierárquico ou a natureza das suas funções. Como exemplos podem se referir os planos

de aquisição de veículos, as despesas de representação e as viagens (Camara, 2011; Chiavenato, 2014; e Sousa *et al.*, 2016).

Atualmente existem organizações que optam pela atribuição de benefícios flexíveis de forma a adequar os benefícios às necessidades de cada colaborador. A organização «define um leque possível de benefícios que os trabalhadores podem ter e as verbas inerentes a cada um deles» (Sotomayor, 2021, p.182), ou seja, define um *plafond* de benefícios que é igual para todos os colaboradores e cada um deles devera escolher os benefícios que pretende e que irão totalizar o *plafond* previamente definido. Assim, existe uma «maior equidade na atribuição dos benefícios, porque cada trabalhador vai selecionar aqueles que de facto vão ao encontro das suas necessidades» (Sotomayor, 2021, p.182).

Por último, 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 auto-estima e consolidar o seu sentimento de auto-realização». Estes «visam distinguir os cargos de gestão e de chefia da organização, ou seja, os que assumem maiores responsabilidades» (Sotomayor, 2021, p. 182).

Existem alguns autores que defendem que as recompensas intrínsecas são as que geram motivação e podem criar uma relação de trabalho de longo prazo entre o colaborador e a organização, ou seja, uma relação de compromisso (Camara, 2011).

As recompensas intrínsecas são as que estão ligadas ao conteúdo e ao contexto de trabalho, ou seja, recompensas que são proporcionadas ao colaborador fruto do seu trabalho, da visibilidade, do reconhecimento e do prestígio que o mesmo lhe proporciona, bem como do sentido de realização pessoal (Camara *et al.*, 2013).

Consideram-se como recompensas intrínsecas, entre outras, as seguintes: (i) os mecanismos de reconhecimento; (ii) o desenho funcional; (iii) a autonomia e responsabilidade; (iv) as oportunidades de desenvolvimento profissional; (v) o envolvimento dos colaboradores na definição dos objetivos estratégicos da organização; e (vi) o clima organizacional e o estilo de gestão (Camara, 2011; e Camara *et al.*, 2013).

Os mecanismos de reconhecimento consideram que o reconhecimento consiste «em distinguir e premiar atuações e comportamentos que, de forma excecional, contribuem para o atingimento dos objetivos da empresa» (Camara, 2013, p. 117).

Na verdade, mais importante ainda são os elogios que são feitos ao desempenho dos colaboradores por parte das suas chefias. Assim, deve ser dado *feedback*, não só em situações em que o colaborador não atinge os objetivos que lhe foram definidos (*feedback* negativo), mas também quando os colaboradores têm desempenhos positivos (*feedback* positivo) de forma a reconhecer o seu esforço e o alcance das metas definidas (Sotomayor, 2021).

Quando eficazmente implementados, os sistemas de recompensas revelam-se como um desafio para as empresas, pois não afetam somente o departamento de recursos humanos, mas também outros departamentos da organização. Isto significa que a gestão das recompensas não deve ser conduzida de forma isolada, mas de forma integrada e alinhada com a estratégia da empresa.

2.4 Justiça organizacional

O termo justiça organizacional, segundo Sotomayor (2007), surgiu por volta da década de 1960, no âmbito da Psicologia Social e tem sido cada vez mais aprofundado ao longo dos tempos, principalmente nas áreas da Psicologia Organizacional, de Gestão de Recursos Humanos e do Comportamento Organizacional.

Segundo Cunha *et al.* (2013) o conceito de justiça é normalmente conotado com palavras como retidão, equidade, imparcialidade ou probidade. Deste modo, estudar o comportamento dos colaboradores e as suas perceções de justiça no local de trabalho, ou seja, justiça organizacional podem ser fundamentais como potencial fonte de obtenção de vantagens competitivas sustentadas (Battistella, Schuster, & Dias, 2012).

Assim, como a justiça assume um papel de extrema importância na vida em sociedade de todos os indivíduos, enquanto membros de uma família, grupo social, cidadãos de um país, também o deve assumir no seio das organizações, pelo que estas não devem negligenciar as perceções de justiça das pessoas que as integram (Rego, 2000). Pesquisas sobre justiça organizacional evoluíram sob diferentes dimensões ao longo dos anos. Para Klendauer e Deller (2009) a justiça organizacional é analisada a partir de três dimensões: justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional. Por sua vez, Colquitt (2001) propõe dividir a justiça interacional em duas dimensões distintas: justiça interpessoal e justiça informacional. Rego (2000), ao investigar a temática de justiça organizacional, contemplou uma quinta dimensão: a justiça das tarefas, sendo esta uma divisão da justiça distributiva.

No presente estudo vamos considerar a visão tripartida da justiça organizacional, ou seja, composta pelas dimensões de justiça distributiva, justiça processual ou procedimental e justiça interacional.

A compreensão da justiça organizacional assume atualmente um papel de extrema relevância, na medida em que perceber como os colaboradores constroem as suas percepções de justiça é essencial, influenciando diretamente o seu desempenho e, conseqüentemente, a sua avaliação.

Assim, a justiça organizacional pode ser definida como a psicologia da justiça aplicada a ambientes organizacionais, e foca-se na forma como a justiça existente nas relações entre trabalhadores e organizações é percebida pelos diversos intervenientes (Assmar, Ferreira & Souto, 2005).

2.4.1 Justiça distributiva

De acordo com Rego (2000) o conceito de justiça distributiva surge nos anos 60 com a teoria da troca social de Homans (1961) e diz respeito às percepções de justiça dos trabalhadores em relação à distribuição de recursos na organização, quer sejam positivos ou negativos, tais como salários, avaliações de desempenho, promoções, sanções disciplinares, entre outras (Greenberg, 2009).

Posteriormente Adams (1965) adaptou a teoria de Homans para o contexto organizacional, tendo proposto a teoria da equidade baseada na regra com o mesmo nome.

A regra da equidade de Adams (1965) consiste na comparação do rácio entre *outcomes* (tais como, por exemplo, promoções, aumentos salariais, seguros de vida e plano de saúde) e *inputs* (como, trabalho e tempo despendido, as competências e as qualificações) do indivíduo com o mesmo rácio de um alvo de comparação.

Se os dois rácios são iguais ocorre equidade e os sentimentos a ela associados são de satisfação e de justiça, o que aumentará a satisfação no trabalho e a intenção de permanecer na organização (Colquitt *et al.*, 2001; Langevin & Mendoza, 2013; e Souto & Rego, 2003). De igual modo, quando os dois rácios são diferentes há iniquidade e os sentimentos associados são de culpa, se o rácio do indivíduo for superior ao rácio do alvo de comparação, ou são de frustração, se o rácio do indivíduo for inferior ao rácio do alvo de comparação.

Leventhal (1980) sugere outras sete regras distributivas, para além da regra da equidade, designadamente:

- i) Regra da igualdade;
- ii) Regra da necessidade;
- iii) Regra do autointeresse justificado;
- iv) Regra da adesão às promessas;
- v) Regra da legalidade;
- vi) Regra da propriedade;
- vii) Regra do *status*.

Contudo, apesar de Leventhal (1980) ter sugerido a possibilidade de existência de oito regras distributivas, na realidade a regra da equidade é aquela que apresenta maior aderência à realidade e garante a maior fiabilidade dos modelos estimados.

Sotomayor (2006) aponta, no entanto, que a teoria proposta por Adams (1965) falha ao deixar de lado aspetos significativos acerca dos elementos que descreve, em especial no que diz respeito às inter-relações entre eles. Segundo a autora, a teoria da equidade não estabelece causalidades entre *inputs* e *outputs*. Se um trabalhador se considera injustamente mal remunerado, ele pode, segundo a teoria, reduzir seu ritmo de trabalho, chegar mais tarde – ou seja, alterar os seus *inputs* – ou passar a trabalhar mais do que trabalhava antes, “reduzindo o valor que percebe de sua contribuição para a relação de troca” (Sotomayor, 2006, p. 59) – isto é, uma distorção cognitiva.

2.4.2 Justiça processual

A justiça processual ou procedimental refere-se à justiça percebida dos processos ou dos procedimentos utilizados para obter resultados organizacionais (Folger & Greenberg, 1985; e Lind & Tyler, 1988). Desta forma, em alguns casos os processos justos são importantes para decidir os resultados, podendo até ser um determinante ainda mais importante da justiça organizacional percebida (Lind & Tyler, 1988).

A justiça processual compreende as percepções de justiça relativas aos procedimentos usados, por exemplo, nos sistemas de avaliação de desempenho, nos acréscimos salariais

e de promoções, nos processos de recrutamento e seleção, de alocação de recursos (Leventhal, 1980; Sotomayor, 2007; e Souto & Rego, 2003).

A justiça processual considera os métodos, mecanismos, meios e processos utilizados na determinação dos resultados (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Segundo Sotomayor (2006) um processo justo em contexto organizacional é influenciado por dois fatores: controlo do processo, isto é, a possibilidade de dar os seus pontos de vista e poder argumentar durante o processo; e o controlo de decisão, ou seja, a oportunidade de influenciar o resultado. Por outro lado, Beuren e Santos (2012) defendem que, para os resultados da empresa, assim como para a satisfação no trabalho, a perceção de justiça processual comparando com as perceções de justiça distributiva e de justiça interacional, não é considerada a mais importante.

Leventhal (1980) enunciou seis regras processuais ou procedimentais, ou seja, critérios têm de ser respeitados, de modo que um procedimento seja considerado justo, designadamente:

- i) Regra da consistência: os procedimentos aplicam-se de igual modo a todos os trabalhadores ao longo do tempo;
- ii) Regra do não enviesamento: deve existir imparcialidade, não existir conflitos de interesse e não haver grupos de trabalhadores que são beneficiados/prejudicados em detrimento de outros;
- iii) Regra da exatidão da informação: a informação deve ser precisa e não ter erros, pois é essencial na tomada de decisão;
- iv) Regra da correção: devem existir meios que permitam mitigar e corrigir os erros que os decisores podem incorrer;
- v) Regra da representatividade: todos têm direito a ter uma opinião e esta deve ser respeitada;
- vi) Regra da eticalidade: os procedimentos a implementar na organização devem ser baseados na ética e na moral vigentes na sociedade.

Em contraste com a justiça distributiva, que está relacionada com um resultado específico, como o pagamento, a justiça processual é mais relacionada com os resultados organizacionais, como compromisso organizacional e comportamentos de cidadania

organizacional (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt *et al.*, 2001; e Masterson, Lewis, Goldman & Taylor, 2000).

Greenberg (1987) atribui maior força à justiça processual do que à justiça distributiva, uma vez que, quando os procedimentos são percebidos como justos, os trabalhadores ficam menos preocupados com os resultados injustos e tendem a considerar justo o que é injusto, apresentando comportamentos positivos.

Desta forma, a justiça processual distingue-se da justiça distributiva, dado que tem como foco os resultados e desta forma engloba aspetos cognitivos como afetivos e ainda aspetos estruturais e aspetos sociais (Filenga & Siqueira, 2006).

2.4.3 Justiça interacional

A terceira dimensão é a justiça interacional, que se concentra na qualidade do tratamento interpessoal, ou na forma como a gestão se comporta em relação ao beneficiário da justiça (Cohen-Charash & Spector, 2001; e Colquitt *et al.*, 2001).

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

Segundo Omar (2006) a justiça interacional está associada à qualidade do tratamento interpessoal entre os gestores que decidem e os empregados afetados pelas suas decisões, equivalendo ao “lado humano” das práticas organizacionais, ou seja, ao modo com que os que controlam as recompensas e recursos se comportam com os subordinados.

Para Bies e Moag (1986, citados por Sotomayor, 2006), que introduzem esta nova dimensão de justiça organizacional, a justiça interacional pretende descrever a qualidade das interações no ambiente de trabalho, posto que estas – aspetos distintos tanto dos *outcomes*, como dos procedimentos – são frequentemente ignoradas pelas dimensões distributivas e processuais.

Os efeitos da justiça processual e da justiça interacional incidem sobre atitudes e comportamentos diferentes do indivíduo, pois enquanto a justiça processual afeta os resultados referentes à organização, como comportamentos de cidadania, compromisso organizacional e intenções de *turnover*, a justiça interacional influencia atitudes e comportamentos relacionados ao agente que põe em prática as decisões como, por exemplo, a satisfação com a chefia, a confiança na mesma e o compromisso face ao

superior hierárquico. Os autores deram a isso o nome de modelo agente-sistema (Bies & Moag, 1986, citados por Sotomayor, 2006).

Bies e Moag (1986) referem que a justiça interacional resulta da comunicação interpessoal que é composta por duas vertentes: tratamento interpessoal e justificação. Assim, baseia-se em quatro aspetos: respeito (ser humilde e compreensivo com os indivíduos), retidão (não colocar questões ou fazer afirmações prejudiciais a outras pessoas), honestidade (a comunicação deve ser a mais sincera e verdadeira na tomada de decisão) e justificação (deve existir um argumento válido na explicação das decisões resultantes da tomada de decisão).

Colquit *et al.* (2021) propõem a separação da justiça interacional em dois vetores: justiça interpessoal e justiça informacional.

A justiça interpessoal consiste na forma como os avaliadores tratam o avaliado, a forma como se relacionam e a confiança, isto é, refere-se ao modo como as pessoas devem ser tratadas com cortesia, dignidade e respeito por todos os que estão envolvidos na execução de procedimentos. Consiste na preocupação do superior hierárquico, quando um indivíduo recebe um resultado negativo (Jackson, 2019; e Roch & Shanock, 2006). Por outro lado, a justiça informacional, segundo Colquitt *et al.* (2001), tem como objetivo dar explicações adequadas ao colaborador, isto é, o porquê de certos procedimentos terem sido utilizados de uma determinada maneira e o porquê dos resultados terem sido distribuídos de um determinado modo.

Para Greenberg (1993), enquanto a justiça distributiva lança o seu olhar à perceção de quão bem distribuídos são os resultados do trabalho, a justiça processual debruça-se sobre o quão justos são os procedimentos para se determinar estes resultados, a investigação dos determinantes estruturais e sociais busca analisar este cenário de forma transversal: o foco nos determinantes estruturais pauta a busca por justiça na compreensão do contexto ambiental onde ocorrem as trocas, enquanto os determinantes sociais analisam o tratamento dispensado aos indivíduos. Assim, as quatro classes de justiça propostas pelo autor são originárias na interação entre estas dimensões: justiça sistémica (processualXestrutural); justiça informacional (processualXsocial); justiça configuracional (distributivaXestrutural) e justiça interacional (distributivaXsocial) (Greenberg, 1993).

Na presente investigação vai ser considerada a visão tripartida da justiça organizacional, composta pelas dimensões de justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional.

2.5 Compromisso face ao superior hierárquico

Para muitos autores a palavra compromisso é aplicada para descrever uma ligação de cariz afetivo (Buchanan, 1974; Karter, 1968; e Mowday *et al.*, 1979, citados por Meyer & Allen, 1991). Outros investigadores percebem o compromisso como a continuação de uma ação como, por exemplo, permanecer na empresa (Becker, 1960; Stebbins, 1970, citados por Meyer & Allen, 1991). Por último, há quem defina o compromisso como sendo uma obrigação de permanecer na organização (Marsh & Mannari, 1977; Wiener, 1982, citados por Meyer & Allen, 1991).

Objeto de várias investigações ao longo de décadas o compromisso organizacional surge como um constructo que reúne pouco consenso na sua definição (Camelli, 2002; e Meyer & Allen, 1991). Autores como Morow (1983), Meyer e Allen (1984) e Stebbins (1970) apontam como causa desta dificuldade o facto de as medidas utilizadas não fazerem jus à definição aplicada (Meyer & Allen, 1991). Comum às diferentes definições está o foco essencial do conceito: a relação entre o colaborador e a organização (Mowday, 1999).

Mowday *et al.* (1979) consideram o compromisso como um conceito unidimensional, definindo-o como a força de identificação do indivíduo com a organização e o seu envolvimento com a mesma. De acordo com os autores, este caracteriza-se por três aspetos, a saber: i) forte crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais; ii) vontade de se esforçar em prol da organização; e iii) vontade de permanecer nesta (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974). No estudo realizado por Mowday *et al.* (1979) é mencionado que o compromisso organizacional tem implícito o papel ativo do indivíduo na relação com a organização, manifestando a sua vontade de contribuir para o bem-estar da organização.

De uma forma sucinta, esta definição do compromisso organizacional assume que o colaborador comprometido com a organização tenderá a manifestar os comportamentos acima mencionados (aceitação dos objetivos e valores organizacionais, vontade de se esforçar em prol da organização e vontade de permanecer nesta) (Mowday *et al.*, 1979).

Meyer e Allen (1991) consideram que o compromisso organizacional tem três dimensões ou componentes: compromisso afetivo, compromisso instrumental e compromisso normativo. O compromisso afetivo tem subjacente a ideia da ligação, identificação e

envolvimento com a organização. A componente instrumental está relacionada com a percepção/consciência dos custos inerentes ao abandono da organização: os colaboradores que manifestam esta componente de compromisso permanecem na organização por decisão racional. Por fim, o compromisso normativo tem por base o sentido de obrigação de permanência na empresa, como um sentimento de dever para com a entidade empregadora (Meyer & Allen, 1991).

O compromisso organizacional como atitude manifesta-se quando o indivíduo partilha uma identidade ou valores com a organização (Hall *et al.*, 1970 citados por Mowday *et al.*, 1979).

A nível organizacional considera-se que os superiores hierárquicos podem ter um papel importante nos níveis de confiança na organização, uma vez que são as suas ações e comportamentos que se tornam fundamentais para o estabelecimento da confiança e é da sua responsabilidade desenvolver dentro da organização relações de confiança, de forma a fornecer uma base necessária para a confiança de todos os colaboradores (Whitener, Brodt, Korsgaard & Werner, 1998).

O compromisso, de acordo com Meyer e Allen (1991), é um estado psicológico global que caracteriza a relação entre colaboradores e organizações. Para Northcraft e Neale (1994) o compromisso é uma atitude que reflete a lealdade de um colaborador para com a organização e revela, num processo contínuo, a preocupação para com o sucesso e o bem-estar da mesma.

Segundo Kidd e Smewing (2001) os superiores hierárquicos têm vindo a ser imprescindíveis para a partilha de conhecimento com os novos colaboradores. Estes agem como mentores dos subordinados menos experientes e ao mesmo tempo conseguem fornecer um *feedback* crítico ajudando posteriormente nas análises efetuadas nas avaliações de desempenho.

Como referem Blomqvist e Stahle (1999) quando um superior hierárquico numa organização demonstra um carácter digno de confiança e uma personalidade confiante, pode incutir uma cultura de confiança e motivacional que será incrementada e difundida na organização. O grau de confiança na organização tem efeitos sobre os resultados pretendidos e alcançados.

Segundo Northcraft e Neale (1994) o compromisso é um ato que representa a lealdade de um colaborador para com a organização e indica, de modo sucessivo, a preocupação para com o bem-estar e êxito da mesma. Nitesh, Kumar e Kumar (2013) assumem que o compromisso se relaciona com o grau em que os colaboradores se identificam com a organização e estão envolvidos com os seus respectivos objetivos.

Sotomayor (2006, p. 120) menciona que «o compromisso face ao superior hierárquico é considerado como o mais influente de todos». Assim, Becker e Billings (1993) desenvolveram um estudo no qual constatam que uma organização que apresente problemas devido à baixa colaboração dos grupos de trabalho, necessita de melhorar o compromisso entre o superior hierárquico e os colaboradores, ao contrário de um compromisso com a gestão de topo ou com a organização.

Meyer, Morin e Vandenberghe (2015) realizaram um estudo onde tentavam pesquisar dois alvos: a organização e o superior hierárquico. Identificaram que ambos os alvos estão espontaneamente relacionados, isto é, os superiores hierárquicos declaram a política organizacional e promovem os objetivos organizacionais, podendo inclusivamente servir como alvos independentes na formação da identidade e compromisso através dos seus relacionamentos com os colaboradores.

O compromisso com o superior hierárquico, de acordo com Becker, Billings, Eveleth e Gilbert (1996) e Siders, George e Dharwadkar (2001) está mais fortemente e diretamente associado ao desempenho do colaborador, do que precisamente com o compromisso face à organização, ou seja, o compromisso organizacional, pois o superior hierárquico tem o dever de supervisionar o desempenho dos seus colaboradores.

Vários autores destacaram a importância de se determinarem bases de compromisso. O'Reilly e Chatman (1986, citado por Sotomayor, 2006) determinaram três bases de compromisso com o superior hierárquico: a condescendência, a identificação e a interiorização. A condescendência acontece quando são evidenciados comportamentos e atitudes, procurando o alcance de algumas recompensas ou para evitar punições específicas. A identificação decorre na tomada de atitudes e comportamentos específicos, que estão relacionados, com outra pessoa ou grupo. Por fim, a interiorização acontece quando os subordinados tomam certas atitudes e comportamentos, porque coincidem com os seus próprios valores.

2.6 Relação entre percepções de justiça organizacional no sistema de recompensas e o compromisso face ao superior hierárquico

De acordo com Robbins (2005, citado por Sousa *et al.*, 2016), a motivação dos colaboradores está diretamente relacionada com os sentimentos e as percepções de justiça destes (teoria da equidade), pois existe uma constante comparação das recompensas atribuídas aos outros colegas, e uma análise sobre se as suas recompensas auferidas correspondem ao esforço despendido.

Quando os colaboradores sentem que os procedimentos organizacionais, tais como a distribuição dos salários ou a tomada de decisão estão a ser considerados e implementados de uma maneira justa, então os colaboradores esforçam-se mais para melhorar o seu desempenho e cedem voluntariamente às regras impostas pela organização (Colquitt & Chertkoff, 2002, citados por İnce & Gul, 2011).

Segundo Ertürk (2010, citado por Fernandes, 2014, p. 26), «a supervisão deve ser um dos pensamentos principais da gestão da organização para manter e promover a ligação psicológica afetiva entre colaboradores e organizações». McAllister (1995) acredita que as percepções de confiabilidade, integridade, humanitarismo e competência são cruciais para determinar as bases afetivas entre os colaboradores e os seus superiores hierárquicos na criação de relações de confiança, uma vez que um colaborador procura num superior hierárquico de confiança características tais como integridade, consistência e competência face às suas ações. Por outro lado, o superior confia no seu subordinado ao sentir lealdade, integridade e abertura.

De acordo com a teoria da equidade, ao existirem recompensas baseadas no desempenho, passa a existir um aumento da percepção de justiça nos colaboradores e conclui-se que estes, quando recompensados de acordo com o seu desempenho, têm maior probabilidade de percecionarem justiça e equidade (Campbell *et al.*, 1998; Greenberg, 1990, 1986; e Silva, 2008).

Por outras palavras, as percepções dos colaboradores relacionados com a justiça na organização são os fatores mais importantes para aumentar a eficácia dos processos de recompensa (Chen & Fu, 2011).

Existe um papel crucial do superior hierárquico no estabelecimento de ligações emocionais com os seus colaboradores, mas também importa não esquecer que cabe ao próprio, monitorizar, avaliar e acompanhar cada um dos seus subordinados de acordo com

os objetivos organizacionais definidos. A existência de um equilíbrio natural entre os objetivos e consequentemente o controlo destas emoções revela-se ser uma tarefa exigente.

2.7 Digitalização e teletrabalho

A digitalização tem transformado a maneira como as empresas gerem os seus recursos humanos, trazendo diversos impactos para a área. De acordo com o estudo de Martínez Gómez, Roldán e Martínez-Cañas (2021) a digitalização tem um efeito positivo sobre o desempenho das empresas, quando se trata da gestão de recursos humanos.

De acordo com um estudo de McIvor *et al.* (2021) a tecnologia tem sido utilizada como uma ferramenta para tornar mais eficientes e eficazes os processos de recrutamento, seleção, formação e gestão de pessoas.

Referente à gestão de pessoas, a digitalização tem permitido que as empresas organizem os dados dos funcionários de forma mais eficiente. De acordo com o estudo de Martínez Gómez *et al.* (2021) as informações sobre os colaboradores como, por exemplo, dados pessoais, desempenho, formações e histórico de promoções podem ser armazenados em sistemas de gestão de recursos humanos, o que facilita o acompanhamento e avaliação da *performance* dos funcionários.

No entanto, a digitalização também apresenta desafios e riscos. De acordo com o estudo de Kuruvilla *et al.* (2021) a automação de processos pode resultar numa redução de empregos, e a privacidade e segurança dos dados pessoais devem ser consideradas com cautela. Embora a digitalização tenha trazido muitos benefícios, também há desvantagens associadas a esse processo. Segundo Brynjolfsson e McAfee (2014) a dependência excessiva da tecnologia pode levar a uma maior vulnerabilidade, a problemas técnicos e a falhas no sistema.

De acordo com o McKinsey Global Institute (2016) a digitalização pode aumentar as desigualdades entre as empresas e entre as pessoas, já que nem todos têm acesso à tecnologia ou têm competências para lidar com ela.

A digitalização pode exigir investimentos significativos em infraestrutura e formações, o que pode simbolizar um gasto financeiro crítico para algumas empresas. Além disso, os custos de manutenção e atualização dos sistemas digitais também devem ser considerados. Lee e Lee (2018) argumentam que a digitalização pode exigir

investimentos significativos em infraestruturas e formações, além de criar custos adicionais de manutenção e atualização.

O conceito de teletrabalho emergiu nos Estados Unidos da América, na década de 70 do século passado, pela mão do engenheiro Jack Nilles que o definiu como “todo o tipo de trabalho que é realizado por meio da tecnologia das telecomunicações, ou com o auxílio desta mesma tecnologia, substituindo as deslocações que o trabalhador tem de fazer diariamente entre casa-emprego-casa” (Silva *et al.*, 2000, p. 22).

Como refere Sousa (1999) ao combinar tecnologias de informação e de comunicação há uma aceleração de mudanças ao nível económico e social, daí resultando em novas formas de trabalho, de entre as quais se destaca o teletrabalho.

Podemos considerar que o teletrabalho veio permitir que o trabalhador desenvolva o seu trabalho num local alternativo, em sua casa ou noutra qualquer lugar, fazendo uso das tecnologias de informação (Eurofound, 2017).

A automatização da tecnologia permite aos trabalhadores usarem, através da *internet*, plataformas/programas nos seus computadores, que lhes possibilitam uma fácil mobilidade, não necessitando sequer de estar presentes no escritório da empresa para a qual prestam serviço e conseguindo mesmo assim desempenhar as suas funções de trabalho (Goštautaitė & Bučiūnienė, 2015; e Ye, 2012).

Para que o teletrabalho possa efetivamente ser desenvolvido, tal como aponta Baruch (2001), existem alguns fatores que devem ser tidos em conta, tais como:

- A natureza do trabalho que o trabalhador desenvolve e a adequação da tecnologia para aquele mesmo trabalho;
- O apoio que é dado pela organização. Aqui é muito importante a confiança existente entre empresa e teletrabalhador, pois há que considerar o facto de uma gestão que vai passar a ser feita à distância;
- O *interface* estabelecido entre casa e trabalho, sendo muito importante considerar o espaço e as instalações que o teletrabalhador dispõe, mas onde também devem ser tidas em conta as suas relações/condições familiares;

- Por último, o teletrabalhador tem de ser capaz de ajustar a prestação de teletrabalho com a sua atitude pessoal, valores e normas, e também com as suas competências e necessidades.

Como afirma Sousa (1999, p. 1-2) o teletrabalho veio “reforçar e acelerar as mudanças no mundo do trabalho e na sociedade de informação onde a qualidade e a velocidade da informação são fatores-chave para a competitividade”.

Acrescenta-se ainda que o teletrabalho pode ser uma ferramenta eficaz para aumentar o compromisso organizacional, pois permite aos colaboradores ter mais flexibilidade e autonomia, o que pode levar a um maior sentimento de controlo e satisfação (Almeida, 2022).

3 - Metodologia

3.1 Objetivos do estudo e questões de investigação

O impacto das perceções de justiça organizacional nos sistemas de recompensa no compromisso face ao superior hierárquico é um tema atual, já que nas modernas organizações e, sobretudo, nas empresas de média e de grande dimensão o compromisso evidenciado pelos colaboradores não é tanto para com a organização, uma entidade abstrata, mas sim para com as suas chefias diretas.

Para além disso, esta investigação tem como objetivo perceber se uma nova variável, o teletrabalho, tem vindo a afetar o compromisso dos colaboradores face aos seus superiores hierárquicos.

Deste modo, foram definidas três questões de investigação.

Questão de investigação 1 – De que modo as perceções de justiça organizacional relativas aos sistemas de recompensas influenciam o compromisso dos colaboradores face ao seu superior hierárquico?

Para responder a esta questão e atendendo aos resultados obtidos por outros autores foram formuladas três hipóteses:

Hipótese 1 - As perceções de justiça distributiva relativas aos sistemas de recompensas não afetam o compromisso dos colaboradores face ao seu superior hierárquico.

Hipótese 2 - As perceções de justiça processual relativas aos sistemas de recompensas não afetam o compromisso dos colaboradores face ao seu superior hierárquico.

Hipótese 3 - As perceções de justiça interacional relativas aos sistemas de recompensas afetam positivamente o compromisso dos colaboradores face ao seu superior hierárquico.

A segunda e terceira questões de investigação têm a ver com o teletrabalho e o impacto sobre o modo como as perceções de justiça organizacional afetam o compromisso dos colaboradores face ao seu superior hierárquico

Questão de investigação 2 - Será que o teletrabalho influencia o compromisso dos colaboradores face ao seu superior hierárquico?

Questão de investigação 3 – Será que o teletrabalho afeta as perceções de justiça organizacional relativas aos sistemas de recompensas?

Como não são conhecidos estudos sobre estas duas temáticas, estas questões de investigação tem um carácter exploratório. Nesse sentido, não serão formuladas hipóteses para responder às mesmas.

3.2 Instrumentos de pesquisa

Existem diversos instrumentos de pesquisa utilizados para a recolha de dados, como entrevistas, questionários, observação direta, entre outros. Este estudo utilizou um questionário (Apêndice 1) para a recolha de dados. Como qualquer ferramenta de pesquisa tem vantagens e desvantagens. Focando nos benefícios, podemos alcançar um maior número de pessoas simultaneamente, evitar a influência do investigador, obter respostas mais rápidas e manter o anonimato dos inquiridos. Como desvantagens podem referir-se a dificuldade de obter respostas, o facto de ter maioritariamente questões fechadas e, como tal, não dá para aprofundar os temas em análise.

O presente questionário foi enviado a colaboradores de diversos setores e áreas. É constituído por questões abertas e questões fechadas. Encontra-se dividido em 6 partes: (i) parte um, onde se caracteriza a amostra, obtendo informações dos respondentes sobre idade, género, estado civil, entre outras; (ii) parte dois, onde se foca na justiça distributiva, avaliando como os colaboradores se sentem face às recompensas que recebem; (iii) parte três, onde analisa a justiça processual, percebendo se os colaboradores percebem justiça nos procedimentos relativos ao sistema de recompensas da empresa; (iv) parte quatro, que diz respeito à justiça interacional focando-se na percepção do tratamento pessoal que recebem quando os procedimentos são implementados; (v) parte cinco coloca a perspetiva do compromisso face ao superior hierárquico e como o colaborador sente essa proximidade; e (vi) parte seis que diz respeito ao teletrabalho e à forma como os colaboradores se sentem face ao distanciamento sentido. O questionário totaliza 36 questões. Os inquiridos apenas na primeira parte do questionário têm a vertente de resposta aberta; nas restantes secções do questionário responderam utilizando uma escala de Likert de concordância com cinco pontos, onde um representa “discordo totalmente” e cinco representa “concordo totalmente”.

Na Tabela 1 estão elencadas as questões de justiça organizacional separadas pelas três dimensões consideradas no estudo e respetivas fontes, bem como as questões sobre teletrabalho e respetivas fontes e sobre o compromisso face ao superior hierárquico.

Tabela 1 - Questões sobre justiça organizacional e teletrabalho e respectivas fontes

Justiça Distributiva	Fonte
9. Sou recompensado de forma justa face da minha experiência profissional	Rola (2013)
10. Sou recompensado justamente pela qualidade do trabalho que apresento	Rola (2013)
11. Sou recompensado de maneira justa pelo stress a que sou submetido durante o meu trabalho	Rola (2013)
12. Sou recompensado de maneira justa tendo em conta o esforço na realização do meu trabalho	Rola (2013)
13. Se considerar os demais salários pagos na minha organização, recebo um salário justo	Rola (2013)
Justiça Processual	
14. A minha organização procura reunir as informações precisas antes de tomar as decisões	Rola (2013)
15. Os meus superiores ouvem e atendem as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pelas decisões salariais	Rola (2013)
16. A minha organização estabelece critérios para que as decisões salariais tomadas sejam justas	Rola (2013)
17. A minha organização dá oportunidade para os empregados recorrerem das decisões tomadas sobre as questões salariais	Rola (2013)
18. No meu trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações sobre as decisões salariais tomadas pelos superiores hierárquicos	Rola (2013)
Justiça Interacional	
19. Recebo o <i>feedback</i> útil relacionado com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho	Rola (2013)
20. O meu superior hierárquico trata-me com sinceridade e franqueza	Rola (2013)
21. O meu superior hierárquico preocupa-se com os meus direitos como trabalhador	Rola (2013)
22. Ao relacionar-se com os empregados o meu superior hierárquico supera os favorecimentos pessoais	Rola (2013)
23. O meu superior hierárquico usa o tempo que for necessário para me	Rola (2013)

explicar as decisões tomadas e as consequências das mesmas	
Compromisso face ao superior hierárquico	
24. Eu falo do(a) meu (minha) atual superior(a) hierárquico(a) aos meus amigos, como sendo um bom (boa) superior(a) para se trabalhar com ele(a).	Gregersen (1993)
25. Quando alguém elogia o(a) meu (minha) superior(a) hierárquico(a), isso parece-me como um elogio pessoal.	Becker <i>et al.</i> (1996)
26. Os êxitos do(a) meu (minha) superior(a) hierárquico(a) são os meus próprios êxitos.	Becker <i>et al.</i> (1996)
27. Desde que comecei este trabalho, os meus valores pessoais e os do(a) meu (minha) superior(a) hierárquico(a) tornaram-se muito semelhantes.	Becker <i>et al.</i> (1996)
28. A razão por que prefiro o(a) meu (minha) atual superior(a) hierárquico(a), face a outros superiores hierárquicos, é devido aquilo que ele(a) defende, ou seja, os seus valores.	Becker <i>et al.</i> (1996) e Gregersen (1993)
29. Eu preocupo-me realmente com o futuro do(a) meu (minha) superior(a) hierárquico(a).	Gregersen (1993)
30. Se os valores do(a) meu (minha) atual superior(a) hierárquico(a) fossem diferentes, eu não estaria tão ligado(a) a ele (ela).	Becker <i>et al.</i> (1996) e Gregersen (1993)
31. Os objetivos do(a) meu (minha) superior(a) hierárquico(a) são importantes para mim.	Gregersen (1993)
Teletrabalho	
32. Em geral, o teletrabalho contribui para melhorar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal.	Golden, Veiga & Simsek (2006)
33. Considero minha produtividade maior quando estou a trabalhar remotamente em comparação ao trabalho presencial.	Gajendran & Harrison (2007)
34. A falta de interação face a face com colegas e superiores é um desafio significativo do teletrabalho.	Nistor & Anton, (2016)
35. A utilização de ferramentas de comunicação online eficazes é crucial para manter a colaboração e a produtividade numa equipa de teletrabalho.	Leonardi, Huysman & Steinfield (2013)

36. O teletrabalho tem um impacto positivo na minha saúde mental e bem-estar geral.	Allen, Golden & Shockley (2015)
---	---------------------------------

Fonte: Elaboração própria

3.3 Amostra do estudo

Esta investigação pretendeu englobar colaboradores de diferentes áreas de atividade e com diferentes categorias profissionais. Com o intuito de obter uma amostra que representasse a diversidade de locais de trabalho, procurou-se incluir participantes de diversos setores e níveis hierárquicos.

A distribuição do questionário foi realizada através do compartilhamento direto de um *link* com diversos colaboradores. Esses colaboradores, por sua vez, disseminaram o *link* nos seus grupos de contacto e entre conhecidos, tanto dentro quanto fora das suas respectivas organizações. A recolha de dados foi efetuada entre 10 de setembro de 2023 e 29 de fevereiro de 2024.

Como não houve controlo sobre o número total de pessoas que receberam o *link* para a pesquisa, calcular a taxa de resposta tornou-se impossível. No entanto, pode-se afirmar que os questionários foram distribuídos para indivíduos que trabalham em várias regiões do país, resultando numa amostra final de 68 colaboradores que aceitaram participar do estudo.

Os dados serão tratados com recurso ao *software* SPSS, versão 29.01.1

4 – Análise de dados

4.1 Caracterização da amostra

A amostra é constituída por 68 inquiridos e apresenta uma distribuição mais concentrada no género masculino com cerca de 57,4% do que no género feminino que conta com apenas 42,6% (Gráfico 4.1).

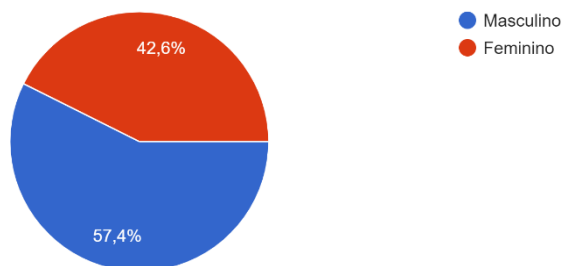


Gráfico 4.1 - Repartição da amostra quanto ao género

Fonte: Elaboração própria

Quanto à idade, pela leitura do Gráfico 2.2 e da Tabela 2 constatamos que há uma dispersão bastante acentuada, tendo os respondentes idades compreendidas entre os 22 e os 61 anos.

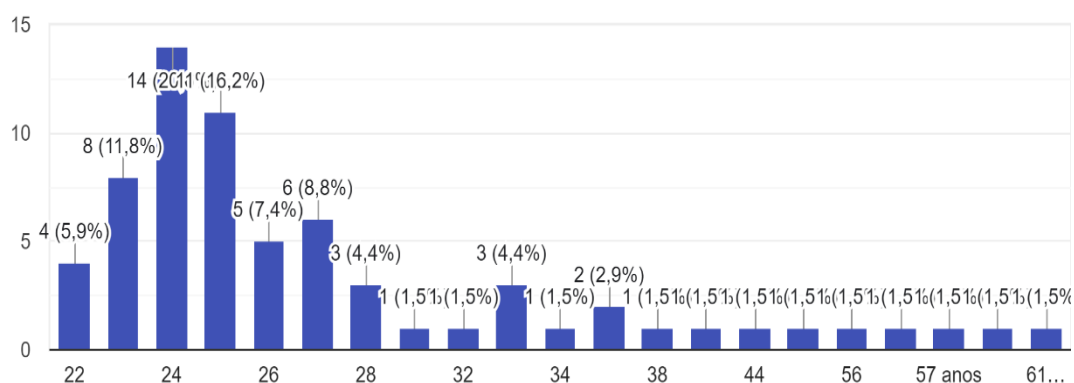


Gráfico 4.2 - Repartição da amostra por idade

Fonte: Elaboração própria

Tabela 2 - Repartição da amostra por idade

Idade	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
22	4	5,9%	5,9%
23	8	11,8%	17,6%
24	14	20,6%	38,2%
25	11	16,2%	54,4%
26	5	7,4%	61,8%
27	6	8,8%	70,6%
28	3	4,4%	75,0%
31	1	1,5%	76,5%
32	1	1,5%	77,9%
33	3	4,4%	82,4%
34	1	1,5%	83,8%
35	2	2,9%	86,8%
38	1	1,5%	88,2%
39	1	1,5%	89,7%
44	1	1,5%	91,2%
54	1	1,5%	92,6%
56	1	1,5%	94,1%
57	2	2,9%	97,1%
60	1	1,5%	98,5%
61	1	1,5%	100,0%
Total	68	100,0%	

Fonte: Elaboração própria

Se efetuarmos uma análise mais detalhada da distribuição da amostra, verifica-se que as idades de 23, 24 e 25 anos apresentam as maiores frequências absolutas e percentagens relativas. Especificamente, 14 participantes (20,6%) têm 24 anos, 11 participantes (16,2%) têm 25 anos e 8 participantes (11,8%) têm 23 anos (Tabela 2). Juntas estas três idades representam 48 inquiridos, correspondendo a aproximadamente 48,5% da amostra total. A forte concentração de participantes nas idades de 22 a 27 anos (70,6%, n=48) sugere que a amostra é dominada por jovens adultos, possivelmente profissionais em início de carreira (Tabela 2). Deste modo, apesar de haver participantes em faixas etárias mais elevadas (até 61 anos), apenas 29,4% da amostra (20 participantes) tem 28 anos ou mais anos, o que pode indicar uma menor representatividade de profissionais mais experientes.

Em relação ao estado civil conseguimos apurar que a maioria dos inquiridos é solteiro representado 75% do total da amostra. Temos cerca de 17,6% que se encontra casado ou em união de facto e 5,9% dos inquiridos encontra-se divorciado. Por fim, encontramos a minoria que são cerca de 1,5% dos inquiridos que são viúvos (Gráfico 4.3).

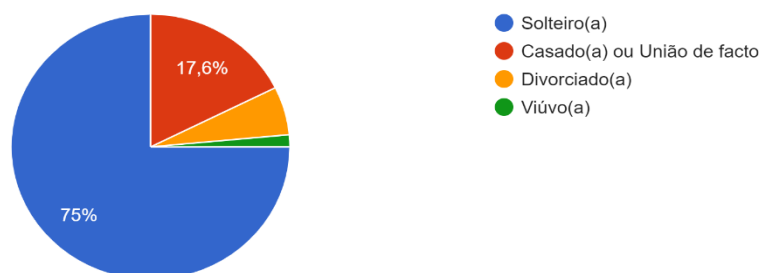


Gráfico 4.3 - Repartição da amostra quanto ao estado civil

Fonte: Elaboração própria

Quanto às habilitações literárias observamos que 38,2% dos inquiridos possui uma licenciatura, 36,8% possui mestrado, 13,2% possui uma pós-graduação, 10,3% tem o ensino secundário e, por fim, 1,5% possui doutoramento (Gráfico 4.4). Do total da amostra nenhum dos inquiridos tem apenas o ensino básico ou um curso profissional. Deste modo, constatamos que a grande maioria dos respondentes (89,7%) possui formação de nível superior.

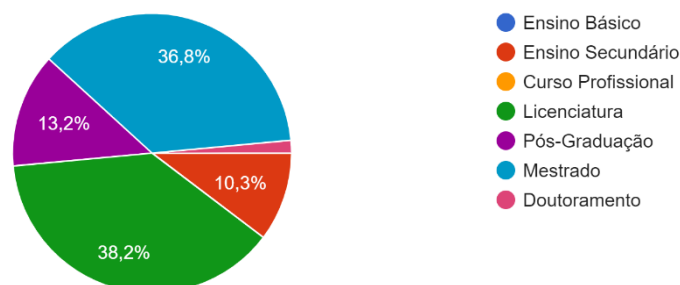


Gráfico 4.4 - Repartição da amostra por habilitações literárias

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao setor de trabalho observamos que 30,9% exercem funções de gestão, 17,6% funções financeiras, 8,8% estão ligados ao setor tecnológico e 7,4% exercem atividades bancárias (Gráfico 4.5). Com menor representatividade na amostra temos 4,4% dos inquiridos que trabalham na hotelaria, 4,4% em *marketing*, 4,4% na área social, 2,9% na área da saúde e 2,9% na área comercial. Por fim e com uma expressão muito diminuta, 1,5% dos inquiridos trabalha nas áreas de construção, chefia de armazéns, construção civil, recursos humanos, produção, desporto, estética, forças de segurança e na área de *compliance*.

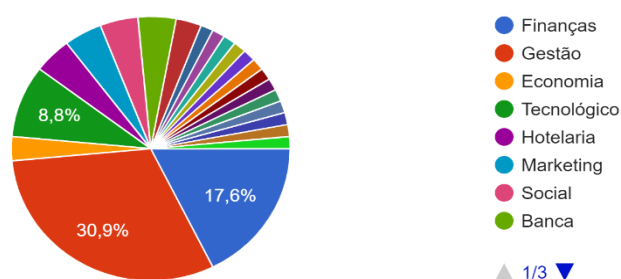


Gráfico 4.5 - Repartição da amostra por setor de trabalho

Fonte: Elaboração própria

Tabela 3 - Repartição da amostra por antiguidade na empresa (em anos)

Anos	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Inferior a 1 ano	21	30,9%	30,9%
1 ano	19	27,9%	58,8%
Superior a 1 ano e inferior a 2 anos	1	1,5%	60,3%
2 anos	10	14,7%	75,0%
Entre 2 e 3 anos	1	1,5%	76,5%
Entre 3 e 5 anos	6	8,8%	85,3%
Mais de 6 anos	10	14,7%	100,0%
Total	68	100,0%	

Fonte: Elaboração própria

Em relação à antiguidade dos inquiridos nas empresas onde trabalham, tivemos respostas muitas dispersas, que vão desde uma antiguidade inferior a um ano até aos 35 anos na mesma empresa (Tabela 3). Com a maior frequência, observou-se que 75% dos inquiridos permanece na mesma empresa até 2 anos, inclusive, resultado que seria expetável dada a concentração da amostra em inquiridos jovens e que, provavelmente, estão há pouco tempo no mercado de trabalho.

Analisando agora a antiguidade face ao atual superior hierárquico, observamos que 32,4% dos inquiridos está há menos de um ano sob a chefia do atual superior hierárquico e 23,5% encontram-se há um ano com o mesmo superior hierárquico (Tabela 4). Deste modo, mais de metade da amostra está há relativamente pouco tempo com o atual superior hierárquico, o que pode condicionar as análises relativas ao compromisso face ao superior hierárquico. Estes valores estão alinhados com os resultados da antiguidade na empresa, uma vez que 75% dos respondentes estão há 2 ou menos anos na empresa (Tabela 3) e provavelmente não tiveram tempo para mudar a sua chefia direta. Por outro lado, 14,7% dos inquiridos já mantém o superior hierárquico há mais de seis anos (Tabela 4).

Tabela 4 – Repartição da amostra quanto à antiguidade face ao atual superior hierárquico

Anos	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Inferior a 1 ano	22	32,4%	32,4%
1 ano	16	23,5%	55,9%
Superior a 1 ano e inferior a 2 anos	2	2,9%	58,8%
2 anos	7	10,3%	69,1%
Entre 2 a 3 anos	5	7,4%	76,5%
Entre 3 a 5 anos	6	8,8%	85,3%
Mais de 6 anos	10	14,7%	100,0%
Total	68	100,0%	

Fonte: Elaboração própria

Por fim analisamos a frequência com que o teletrabalho é utilizado por parte dos inquiridos nas suas atividades profissionais. Constatou-se que 51,5% dos respondentes faz teletrabalho de forma desfasada, ou seja, parcialmente e de forma alternada com a restante equipa, 36,8% dos inquiridos não faz de todo teletrabalho na sua atividade profissional e, com a menor frequência, apenas 11,8% dos respondentes trabalha remotamente de forma exclusiva, ou seja, está permanentemente em teletrabalho (Gráfico 4.6).

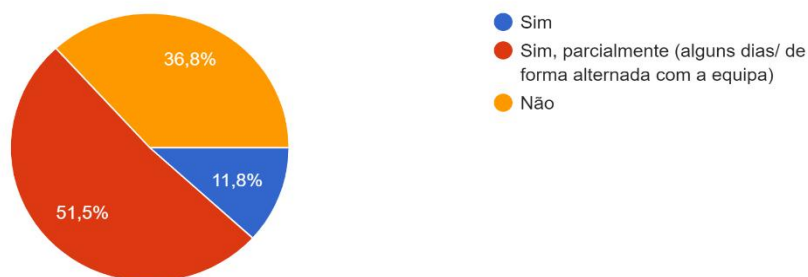


Gráfico 4.6 - Repartição da amostra quanto à frequência de teletrabalho

Fonte: Elaboração própria

Procedendo a um cruzamento de alguns dados demográficos de caracterização da amostra podemos observar no Gráfico 4.7 e na Tabela 5 a relação entre a idade e o género dos inquiridos. Observa-se uma maior concentração de indivíduos do género masculino na faixa etária dos 22 aos 27 anos, com um pico significativo aos 23 e 24 anos.

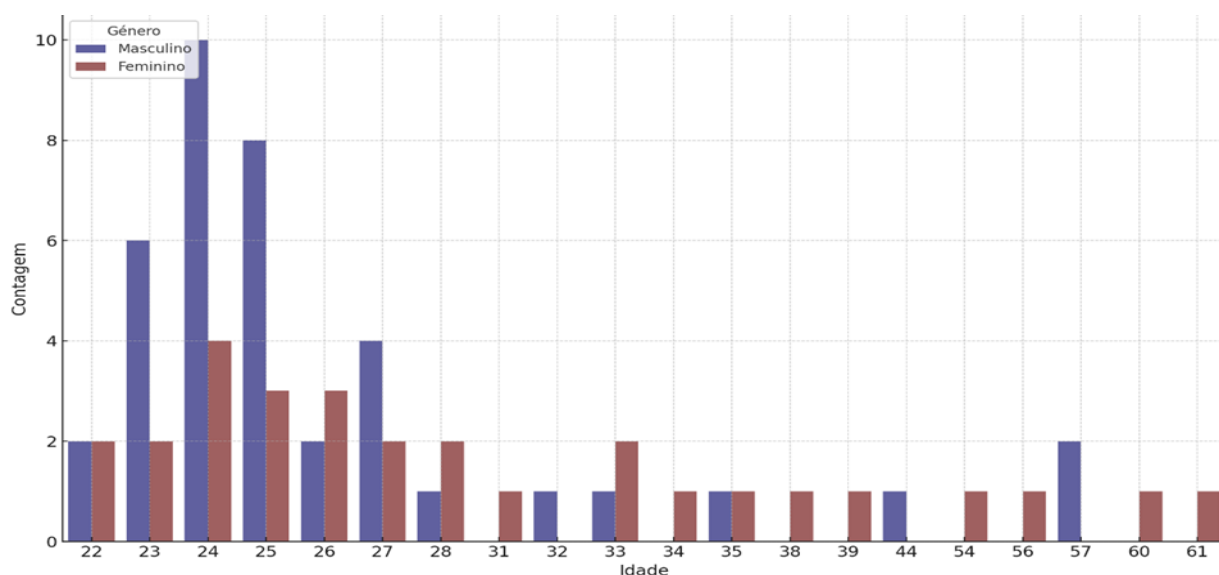


Gráfico 4.7 - Relação entre a idade e o género dos inquiridos

Fonte: Elaboração própria

Por outro lado, a distribuição das idades entre as mulheres é mais uniforme, embora também haja um número significativo de inquiridas na faixa dos 24 aos 27 anos.

Tabela 5 – Frequências absolutas e relativas acumuladas da relação entre a idade e o género dos inquiridos

Idade	Masculino			Feminino		
	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência relativa acumulada	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência relativa acumulada
22	2	5,13%	5,13%	2	6,90%	6,90%
23	6	15,38%	20,51%	2	6,90%	13,79%
24	10	25,64%	46,15%	4	13,79%	27,59%
25	8	20,51%	66,67%	3	10,34%	37,93%
26	2	5,13%	71,79%	3	10,34%	48,28%
27	4	10,26%	82,05%	2	6,90%	55,17%
28	1	2,56%	84,62%	2	6,90%	62,07%
31	0	0,00%	84,62%	1	3,45%	65,52%
32	1	2,56%	87,18%	0	0,00%	65,52%
33	1	2,56%	89,74%	2	6,90%	72,41%
34	0	0,00%	89,74%	1	3,45%	75,86%
35	1	2,56%	92,31%	1	3,45%	79,31%
38	0	0,00%	92,31%	1	3,45%	82,76%
39	0	0,00%	92,31%	1	3,45%	86,21%
44	1	2,56%	94,87%	0	0,00%	86,21%
54	0	0,00%	94,87%	1	3,45%	89,66%
56	0	0,00%	94,87%	1	3,45%	93,10%
57	2	5,13%	100,00%	0	0,00%	93,10%
60	0	0,00%	100,00%	1	3,45%	96,55%
61	0	0,00%	100,00%	1	3,45%	100,00%

Fonte: Elaboração própria

As faixas etárias superiores a 30 anos exibem uma presença mais equilibrada entre ambos os géneros, mas com menor frequência. Esta distribuição sugere uma predominância de jovens adultos entre os respondentes, com ligeiras variações entre os géneros.

No Gráfico 4.8 é estabelecida a relação entre o género e as habilitações literárias dos inquiridos. Em termos gerais, a maioria dos respondentes possui mestrado, com predominância do género masculino.

Nas categorias de licenciatura e ensino secundário, a distribuição é mais equilibrada entre os géneros, embora ainda haja uma ligeira superioridade masculina no que se refere ao ensino secundário. Em contrapartida, na categoria de pós-graduação, o número de mulheres é ligeiramente inferior ao dos homens. O doutoramento é a habilitação menos frequente, presente apenas entre as mulheres. Estes dados indicam um nível elevado de qualificação entre os inquiridos, com diferenças relativas na distribuição por género.

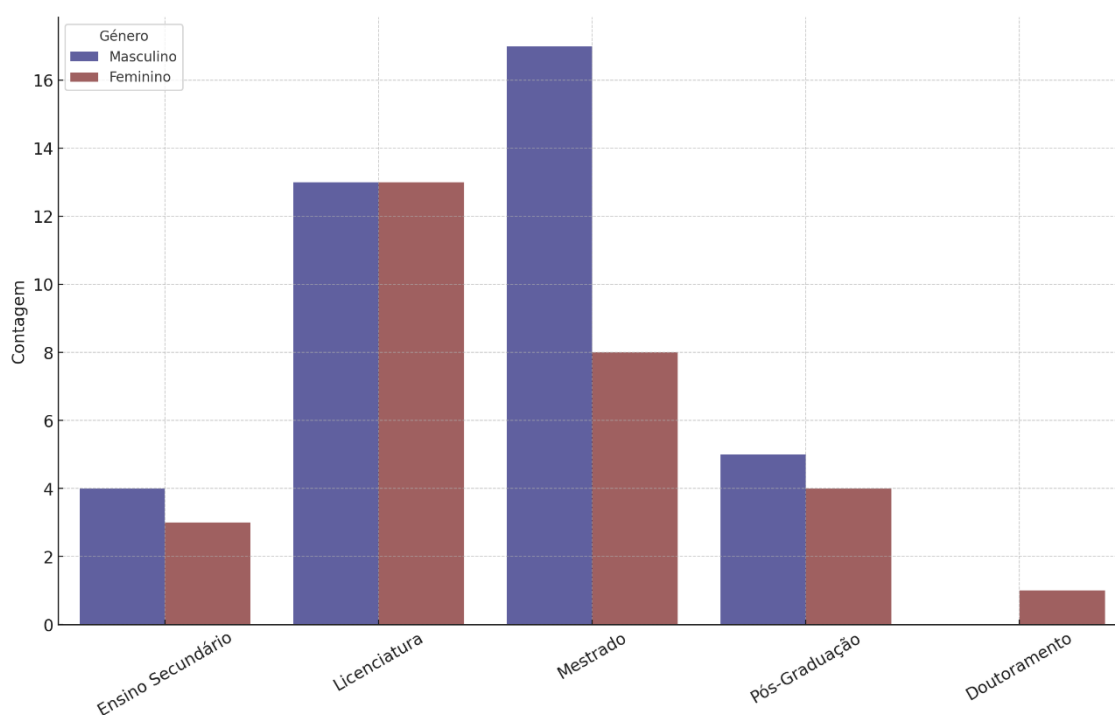


Gráfico 4.8 - Relação entre o género e as habilitações literárias dos inquiridos

Fonte: Elaboração própria

O Gráfico 4.9 apresenta a distribuição, por género, da antiguidade dos inquiridos nas organizações. Apuramos que a maioria dos inquiridos possui até 2 anos de antiguidade, com uma predominância de indivíduos do género masculino. Essa tendência sugere uma alta rotatividade ou uma recente entrada para o mercado de trabalho, dado que a amostra é composta por indivíduos jovens.

A partir dos 3 anos de antiguidade, há uma diminuição significativa no número de inquiridos do género masculino, embora existam picos ocasionais em 3 e 4 anos, onde só existem homens.

Isso pode refletir ciclos de contratação específicos ou políticas de retenção diferenciadas.

Para níveis de antiguidade elevados, superiores a 25 anos, a presença masculina é rara, predominando os inquiridos do género feminino. Este facto destaca a existência de um pequeno grupo de funcionários de longa data, o que pode indicar oportunidades limitadas de crescimento ou uma transformação organizacional ao longo dos anos.

A análise dos dados sugere uma força de trabalho predominantemente jovem ou que se encontra na empresa há pouco tempo.

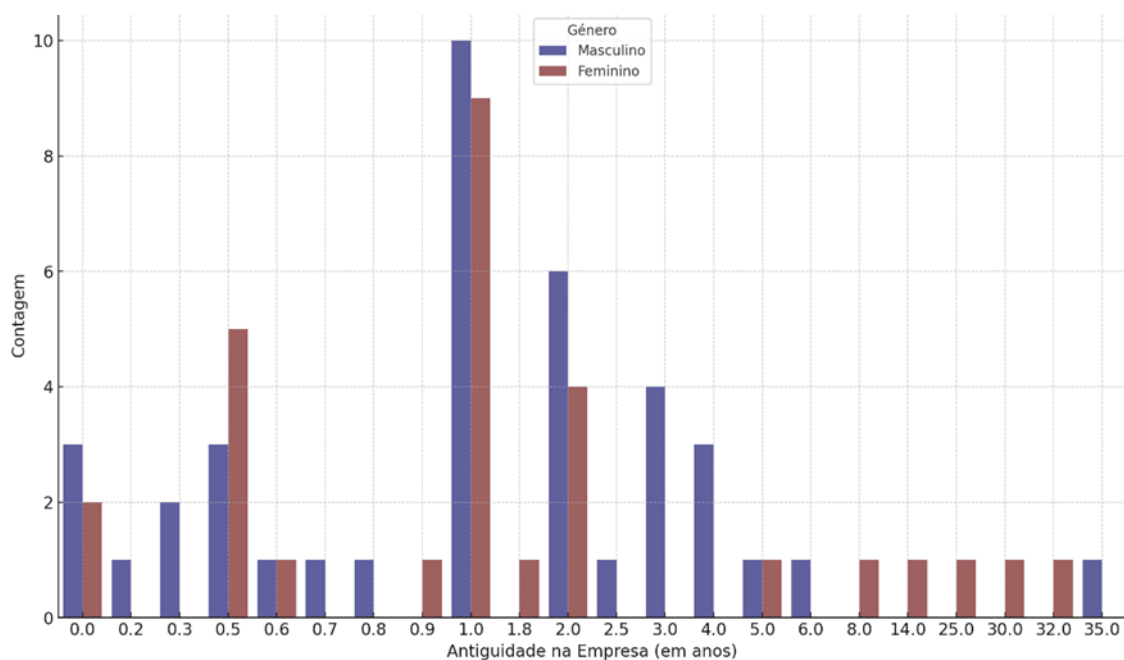


Gráfico 4.9 - Relação entre o género dos inquiridos e a sua antiguidade na organização

Fonte: Elaboração própria

No Gráfico 4.10 podemos analisar a relação entre género e a antiguidade face ao superior hierárquico. Ambos os géneros apresentam uma concentração significativa nos primeiros anos de antiguidade (0-3 anos), o que está em sintonia com o facto da antiguidade na empresa se concentrar no valor dois. À medida que a antiguidade aumenta, a quantidade de ocorrências para ambos os géneros diminui.

Tendo em conta que previamente constatamos que a amostra é predominantemente composta por jovens adultos, os resultados acabam por refletir esta realidade (Gráfico 4.10).

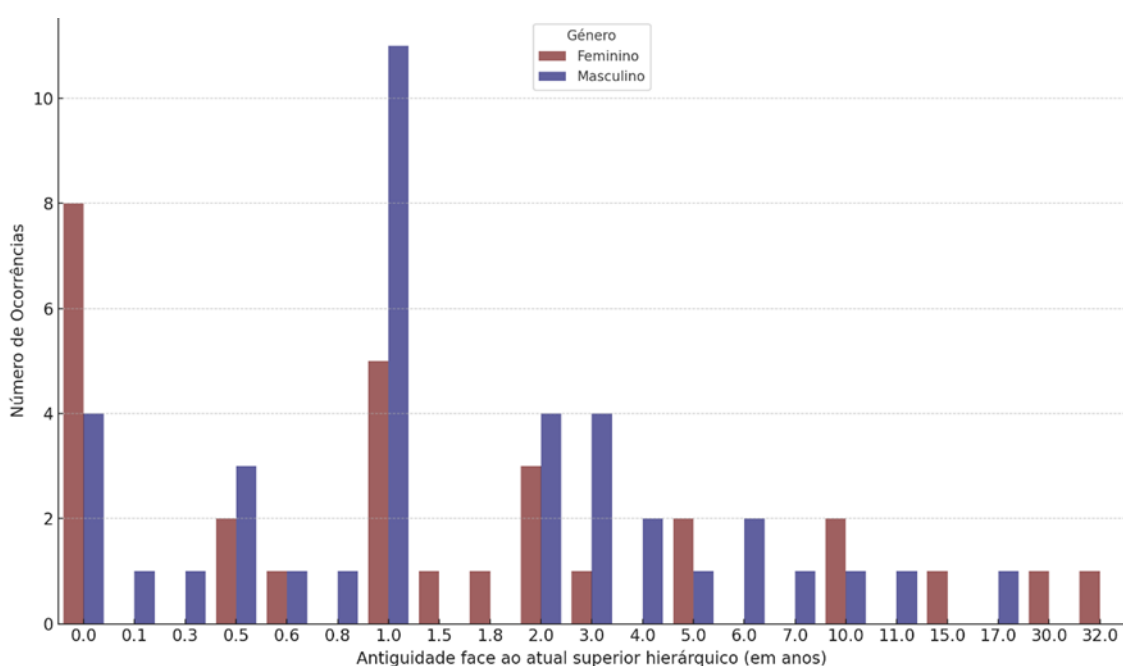


Gráfico 4.10 - Relação entre o género dos inquiridos e a sua antiguidade face ao superior hierárquico

Fonte: Elaboração própria

As mulheres tendem a ter uma distribuição relativamente equilibrada nos primeiros anos de antiguidade face à chefia direta, com uma presença consistente até cerca de cinco anos. Após este ponto, o número de mulheres com maior antiguidade diminui significativamente.

Os homens também mostram uma concentração nos primeiros anos, mas parece haver uma ligeira tendência para uma maior presença em períodos de antiguidade face ao superior hierárquico mais prolongados, mais concretamente, cinco ou mais anos. Esta

distribuição pode sugerir que os homens têm uma maior taxa de retenção ou que progridem para posições superiores de forma mais sustentada ao longo do tempo.

A ligeira predominância de homens nos anos de antiguidade face à chefia direta mais altos pode sugerir que os homens têm mais oportunidades ou se sentem mais encorajados a permanecer na organização. No entanto, a distribuição mostra que as mulheres tendem a diminuir significativamente em representatividade após cinco anos, enquanto os homens mantêm uma presença mais consistente em períodos de antiguidade mais elevados.

O Gráfico 4.11 relaciona o género com a frequência de teletrabalho efetuado pelos inquiridos. Revela uma distribuição equilibrada entre homens e mulheres nas categorias de teletrabalho integral. Na prática do teletrabalho parcial os homens são quem mais beneficia desta modalidade de teletrabalho registando-se uma discrepância significativa entre géneros. Já nas situações de inexistência da possibilidade de teletrabalho apesar dos homens terem mais expressão que as mulheres a disparidade não é tão acentuada como no caso do teletrabalho parcial.

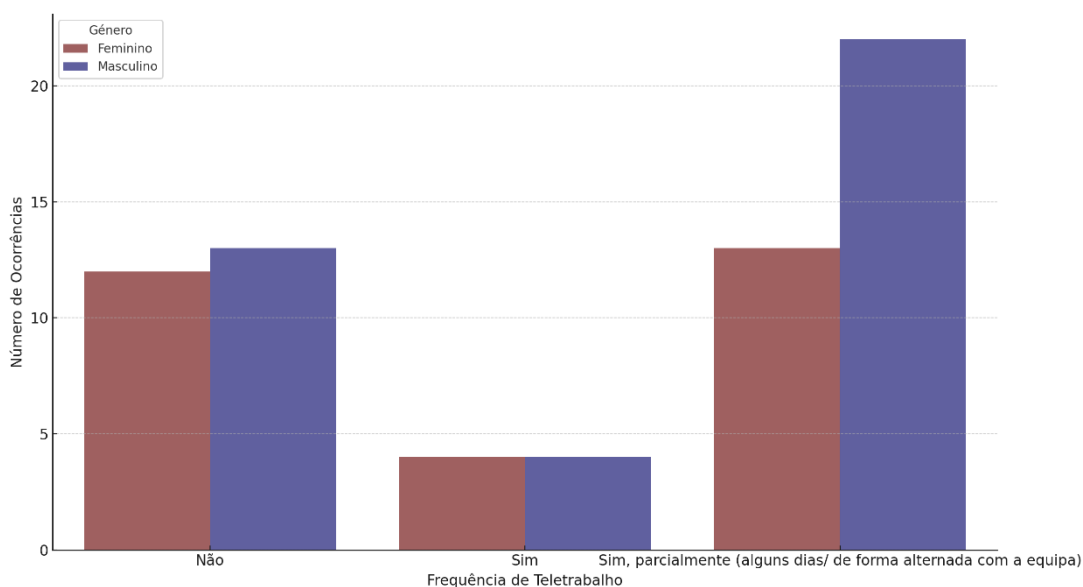


Gráfico 4.11 – Relação entre o género dos inquiridos e a frequência de teletrabalho

Fonte: Elaboração própria

Seguidamente vão ser apresentados os resultados obtidos para cada uma das temáticas abordadas no questionário. Tal como referido anteriormente, foi utilizada uma escala de

Likert de concordância com cinco pontos, onde um representa “discordo totalmente”, dois representa “Discordo”, três representa “Não concordo nem discordo”, o quatro representa “Concordo” e por fim o cinco representa “concordo totalmente”.

4.2 Análise das percepções de justiça organizacional

Como foi referido anteriormente o segundo grupo de questões do inquérito está direcionado para as percepções de justiça organizacional. Para a medida de justiça organizacional foram considerados 15 itens, avaliados numa escala de Likert de concordância com 5 pontos, indo de discordo totalmente, a concordo totalmente, de modo a saber qual o grau de concordância ou discordância dos respondentes face às questões propostas.

Analisando os resultados verifica-se que o KMO em relação à justiça organizacional apresenta um valor de 0,915 (considerado ótimo), assim como o teste de esfericidade de Bartlett's se apresenta significativo, com um valor de 767,242, para um nível de significância inferior a 0,001 (Tabela 6).

Tabela 6 – Teste de KMO e Bartlett de justiça organizacional

Medida Kaiser–Meyer–Olkin de adequação de amostragem.		.915
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	767.242
	gl	105
	Sig.	<.001

Fonte: Elaboração própria

Os resultados da análise fatorial de componentes principais da justiça organizacional, com rotação *varimax*, revelam a existência de uma solução a três componentes (justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional), onde as mesmas explicam 73,6% da variância total (Tabela 7).

Tabela 7 – Variação total explicada

Componente	Variância total explicada								
	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	8.253	55.021	55.021	8.253	55.021	55.021	4.840	32.265	32.265
2	1.673	11.152	66.173	1.673	11.152	66.173	3.774	25.161	57.426
3	1.109	7.396	73.569	1.109	7.396	73.569	2.421	16.143	73.569
4	.754	5.026	78.595						
5	.556	3.704	82.299						
6	.475	3.167	85.467						
7	.437	2.914	88.381						
8	.345	2.303	90.684						
9	.313	2.087	92.771						
10	.294	1.962	94.733						
11	.208	1.389	96.122						
12	.187	1.247	97.369						
13	.158	1.052	98.420						
14	.137	.914	99.334						
15	.100	.666	100.000						

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Fonte: Elaboração própria

O valor assumido pelo coeficiente Alfa de Cronbach das três dimensões de justiça organizacional é de 0,939 (Tabela 8), pelo que se observa uma consistência interna excelente (Hill & Hill, 2000, p. 149) ou muito boa (Pestana & Gageiro, 2003, p. 543).

Tabela 8 – Coeficiente Alfa de Cronbach –
Justiça organizacional

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
.939	.940	15

Fonte: Elaboração própria

No que se refere à dimensão de justiça distributiva os dados apurados na Tabela 9 demonstram que existe uma homogeneidade em termos percentuais dos inquiridos que concordam total ou parcialmente com o facto de serem recompensados de forma justa face à sua experiência profissional (32,35%), com aqueles que discordam total ou

parcialmente com a afirmação (32,35%). Embora haja um ligeiro aumento na concordância em relação à recompensa pela qualidade do trabalho (32,35%), ainda há uma elevada percentagem de neutralidade (33,82%) e discordância (33,82%), sugerindo incerteza ou insatisfação moderada.

Uma parte significativa dos inquiridos (33,83%) discorda que é recompensada justamente pelo *stress* que enfrenta na execução do seu trabalho e há uma percentagem relativamente elevada da amostra que se manifesta indiferente face a esta questão (41,18%), o que pode indicar uma falta de políticas claras ou uma perceção de falta de apoio em relação ao *stress* vivenciado.

Tabela 9 – Perceções de justiça distributiva

Escala de Concordância							
Itens	1	2	3	4	5	M	DP
1. Sou recompensado de forma justa face à minha experiência profissional	10,29% (n=7)	22,06% (n=15)	35,29% (n=24)	20,59% (n=14)	11,76% (n=8)	3,01	8,95%
4. Sou recompensado justamente pela qualidade do trabalho que apresento	8,82% (n=6)	25% (n=17)	33,82% (n=23)	22,06% (n=15)	10,29% (n=7)	3,00	9,37%
7. Sou recompensado de maneira justa pelo <i>stress</i> a que sou submetido durante o meu trabalho	17,65% (n=12)	16,18% (n=11)	41,18% (n=28)	17,65% (n=12)	7,35% (n=5)	2,81	11,26%
10. Sou recompensado de maneira justa tendo em conta o esforço na realização do meu trabalho	8,82% (n=6)	25% (n=17)	35,29% (n=24)	19,12% (n=13)	11,76% (n=8)	3,00	9,51%
13. Se considerar os demais salários pagos na minha organização, recebo um salário justo	10,29% (n=7)	16,18% (n=11)	27,94% (n=19)	27,94% (n=19)	17,65% (n=12)	3,26	6,94%

Legenda: 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3- Não concordo, nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo Totalmente; M – Média; DP – Desvio-Padrão

Fonte: Elaboração própria

Na última afirmação 45,59% dos inquiridos concorda total ou parcialmente que recebe um salário justo em comparação com os demais colegas, e 27,94% não têm uma opinião formada face a esta questão.

Os resultados obtidos indicam que há uma relativa insatisfação entre os inquiridos no que diz respeito à justiça distributiva, como se pode observar pelos valores médios obtidos

nas questões apresentadas, sendo que o valor médio mais elevado é de 3,26, que ocorre na comparação entre o salário dos inquiridos face aos demais salários na organização.

Existe uma posição neutra relativa às percepções de justiça distributiva dos respondentes, pois a maioria não concorda nem discorda. A dimensão de justiça distributiva é composta por cinco itens. O coeficiente de fiabilidade interna assume um valor de 0,909, o que representa uma consistência interna excelente, quase perto de um (Pestana & Gageiro, 2003, p. 543) (Tabela 10). Através das respostas dos inquiridos, verifica-se que os itens da justiça distributiva apresentam uma média de 3,018 e uma variância de 1,340 (Tabela 11).

Tabela 10 – Coeficiente Alfa de Cronbach – Justiça distributiva

Estatística de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	Nº de itens
.909	5

Fonte: Elaboração própria

Tabela 11 – Estatísticas de item de resumo (média/variância) – Justiça distributiva

Estatísticas de item de resumo							
	Média	Mínimo	Máximo	Intervalo	Máximo / Mínimo	Variância	N de itens
Médias de item	3.018	2.809	3.265	.456	1.162	.026	5
Variâncias de item	1.340	1.254	1.511	.257	1.205	.010	5

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 12 são apresentadas para cada questão referente à justiça processual a percentagem dos respondentes que se incluem em cada um dos níveis da escala de Likert, bem como os valores para a média e o desvio-padrão. A maioria dos inquiridos (51,47%) concorda (total ou parcialmente) que a organização procura reunir informações precisas antes de tomar decisões. Contudo, em relação às suas opiniões serem ouvidas existe uma divisão de opiniões, em que 48,53% concordam total ou parcialmente com a afirmação e 29,42% discordam total ou parcialmente.

Apenas 30,88% dos inquiridos concorda que a organização estabelece critérios justos para decisões salariais, com uma significativa percentagem de neutralidade (36,76%) e discordância (32,35%). Por seu turno, 33,83% dos inquiridos não concorda que a

organização oferece oportunidades adequadas para recorrer de decisões salariais, valor que é mais elevado do que os respondentes que concordam total ou parcialmente com esta questão (26,47%). No entanto, os inquiridos que não têm opinião sobre esta temática superam os valores de concordância ou de discordância (37,71%).

Tabela 12 – Perceções de justiça processual

Escala de Concordância							
Itens	1	2	3	4	5	M	DP
2. A minha organização procura reunir as informações precisas antes de tomar as decisões	1,47% (n=1)	14,71% (n=10)	33,35% (n=22)	35,29% (n=24)	16,18% (n=11)	3,50	12,43%
5. Os meus superiores ouvem e atendem as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pelas decisões salariais	13,24% (n=9)	16,18% (n=11)	22,06% (n=15)	30,88% (n=21)	17,65% (n=12)	3,24	6,14%
8. A minha organização estabelece critérios para que as decisões salariais tomadas sejam justas	13,24% (n=5)	25% (n=17)	36,76% (n=25)	23,53% (n=16)	7,35% (n=5)	2,99	11,30%
11. A minha organização dá oportunidade para os empregados recorrerem das decisões tomadas sobre as questões salariais	17,65% (n=12)	16,18% (n=11)	39,71% (n=27)	19,12% (n=13)	7,35% (n=5)	2,82	10,67%
14. No meu trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações sobre as decisões salariais tomadas pelos superiores hierárquicos	8,82% (n=6)	10,29% (n=7)	44,12% (n=30)	19,12% (n=13)	17,65% (n=12)	3,26	12,71%

Legenda: 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3- Não concordo, nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo Totalmente; M – Média; DP – Desvio-Padrão

Fonte: Elaboração própria

Por fim, uma parcela significativa dos inquiridos (36,77%) concorda, total ou parcialmente, que pode solicitar esclarecimentos sobre decisões salariais, enquanto 19,11% discordam e uma grande percentagem permanece neutra (44,12%).

A dimensão de justiça processual apresenta uma consistência interna muito boa (Pestana & Gameiro, 2003, p. 543), atendendo ao valor assumido pelo coeficiente Alfa de Cronbach (0,852) (Tabela 13).

A média dos itens referentes à dimensão de justiça processual é de 3,162, com uma variância de 1,276 (Tabela 14).

Tabela 13 – Coeficiente Alfa de Cronbach – Justiça processual

Estatística de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	Nº de itens
.852	5

Fonte: Elaboração própria

Tabela 14 – Estatísticas de item de resumo (média/variância) – Justiça processual

Estatísticas de item de resumo							
	Média	Mínimo	Máximo	Intervalo	Máximo / Mínimo	Variância	N de itens
Médias de item	3.162	2.824	3.500	.676	1.240	.069	5
Variâncias de item	1.276	.970	1.675	.705	1.727	.073	5

Fonte: Elaboração própria

Por fim, no que se refere à dimensão de justiça interacional na Tabela 15 observamos que a maioria dos inquiridos (58,83%) concorda total ou parcialmente que recebe *feedback* útil, o que é positivo para a comunicação e melhoria contínua. No entanto, a percentagem de respondentes que assume uma posição neutra (23,53%) sugere que ainda há espaço para melhorar a clareza e a frequência do *feedback*.

A grande maioria dos inquiridos (66,17%) sente que seus superiores os tratam com sinceridade e franqueza e 72,06% dos respondentes concorda que os seus superiores hierárquicos se preocupam com seus direitos, indiciando um ambiente de trabalho que prioriza o bem-estar e os direitos dos trabalhadores.

A percepção de que os superiores hierárquicos superam favorecimentos pessoais é mais dividida, com apenas 35,29% concordando total ou parcialmente com a afirmação. Por outro lado, 58,82% dos inquiridos concorda (total ou parcialmente) que seus superiores explicam as decisões adequadamente. No entanto, 23,53% dos inquiridos permanece neutro, sugerindo que a comunicação pode ser melhorada.

Tabela 15 – Percepções da justiça interacional

Escala de Concordância							
Itens	1	2	3	4	5	M	DP
3. Recebo o <i>feedback</i> útil relacionado com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho	4,41% (n=3)	13,24% (n=9)	23,53% (n=16)	35,29% (n=24)	41,18% (n=28)	3,54	12,29%
6. O meu superior hierárquico trata-me com sinceridade e franqueza	2,94% (n=2)	11,76% (n=8)	19,12% (n=13)	30,88% (n=21)	30,88% (n=21)	3,84	11,93%
9. O meu superior hierárquico preocupa-se com os meus direitos como trabalhador	7,35% (n=5)	4,41% (n=3)	16,18% (n=11)	23,53% (n=16)	30,88% (n=21)	3,94	14,03%
12. Ao relacionar-se com os empregados o meu superior hierárquico supera os favorecimentos pessoais	11,76% (n=8)	11,76% (n=8)	41,18% (n=28)	19,12% (n=13)	23,53% (n=16)	3,12	11,53%
15. O meu superior hierárquico usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as consequências das mesmas	5,88% (n=4)	11,76% (n=8)	23,53% (n=16)	19,12% (n=13)	29,41% (n=20)	3,65	9,56%

Legenda: 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3- Não concordo, nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo Totalmente; M – Média; DP – Desvio-Padrão

Fonte: Elaboração própria

Os resultados sugerem uma percepção geral positiva das relações entre os inquiridos e os seus superiores hierárquicos, especialmente em termos de sinceridade, franqueza e preocupação com os direitos dos trabalhadores.

A dimensão de justiça interacional integra cinco itens, tal como as restantes dimensões de justiça organizacional e apresenta uma consistência interna muito boa (Pestana & Gageiro, 2003, p. 543), atendendo ao valor assumido pelo coeficiente Alfa de Cronbach (0,846) (Tabela 16).

A média dos itens referentes à dimensão de justiça interacional é de 3,618, com uma variância de 1,315 (Tabela 17).

Tabela 16 – Coeficiente Alfa de Cronbach – Justiça interacional

Estatística de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	Nº de itens
.846	5

Fonte: Elaboração própria

Tabela 17 – Estatísticas de item de resumo (média/variância) – justiça interacional

Estatísticas de item de resumo							
	Média	Mínimo	Máximo	Intervalo	Máximo / Mínimo	Variância	N de itens
Médias de item	3.618	3.118	3.941	.824	1.264	.102	5
Variâncias de item	1.315	1.147	1.429	.282	1.246	.014	5

Fonte: Elaboração própria

Concluindo e atendendo à comparação dos resultados podemos afirmar que os coeficientes de consistência interna das três componentes de justiça organizacional apresentam valores elevados. Todos os coeficientes Alpha de Cronbach são superiores a 0,7, como recomendado por Nunnally (1978), sendo que as dimensões de justiça distributiva, processual e interacional apresentam valores considerados excelentes ou muito bons (Pestana & Gageiro, 2003, p. 543).

4.3 Análise das percepções do compromisso face ao superior hierárquico

No que se refere ao compromisso com o superior hierárquico a maioria dos inquiridos (55,88%) fala de forma abonatória a amigos sobre seus superiores hierárquicos, indicando uma visão favorável sobre a qualidade da liderança. Apenas 27,94% dos respondentes sente os elogios aos superiores hierárquicos como pessoais, sugerindo uma desconexão (Tabela 18).

Tabela 18 – Compromisso face ao superior hierárquico

Escala de Concordância							
Nº de itens	1	2	3	4	5	M	DP
16. Eu falo do(a) meu (minha) atual superior(a) hierárquico(a) aos meus amigos, como sendo um bom (boa) superior(a) para se trabalhar com ele(a)	13,24% (n=9)	10,29% (n=7)	20,59% (n=14)	25% (n=17)	30,88% (n=22)	3,50	7,53%
17. Quando alguém elogia o(a) meu (minha) superior(a) hierárquico(a), isso parece-me como um elogio pessoal	11,76% (n=8)	25% (n=17)	35,29% (n=24)	10,29% (n=7)	17,65% (n=12)	2,97	9,24%
18. Os êxitos do(a) meu (minha) superior(a) hierárquico(a) são os meus próprios êxitos	13,24% (n=9)	13,24% (n=9)	36,76% (n=25)	26,47% (n=18)	10,29% (n=7)	3,07	10,09%
19. Desde que comecei este trabalho, os meus valores pessoais e os do(a) meu (minha) superior(a) hierárquico(a) tornaram-se muito semelhantes	13,24% (n=9)	20,59% (n=14)	38,24% (n=26)	19,12% (n=13)	8,82% (n=6)	2,90	10,04%
20. A razão por que prefiro o(a) meu (minha) atual superior(a) hierárquico(a), face a outros superiores hierárquicos, é devido aquilo que ele(a) defende, ou seja, os seus valores	13,24% (n=9)	16,18% (n=11)	33,82% (n=23)	20,59% (n=14)	16,18% (n=11)	3,10	7,30%
21. Eu preocupo-me realmente com o futuro do(a) meu (minha) superior(a) hierárquico(a)	8,82% (n=6)	14,71% (n=10)	36,76% (n=25)	25% (n=17)	14,71% (n=10)	3,22	9,87%
22. Se os valores do(a) meu (minha) atual superior(a) hierárquico(a) fossem diferentes, eu não estaria tão ligado(a) a ele (ela).	5,88% (n=4)	23,53% (n=16)	29,41% (n=20)	25% (n=17)	16,18% (n=11)	3,22	8,25%

Legenda: 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3- Não concordo, nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo Totalmente; M – Média; DP – Desvio-Padrão

Fonte: Elaboração própria

Os dados revelam uma perceção mista dos inquiridos em relação aos seus superiores hierárquicos. Apenas 36,76% dos inquiridos considera os êxitos dos superiores como sendo os seus próprios êxitos, evidenciando uma falta de identificação com a chefia direta. Ademais, apenas 27,94% percebem uma semelhança crescente de valores, o que aponta para um desafio em alinhar culturas organizacionais e individuais.

No que diz respeito à preferência por superiores hierárquicos com base em valores, somente 36,77% dos respondentes indicam essa predileção, sugerindo que outros fatores

podem ser mais influentes na preferência de liderança. A preocupação com o futuro dos superiores é demonstrada por 39,71% dos inquiridos, mas uma neutralidade significativa de 36,76%, o que pode indiciar uma falta de ligação pessoal.

Por outro lado, 41,18% dos inquiridos concordam total ou parcialmente que a ligação com os seus superiores hierárquicos é baseada em valores. No entanto, a neutralidade e a discordância em áreas como a perceção dos êxitos dos superiores e a semelhança de valores destacam a necessidade de estratégias para melhorar a coesão e a identificação entre funcionários e chefias.

A escala do compromisso face ao superior hierárquico integra sete itens e apresenta uma consistência interna muito boa (Pestana & Gameiro, 2003, p. 543), atendendo ao valor assumido pelo coeficiente Alfa de Cronbach (0,906) (Tabela 19).

A média dos itens referentes à dimensão do compromisso face ao superior hierárquico é de 3,141, com uma variância de 1,470 (Tabela 20).

Tabela 19 – Coeficiente Alfa de Cronbach – Compromisso face ao superior hierárquico

Estatística de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	Nº de itens
.906	7

Fonte: Elaboração própria

Tabela 20 – Estatísticas de item de resumo (média/variância) – Compromisso face o superior hierárquico

Estatísticas de item de resumo							
	Média	Mínimo	Máximo	Intervalo	Máximo / Mínimo	Variância	N de itens
Médias de item	3.141	2.897	3.500	.603	1.208	.039	7
Variâncias de item	1.470	1.288	1.896	.608	1.472	.048	7

Fonte: Elaboração própria

4.4 Análise das perceções do teletrabalho

Alisando a dimensão do teletrabalho observa-se que 79,41% dos inquiridos concordam que o teletrabalho melhora o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, enquanto apenas 4,41% discordam, mostrando uma concordância geral dos benefícios desse modelo (Tabela 21).

Tabela 21 – Percepção do teletrabalho

Nº de itens	Escala de Concordância					M	DP
	1	2	3	4	5		
23. Em geral, o teletrabalho contribui para melhorar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal	2,94% (n=2)	1,47% (n=1)	16,18% (n=11)	22,06% (n=15)	57,35% (n=22)	4,29	20,24%
24. Considero minha produtividade maior quando estou a trabalhar remotamente em comparação ao trabalho presencial	13,24% (n=9)	13,24% (n=9)	22,06% (n=15)	26,47% (n=18)	25% (n=17)	3,37	5,70%
25. A falta de interação face a face com colegas e superiores é um desafio significativo do teletrabalho	8,82% (n=6)	16,18% (n=11)	32,35% (n=22)	16,18% (n=11)	26,47% (n=18)	3,35	8,35%
26. A utilização de ferramentas de comunicação <i>online</i> eficazes é crucial para manter a colaboração e a produtividade numa equipa de teletrabalho	2,94% (n=2)	1,47% (n=1)	10,29% (n=7)	29,41% (n=20)	55,88% (n=38)	4,34	20,52%
27. O teletrabalho tem um impacto positivo na minha saúde mental e bem-estar geral	7,35% (n=5)	8,82% (n=6)	14,71% (n=10)	22,06% (n=15)	47,06% (n=32)	3,93	14,49%

Legenda: 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3- Não concordo, nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo Totalmente; M – Média; DP – Desvio-Padrão

Fonte: Elaboração própria

Em termos de produtividade, 51,47% dos inquiridos acredita ser mais produtivo remotamente, mas 26,48% discordam, indicando uma divisão de opiniões sobre esta temática.

A falta de interação face a face com os colegas e as chefias é vista como um desafio significativo por 42,65% dos inquiridos, embora 32,35% sejam neutros e 25% discordem, refletindo uma variação nas experiências e adaptação ao teletrabalho por parte dos inquiridos da amostra.

Por fim, 85,29% dos inquiridos consideram crucial a utilização de ferramentas de comunicação *online* eficazes e 69,12% veem um impacto positivo do teletrabalho na saúde mental e bem-estar geral. No entanto, 16,17% discordam desta visão, indicando a necessidade de abordagens personalizadas para o bem-estar de todos.

O instrumento de medida do teletrabalho integra cinco itens, apresentando uma consistência interna relativamente fraca (Pestana & Gageiro, 2003, p. 543), atendendo ao valor assumido pelo coeficiente Alfa de Cronbach (0,619) (Tabela 22).

A média dos itens referentes ao teletrabalho é de 3,856, com uma variância de 1,395 (Tabela 23).

Tabela 22 – Coeficiente Alfa de Cronbach – Teletrabalho

Estatística de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	Nº de itens
.619	5

Fonte: Elaboração própria

Tabela 23 – Estatísticas de item de resumo (média/variância) – Teletrabalho

Estatísticas de item de resumo							
	Média	Mínimo	Máximo	Intervalo	Máximo / Mínimo	Variância	N de itens
Médias de item	3.856	3.353	4.338	.985	1.294	.230	5
Variâncias de item	1.395	.884	1.818	.934	2.057	.182	5

Fonte: Elaboração própria

4.5 Correlação entre as variáveis

No que se refere às correlações entre as variáveis, observa-se que a correlação entre a variável género e a variável idade é fraca e não significativa (Tabela 24).

As dimensões de justiça organizacional (justiça distributiva - JD, justiça processual - JP e justiça interacional - JI) apresentam correlações significativas e positivas entre si, indicando que perceções positivas em uma dimensão tendem a refletir perceções positivas nas outras. A justiça distributiva está fortemente correlacionada com a justiça procedimental ($r = 0.801$, $p < 0.01$) e a justiça interacional ($r = 0.601$, $p < 0.01$). A justiça processual também está fortemente correlacionada com a justiça interacional ($r = 0.774$, $p < 0.01$).

Tabela 24 – Correlações entre as variáveis do estudo

		Correlações						
		Gênero	Idade	Habilitações Acadêmicas	Antiguidade na empresa (em anos)	JD	JP	JI
Gênero	Correlação de Pearson	1	.224	-.077	.151	.093	.017	-.010
	Sig. (2 extremidades)		.066	.532	.218	.449	.890	.933
	N	68	68	68	68	68	68	68
Idade	Correlação de Pearson	.224	1	-.082	.769**	.201	.090	.052
	Sig. (2 extremidades)	.066		.507	<.001	.099	.467	.676
	N	68	68	68	68	68	68	68
Habilitações Acadêmicas	Correlação de Pearson	-.077	-.082	1	-.176	-.210	-.111	-.106
	Sig. (2 extremidades)	.532	.507		.152	.086	.367	.388
	N	68	68	68	68	68	68	68
Antiguidade na empresa (em anos)	Correlação de Pearson	.151	.769**	-.176	1	.137	.057	.096
	Sig. (2 extremidades)	.218	<.001	.152		.266	.643	.438
	N	68	68	68	68	68	68	68
JD	Correlação de Pearson	.093	.201	-.210	.137	1	.801**	.601**
	Sig. (2 extremidades)	.449	.099	.086	.266		<.001	<.001
	N	68	68	68	68	68	68	68
JP	Correlação de Pearson	.017	.090	-.111	.057	.801**	1	.774**
	Sig. (2 extremidades)	.890	.467	.367	.643	<.001		<.001
	N	68	68	68	68	68	68	68
JI	Correlação de Pearson	-.010	.052	-.106	.096	.601**	.774**	1
	Sig. (2 extremidades)	.933	.676	.388	.438	<.001	<.001	
	N	68	68	68	68	68	68	68

* p<0,01; ** p<0,05; *** p<0,10

Legenda: JD – Justiça distributiva; JP – Justiça procedimental; JI – Justiça interacional

Fonte: Elaboração própria

Foi analisada a normalidade dos resíduos, referentes à idade, antiguidade na empresa, antiguidade sob chefia atual, habilitações literárias, verificando-se se as variáveis tinham uma distribuição normal, socorrendo-se dos testes de normalidade de Kolmogorov-Smirnov. e Shapiro-Wilk (Tabela 26). Os valores apresentados nas Tabelas 25 a 30 revelam que os resíduos cumprem o pressuposto da normalidade da distribuição, condição exigida para a aplicação da análise de regressão múltipla.

Tabela 25 – Teste de normalidade

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Antiguidade na empresa (em anos)	.349	68	<.001	.449	68	<.001
Antiguidade face ao atual superior hierárquico (em anos)	.290	68	<.001	.562	68	<.001
Habilitações Acadêmicas	.254	68	<.001	.855	68	<.001
Idade	.301	68	<.001	.652	68	<.001

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Fonte: Elaboração própria

Foi analisada a normalidade dos resíduos referentes aos itens da justiça distributiva, através dos testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk. Observa-se que a variável explicativa justiça distributiva tem um nível de significância $< 0,001$, pelo que é aceitável, para um nível de significância inferior a 5% (Tabela 26).

Tabela 26 – Teste de normalidade – Justiça distributiva

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Sou recompensado de forma justa face da minha experiência profissional	.182	68	<.001	.917	68	<.001
Sou recompensado justamente pela qualidade do trabalho que apresento	.176	68	<.001	.917	68	<.001
Sou recompensado de maneira justa pelo stress a que sou submetido durante o meu trabalho	.228	68	<.001	.900	68	<.001
Sou recompensado de maneira justa tendo em conta o esforço na realização do meu trabalho	.191	68	<.001	.915	68	<.001
Se considerar os demais salários pagos na minha organização, recebo um salário justo	.181	68	<.001	.908	68	<.001

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 27 verifica-se que o nível de significância é inferior a 0,05, nos itens da variável de justiça processual. De seguida, observou-se a normalidade dos erros ou resíduos, referentes aos itens da variável explicativa de justiça processual, através dos testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk.

Tabela 27 – Teste de normalidade – Justiça processual

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
A minha organização procura reunir as informações precisas antes de tomar as decisões	.209	68	<.001	.899	68	<.001
Os meus superiores ouvem e atendem as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pelas decisões salariais	.208	68	<.001	.897	68	<.001
A minha organização estabelece critérios para que as decisões salariais tomadas sejam justas	.186	68	<.001	.915	68	<.001
A minha organização dá oportunidade para os empregados recorrerem das decisões tomadas sobre as questões salariais	.222	68	<.001	.902	68	<.001
No meu trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações sobre as decisões salariais tomadas pelos superiores hierárquicos	.224	68	<.001	.890	68	<.001

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Fonte: Elaboração própria

Verificou-se a normalidade dos resíduos, referentes aos itens da variável justiça interacional, através dos testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk (Tabela 28).

Tabela 28 – Teste de normalidade – Justiça interacional

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Recebo o feedback útil relacionado com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho	.253	68	<.001	.887	68	<.001
O meu superior hierárquico trata-me com sinceridade e franqueza	.219	68	<.001	.855	68	<.001
O meu superior hierárquico preocupa-se com os meus direitos como trabalhador	.240	68	<.001	.802	68	<.001
Ao relacionar-se com os empregados o meu superior hierárquico supera os favorecimentos pessoais	.224	68	<.001	.901	68	<.001
O meu superior hierárquico usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as consequências das mesmas	.204	68	<.001	.878	68	<.001

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Fonte: Elaboração própria

Verificou-se a normalidade dos resíduos, referentes aos itens de compromisso com o superior hierárquico, através dos testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk (Tabela 29).

Tabela 29 – Teste de normalidade – Compromisso face o superior hierárquico

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Eu falo do(a) meu (minha) atual superior(a) hierárquico(a) aos meus amigos, como sendo um bom (boa) superior(a) para se trabalhar com ele (a)	.201	68	<.001	.862	68	<.001
Quando alguém elogia o (a) meu (minha) superior (a) hierárquico(a), isso parece-me como um elogio pessoal	.211	68	<.001	.895	68	<.001
Os êxitos do(a) meu (minha) superior(a) hierárquico(a) são os meus próprios êxitos	.210	68	<.001	.904	68	<.001
Desde que comecei este trabalho, os meus valores pessoais e os do(a) meu (minha) superior(a) hierárquico(a) tornaram-se muito semelhantes	.198	68	<.001	.913	68	<.001
A razão por que prefiro o (a) meu (minha) atual superior(a) hierárquico (a), face a outros superiores hierárquicos, é devido aquilo que ele (a) defende, ou seja, os seus valores	.173	68	<.001	.909	68	<.001
Eu preocupo-me realmente com o futuro do(a) meu (minha) superior(a) hierárquico(a)	.188	68	<.001	.910	68	<.001
Se os valores do(a) meu (minha) atual superior(a) hierárquico(a) fossem diferentes, eu não estaria tão ligado(a) a ele (ela).	.164	68	<.001	.912	68	<.001

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Fonte: Elaboração própria

Por fim testamos a normalidade dos resíduos, referentes aos itens do teletrabalho, através dos testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk (Tabela 30).

Tabela 30 – Teste de normalidade - Teletrabalho

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Em geral, o teletrabalho contribui para melhorar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal	.335	68	<.001	.723	68	<.001
Considero minha produtividade maior quando estou a trabalhar remotamente em comparação ao trabalho presencial	.195	68	<.001	.884	68	<.001
A falta de interação face a face com colegas e superiores é um desafio significativo do teletrabalho	.182	68	<.001	.890	68	<.001
A utilização de ferramentas de comunicação online eficazes é crucial para manter a colaboração e a produtividade numa equipa de teletrabalho	.318	68	<.001	.710	68	<.001
O teletrabalho tem um impacto positivo na minha saúde mental e bem-estar geral	.269	68	<.001	.792	68	<.001

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Fonte: Elaboração própria

5 – Análises de regressão

5.1 Análises de regressão múltipla

Antes de se proceder às análises de regressão múltipla, em que as variáveis explicativas são as três dimensões de justiça organizacional e a variável dependente é o compromisso com o superior hierárquico, foram analisados alguns dos pressupostos para a sua aplicação. De referir que as análises de regressão têm como objetivo testar as hipóteses formuladas no capítulo três. Para efetuar o teste de hipóteses houve a necessidade de separar e construir um índice de justiça distributiva repartido por géneros e fazer-se as respetivas análises de regressão, como é exposto no presente capítulo.

Importa referir que as hipóteses são suportadas ou parcialmente suportadas no caso de o nível de significância ser igual ou inferior a 5%. Contudo, poderá haver casos em que se podem aceitar níveis de significância iguais ou inferiores a 10%.

Depois de ajustar um modelo linear usando análise de regressão, precisa de se determinar quão bem o modelo se ajusta aos dados. Em resumo, um modelo ajusta-se bem os dados se as diferenças entre os valores observados e os valores previstos do modelo forem pequenos e não enviesados.

O R-quadrado é uma medida estatística de quão próximos os dados estão da linha de regressão ajustada. Também é conhecido como o coeficiente de determinação ou o coeficiente de determinação múltipla para a regressão múltipla. Ou seja, é a percentagem da variação da variável resposta que é explicada por um modelo linear. O R-quadrado ajustado compara o poder explicativo dos modelos de regressão que contêm diferentes números de preditores. Quanto mais variância for explicada pelo modelo de regressão, mais próximos os pontos de dados estarão em relação à linha de regressão ajustada.

5.1.1 Análise de regressão entre o compromisso face ao superior hierárquico e a justiça organizacional

Um dos testes mais conhecidos para verificação de auto correlação temporal é a estatística de Durbin-Watson (DW), que envolve o cálculo de um teste estatístico baseado nos resíduos do método de regressão de mínimos quadrados. Os valores do teste de DW permitem “avaliar a covariância, ou seja, a auto correlação dos resíduos” (Pestana & Gageiro, 2003, p. 593).

Verifica-se que a estatística de DW está na faixa entre 0 e 4, sendo que um valor próximo de 2 indica que não há auto correlação. Através de várias aproximações é possível mostrar que $DW = 2(1 - \rho^*)$. Assim, quando não há auto correlação ($\rho = 0$), a estatística de DW será próxima de 2. Uma auto correlação positiva está associada com valores de DW abaixo de 2, e uma auto correlação negativa, com valores de DW acima de 2.

Observando a Tabela 31 constata-se que os valores obtidos para o teste de DW se situam próximos de dois (1,828), pelo que se pode concluir que não existe auto correlação dos resíduos, ou seja, a covariância entre os resíduos é nula, uma das condições para se aplicar uma análise de regressão múltipla.

Tabela 31 – Modelo de regressão variável justiça organizacional

Resumo do modelo^b					
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	.746 ^a	.557	.536	4.62807	1.828

a. Preditores: (Constante), JI, JD, JP
b. Variável Dependente: CSH

Fonte: Elaboração própria

A análise de regressão mostra que se a variável dependente compromisso com o superior hierárquico é influenciada pelas dimensões de justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional, apresentando valores razoáveis do R quadrado (0,557) e R quadrado ajustado (0,536) (Tabela 31).

Em relação aos coeficientes não padronizados e coeficientes padronizados, observa-se que o compromisso face ao superior hierárquico só é influenciado pela dimensão de justiça interacional, uma vez que somente para esta variável explicativa é que o nível de significância é inferior a 5% (Tabela 32). Há vários estudos onde foram obtidos resultados similares, o que se justifica, já que o compromisso face ao superior hierárquico tem a ver com as relações de confiança e lealdade estabelecidas entre chefia e colaborador, aspecto que se traduz na dimensão de justiça interacional.

Tabela 32 – Regressão linear

		Coeficientes ^a				
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	1.654	2.381		.695	.490
	JD	.106	.191	.077	.552	.583
	JP	-.142	.267	-.094	-.532	.596
	Jl	1.160	.198	.771	5.854	<.001

a. Variável Dependente: CSH

Fonte: Elaboração própria

5.1.2 Análise de regressão entre o compromisso face ao superior hierárquico e o teletrabalho

A análise de regressão relativamente à variável dependente compromisso face ao superior hierárquico e o teletrabalho, apresenta valores do R quadrado que continuam a pautar-se por cifras modestas, nomeadamente, 0,013. De referir que para todas as regressões múltiplas apresentadas foram calculados os valores do teste de DW que se apresentaram próximos de 2, significando que covariância entre os resíduos é nula (Tabela 33).

Tabela 33 – Modelo de regressão variável compromisso face ao superior hierárquico

Resumo do modelo ^b					
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	.113 ^a	.013	-.002	6.79983	1.701

a. Preditores: (Constante), TL

b. Variável Dependente: CSH

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 34 podemos constatar que que o teletrabalho não é um preditor estatisticamente significativo do compromisso face ao superior hierárquico, mesmo quando se considera um nível de significância de 10%. Além disso, a relação entre o teletrabalho e o compromisso face ao superior hierárquico é negativa, mas essa relação não é suficientemente forte para ser considerada significativa.

Tabela 34 - Coeficientes de variável compromisso face ao superior

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	25.957	4.387		5.917	<.001
	TL	-.206	.223	-.113	-.922	.360

a. Variável Dependente: CSH

Fonte: Elaboração própria

5.1.3 Análise de regressão entre o teletrabalho e a justiça organizacional

A análise de regressão relativamente à variável dependente teletrabalho e às variáveis explicativas correspondentes às três dimensões justiça organizacional apresenta valores do R quadrado que continuam a pautar-se por cifras modestas, nomeadamente, 0,034, o que as dimensões de justiça organizacional explicam somente 3,4% da variável dependente, o teletrabalho. De referir que para todas as regressões múltiplas apresentadas foram calculados os valores do teste de DW que se apresentaram próximos de 2, significando que covariância entre os resíduos é nula (Tabela 35).

Tabela 35 – Modelo de regressão variável teletrabalho face à justiça distributiva

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	.025 ^a	.001	-.015	.99833

a. Preditores: (Constante), TL

Fonte: Elaboração própria

Tabela 36 - Modelo de regressão variável de teletrabalho face à justiça processual

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	.066 ^a	.004	-.011	.90007

a. Preditores: (Constante), TL

Fonte: Elaboração própria

Tabela 37 - Modelo de regressão variável de teletrabalho face à justiça interacional

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	.126 ^a	.016	.001	.90178

a. Preditores: (Constante), TL

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 38 a 40 observa-se que nenhuma das variáveis de justiça organizacional (justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional) é um preditor significativo da variável dependente teletrabalho, pois o nível de significância é superior a 5%. Este resultado sugere que, neste contexto específico, as dimensões de justiça organizacional não têm um impacto estatisticamente significativo sobre o teletrabalho.

Tabela 38 - Coeficientes de variável teletrabalho face à justiça distributiva

Coeficientes^a						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	2.891	.644		4.489	<.001
	TL	.033	.164	.025	.200	.842

a. Variável Dependente: JD

Fonte: Elaboração própria

Tabela 39 - Coeficientes de variável teletrabalho face à justiça processual

Coeficientes^a						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	3.467	.581		5.971	<.001
	TL	-.079	.148	-.066	-.536	.594

a. Variável Dependente: JP

Fonte: Elaboração própria

Tabela 40 - Coeficientes de variável teletrabalho face à justiça interacional

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	4.208	.582	7.232	<.001
	TL	-.153	.148	-.126	.305

a. Variável Dependente: JI

Fonte: Elaboração própria

5.2 Teste de hipóteses

Após terem sido estimados os coeficientes dos modelos de regressão é possível fazer o teste de hipóteses. Para efetuar o teste de hipóteses houve a necessidade de separar e fazer-se as respetivas análises de regressão, em que na primeira as variáveis independentes são as três dimensões de justiça organizacional e a variável dependente é o compromisso face ao superior hierárquico e o teletrabalho. Por fim, utilizamos como variável independente o teletrabalho e a variável dependente o compromisso face ao superior hierárquico. O teste de hipóteses estabelece a relação entre as dimensões de justiça organizacional num contexto do sistema de recompensas e o compromisso organizacional, tendo em conta as diferenças de perceções de justiça organizacional.

Desta forma, para testar as hipóteses formuladas utilizou-se o modelo de regressão linear múltiplo, efetuado com recurso ao SPSS, no qual se utilizou como referência para aceitar ou rejeitar a hipótese nula, um nível de significância (α) inferior ou igual a 5% ($\alpha \leq 0,05$). Contudo, poderá haver casos em que se podem aceitar níveis de significância iguais ou inferiores a 10% ($\alpha \leq 0,10$).

A questão de investigação 1 pretende analisar se as perceções de justiça organizacional relativas aos sistemas de recompensas influenciam o compromisso dos colaboradores face ao seu superior hierárquico. Para responder a esta questão de investigação foram formuladas três hipóteses em função da revisão de literatura feita.

A hipótese 1 refere que as perceções de justiça distributiva relativas aos sistemas de recompensas não afetam o compromisso dos colaboradores face ao seu superior hierárquico. No caso da regressão múltipla, o nível de significância associado à dimensão

de justiça distributiva apresenta um valor superior a 5%, pelo que esta variável não tem poder explicativo (Tabela 32). Esta hipótese é suportada.

A hipótese 2 estabelece que as percepções de justiça procedimental relativas aos sistemas de recompensas não afetam o compromisso dos colaboradores face ao seu superior hierárquico. Os resultados obtidos permitem ver que o coeficiente relativo à justiça procedimental tem um nível de significância superior a 5% (Tabela 32). Deste modo, a justiça processual não é um preditor do compromisso face ao superior hierárquico, pelo que a hipótese 2 é suportada.

A hipótese 3 defende que as percepções de justiça interacional relativas aos sistemas de recompensas afetam positivamente o compromisso dos colaboradores face ao seu superior hierárquico. Os resultados da Tabela 32 mostram que o coeficiente da análise de regressão múltipla para esta dimensão de justiça organizacional apresenta um Beta positivo de 0,771 associado a um nível de significância inferior a 5%. Consequentemente, esta hipótese é suportada, pois esta dimensão de justiça organizacional influencia positivamente o compromisso face ao superior hierárquico.

A questão de investigação 2 pretende averiguar se o teletrabalho influencia o compromisso dos colaboradores face ao seu superior hierárquico. Como se trata de uma questão de carácter exploratório, não foram formuladas hipóteses. Os resultados obtidos permitem constatar que o coeficiente relativo ao teletrabalho tem um nível de significância superior a 5% (Tabela 34). Assim, consta-se que o teletrabalho não influencia o compromisso dos colaboradores face ao seu superior hierárquico.

Por fim, a questão de investigação 3 pretende aferir se o teletrabalho afeta as percepções de justiça organizacional relativas aos sistemas de recompensas. De acordo com os resultados apresentados nas Tabelas 38 a 40 o nível de significância em qualquer das regressões apresentadas é superior a 5%, pelo que nenhuma das dimensões de justiça organizacional é afetada pelo teletrabalho.

6 - Conclusões finais

6.1 Introdução

A dinâmica da justiça organizacional e a forma como os sistemas de recompensa afetam o compromisso dos colaboradores face à sua chefia direta têm sido de extrema relevância no estudo das relações de trabalho. No cenário atual, marcado pela expansão do teletrabalho, compreender como as percepções de justiça influenciam a dedicação e o relacionamento com os superiores hierárquicos torna-se essencial para a gestão eficaz das equipas. Ao invés de simplesmente analisar a satisfação pelo valor monetário do salário, é crucial focar na justiça percebida na distribuição dos benefícios e recompensas, conforme sugerido por Spector (citado por Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

Este trabalho visa explorar como as percepções de justiça organizacional nos sistemas de recompensa moldam o comprometimento dos colaboradores, especialmente no contexto do teletrabalho. Através da análise detalhada da metodologia empregada e da interpretação dos resultados. O foco recai sobre a compreensão de como a justiça percebida afeta a interação dos colaboradores com seus superiores e como isso, por sua vez, influencia a eficácia das práticas de gestão de recursos humanos.

6.2 Principais contributos do estudo

Esta investigação oferece contribuições para a compreensão das percepções de justiça organizacional no contexto dos sistemas de recompensa e seu impacto no compromisso dos colaboradores com seus superiores hierárquicos, especialmente em ambientes de teletrabalho.

Em particular, o estudo destaca a importância de considerar as dimensões de justiça distributiva, procedimental e interacional dentro do contexto específico do compromisso face ao superior hierárquico. Este foco é essencial para garantir que as percepções de justiça sejam avaliadas de maneira adequada e relevante, refletindo a experiência real dos colaboradores em relação aos sistemas de recompensa.

Além disso, a investigação aborda e responde às críticas de autores como Colquitt (2001), Gilliland e Chan (2001), Greenberg (1990a, 1993a) e Konovsky (2000), que apontaram a inadequação dos instrumentos de medida utilizados em pesquisas anteriores por falta de contexto. Para enfrentar essas críticas, o questionário desenvolvido para este estudo incorporou as sugestões de Colquitt (2001) e Greenberg (1990a), e utilizou os itens recomendados por Colquitt (2001), Cropanzano, Prehar e Chen (2002), Folger e Konovsky (1989), McFarlin e Sweeney (1992) e Moorman (1991). Esta abordagem garantiu uma avaliação mais precisa e contextualizada das percepções de justiça, levando em consideração as especificidades do teletrabalho.

Os resultados da investigação permitem concluir, para a amostra considerada (e que não é representativa do universo), que as percepções de justiça organizacional nos sistemas de recompensa influenciam o compromisso dos colaboradores com seus superiores, fornecendo diretrizes práticas para a gestão de recursos humanos em ambientes de trabalho remoto. Assim, o estudo não só fortalece a teoria existente, como também contribui para a prática de uma gestão mais justa e eficaz em contextos de teletrabalho.

6.3 Limitações do estudo

Embora o presente estudo tenha contribuído para a compreensão das percepções de justiça organizacional e seu impacto no compromisso dos colaboradores, especialmente no contexto do teletrabalho, é fundamental reconhecer algumas limitações que podem ter influenciado os resultados obtidos.

Primeiramente, a amostra utilizada no estudo pode ter sido relativamente pequena ou específica, o que limita a generalização dos resultados para outras organizações e contextos.

Adicionalmente, o estudo focou no teletrabalho, mas as condições e práticas de teletrabalho podem variar amplamente entre diferentes empresas e indústrias. Assim, as conclusões podem não ser igualmente aplicáveis a todos os contextos de teletrabalho, especialmente considerando a maturidade e a infraestrutura tecnológica específicas de cada organização.

As medidas de percepção de justiça, embora aprimoradas, ainda podem estar sujeitas a limitações, dado que essas percepções são inerentemente subjetivas. Fatores individuais não capturados pelo questionário podem ter influenciado as respostas, o que limita a precisão das medições e a interpretação dos dados.

Além disso, o estudo pode não ter considerado todas as variáveis externas que influenciam a relação entre justiça percebida, sistemas de recompensa e compromisso dos colaboradores. Elementos como a cultura organizacional, mudanças no ambiente econômico ou políticas externas podem ter um impacto significativo, mas não foram analisados em detalhe.

Por fim, o tempo de estudo pode ser uma limitação, uma vez que as percepções de justiça e as condições de teletrabalho podem mudar ao longo do tempo. Assim, mudanças nas práticas de recompensa ou nas condições de teletrabalho após o período de recolha de dados podem não estar refletidas nos resultados.

Estas limitações devem ser consideradas ao interpretar os resultados e aplicar as conclusões do estudo. Reconhecer essas restrições é essencial para direcionar futuras pesquisas e melhorar a compreensão das dinâmicas de justiça organizacional e seu impacto no compromisso dos colaboradores.

6.4 Sugestões para futuras investigações

As futuras investigações poderão beneficiar de uma abordagem mais diversificada e abrangente, começando pela ampliação da amostra para incluir mais setores de atividade, contextos culturais e organizações, a fim de verificar como as percepções de justiça organizacional e o compromisso com os superiores hierárquicos variam em distintos cenários. Além disso, a exploração de variáveis, como estilos de liderança, cultura organizacional ou resiliência individual, poderá contribuir para uma melhor compreensão das dinâmicas envolvidas. A realização de estudos que acompanhem os colaboradores ao longo do tempo, permitirá perceber a evolução das percepções de justiça organizacional em diferentes modalidades de trabalho, como presencial, híbrido e remoto, fornecendo uma perspectiva mais profunda sobre o compromisso dos colaboradores. Investigações que comparam as modalidades de trabalho poderão também revelar se as dimensões de justiça (distributiva, processual e interacional) se manifestam de forma distinta consoante o nível

de interação física ou digital. Além disso, estudos futuros poderiam explorar novas práticas de recompensa, como benefícios flexíveis e recompensas não monetárias, que estão a emergir como estratégias relevantes em contextos de trabalho remoto, e avaliar o seu impacto nas percepções de justiça.

6.5 Conclusões finais

Este estudo proporciona uma análise sobre o impacto das percepções de justiça organizacional nos sistemas de recompensas no compromisso dos colaboradores com os seus superiores hierárquicos, com ênfase no contexto do teletrabalho. As conclusões sublinham a relevância da justiça percebida para o compromisso e satisfação, sobretudo em ambientes de trabalho remoto.

Os resultados obtidos indicam que a justiça interacional exerce uma influência significativa nas relações entre os colaboradores e os seus superiores, ao contrário das dimensões de justiça distributiva e processual, que não demonstraram efeitos relevantes no compromisso face à ao superior hierárquico. Num cenário de teletrabalho, onde a interação física é reduzida, a transparência e a clareza nas práticas de recompensa tornam-se ainda mais vitais.

No entanto, o estudo também reconheceu algumas limitações, tais como a especificidade da amostra e a subjetividade inerente às percepções de justiça organizacional. Essas limitações apontam para a necessidade de futuras investigações que explorem mais profundamente as dinâmicas complexas da justiça organizacional em diferentes contextos e condições de trabalho.

Do ponto de vista prático, as implicações para a gestão de recursos humanos são evidentes: a criação de sistemas de recompensas justos e a comunicação transparente são essenciais para garantir o compromisso e a satisfação dos colaboradores, especialmente no contexto do teletrabalho.

Referências Bibliográficas

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (vol 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.

Allen, T. D., Golden, T. D. & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.

Almeida, R. (2022). O impacto do teletrabalho no compromisso organizacional. *Revista Portuguesa de Gestão*, 21(1), 1-12.

Armstrong, A. (2009). *Armstrong's Handbook of human resource management practice*. (11th ed.). London: Kogan Page.

Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C. & Souto, S. O. (2005). Justiça organizacional: Uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3), 443- 453.

Baill, B. (1999). The changing requirements of the HR professional: Implications for the development of HR professionals. *Human Resource Management*, 38, 171–175.

Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *SAM Advanced Management Journal*, 3, 113-129.

Battistella, L. F., Schuster, M. S. & Dias, V. V. (2012). Análise da evolução das publicações do tema justiça organizacional no Brasil: um estudo bibliométrico nos ventos da Anpad e do Semead. *Estudos do ISCA, Série IV*, 1-17.

Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M. & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.

Bengtsson, C. & Bloom, M. (2017). *Human Resource Management in a Digital Era A qualitative study of HR managers' perceptions of digitalization and its implications for HRM*, Lund University, London, UK.

Beuren, I. M. & Santos, V. (2012). Percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho de controllers. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 31(3), 53-72.

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

Bilhim, J. A. F. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4ª ed. atualizada e revista). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Boxall, P. & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management*. Palgrave: Macmillan.

Brockbank, W. (1999). If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage. *Human Resource Management*, 38, 337–352.

Brockbank, W., Ulrich, D. & Beatty, R. W. (1999). HR professional development: Creating the future creators at the University of Michigan Business School. *Human Resource Management*, 38, 111–118.

Camara, P. (2011). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (3ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.

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

Campbell, D, Campbell, K., Chia, H. (1998). Merit pay, performance appraisal, and individual motivation: an analysis and alternative. *Human Resources Management*, 37,131-146.

Castro, M. (2006). *Competências e Práticas Salariais* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4^a ed.). Brasil: Manole. Disponível em <https://livrogratuitosja.com/wpcontent/uploads/2021/03/Gestao-de-Pessoas-O-novo-papel-dos-recursos-humanos-nasorganizacoes-by-IDALBERTO-CHIAVENATO-z-lib.org.pdf>

Chen, M. & Fu, P. C. (2011). Perceptions of Justice in Extrinsic Reward Patterns. Compensation. *Benefits Review*, 43(6), 361-370.

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.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-445.

Cunha, N. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cardoso, C. C. (2013). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH. Economia e Gestão. Disponível em <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/3662>

Eurofound and the International Labour Office (2017). Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. *Publications Office of the European Union*, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva.

Fernandes, L. (2007). Evolução do Mercado de Trabalho e Sistemas Salariais. In A. Caetano & J. Vala (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas* (pp.360-387). Lisboa: Editora RH, Lda

Filenga, D. & Siqueira, M. M. M. (2006). O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. *Revista de Administração*, 41(4): 431-441.

Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Thousand Oaks: Sage.

Folger, R. & Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretative analysis of personnel systems. In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (vol. 3, pp. 141-177). London: Jai Press Inc.

Gajendran, R. S. & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. & Konopaske (2006). *Organizações: Comportamento, Estrutura e Processos* (12ª ed.). São Paulo: McGraw-Hill.

Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. & Gomes, J. F. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Goštautaitė, B., & Bučiūnienė, I. (2015). The role of work characteristics in enhancing older employees performance: Evidence from a post-Soviet country. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(13), 1-20. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.1003089>

Greenberg, J. (1987). Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the means justify the ends. *Journal of Applied Psychology*, 72(1), 55-61. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.72.1.55>.

Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.

Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (PÁGINAS). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Greenberg, J. (2009). Everybody talks about organizational justice but nobody does anything about it. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 181-19.

Gregersen, H. B. (1993). Multiple commitments at work and extrarole behavior during three stages of organizational tenure. *Journal of Business Research*, 26(1), 31-47.

Golden, T. D., Veiga, J. F. & Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work– family conflict: Is there no place like home?. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1340-1350.

Hartman, S. J., Yrle, A. C. & Jr, W. P. G. (1999). Procedural and distributive justice: Examining equity in a university setting. *Journal of Business Ethics*, 20 (4), 337– 351.

Hill, M. M., & Hill, A. (2000). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

Honrado, G., Cunha, M. & Cesário, F. (2001). Sistemas de recompensa: Uma análise empírica de antecedentes e consequências. *Análise Psicológica*, 19(2), 279-298.

Ince, M. & Gul, H. (2011). The effect of employees' perceptions of organizational justice on organizational citizenship behavior: An application in Turkish Public Institutions. *International Journal of Business and Management*, 6 (6), 134-149.

Institute of Management & Administration (IOMA). (2002, April). Three new surveys track the growth of e-HR. *HR Focus*, 79(4), 4-6

Jackson, N. (2019). *Organizational justice in mergers and acquisitions: Antecedents and outcomes*. Disponível em <https://doi.org/10.1007/978-3-319-92636-0>.

Jackson, S. E. & Seo, J. (2020). The sustainable human resource management agenda: Where we are now and where we need to go. *International Journal of Management Reviews*, 22(2), 183-191.

Kidd, J. M. & Smewing, C. (2001). O papel do supervisor na carreira e no comprometimento organizacional. *Revista Europeia de Psicologia do Trabalho e Organizacional*, 10 (1), 25-40.

Klendauer, R. & Deller, J. (2009). Organizational justice and managerial commitment in corporate mergers. *Journal of Managerial Psychology*, 24(1), pp. 29-45. doi: <https://doi.org/10.1108/02683940910922528>

Kuruvilla, S., Bhattacharya, J. & Wang, T. (2021). Digital technologies and the future of work: A review and implications for labor. *Industrial and Labor Relations Review*, 74(1), 68-97.

Langevin, P. & Mendoza, C. (2013). How can management control system fairness reduce managers' unethical behaviours? *European Management Journal*, 31(3), 209-222. doi: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.12.001>

Lawler III, E. E. (1990). *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*. São Francisco: Jossey-Bass.

Lawler III, E. E. (1993). *The strategic design of reward systems. The Center for Effective Organizations*. Los Angeles: University of Southern California.

Lee, I. & Lee, K. (2018). The Internet of Things (IoT): Applications, investments, and challenges for enterprises. *Business Horizons*, 61(4), 431-440.

Leonardi, P. M., Huysman, M. & Steinfield, C. (2013). Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 1-19.

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

Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.

Macêdo, F. F. C. R. R. & Carneiro, B. L. V. (2014). Percepção de justiça organizacional no ambiente de trabalho: estudo em uma rede de concessionárias localizada na região noroeste do Ceará. *Revista CESUMAR - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, 19(2), 293-326.

Martínez-Gómez, M., Roldán, J.L. & Martínez-Cañas, R. (2021). Digital human resource management and firm performance: The mediating role of data analytics. *Journal of Business Research*, 132, 757-768.

Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), pp. 738-748. doi: 10.2307/1556364.

McIvor, R., McCracken, M. & McHugh, M. (2021). Exploring the use of digital technologies in human resource management. *Journal of Business Research*, 123, 545552.

McKinsey Global Institute. (2016). Digital America: A tale of the haves and have-mores. *McKinsey & Company*. Doi: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/digital-america-a-tale-of-the-haves-and-have-mores>

Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

Meyer, J. P.; Morin, A. J. S. & Vandenberghe, C. (2015). Dual commitment to organization and supervisor: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 56-72.

Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (2000). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.

Mitrofanova, E. A., Konovalova, V. G. & Mitrofanova, A. E. (2018). *Opportunities, problems and limitations of digital transformation of HR Management*. GCPMED International Scientific Conference & Global Challenges and Prospects of the Modern Economic Development.

Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.

Mottaz, C. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1985.tb00233.x>

Mowday, R., Porter, L. & Steers, R. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224- 247.

Muchinsky, P. M. (2004). *Psicologia organizacional* (7^a. ed.). São Paulo, SP: Pioneira Thompson Learning.

Nistor, N. & Anton, S. G. (2016). Challenges of teleworking on leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 221, 105-111.

Northcraft, G. B. & Neale, M. A. (1994). *Organisation Behaviour: A Management Challenge* (2^a ed.). Fort Worth: Dryden Press.

Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory* (2^a ed.). New York: McGraw Hill.

Oldham, G. & Hackman, J. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 463-479.

Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicología y Salud. Rosario*, 16(2), 207-217.

Palmer, I., Dunford, R. & Buchanan, D. A. (2017). *Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach*. New York: McGraw-Hill Education.

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de Dados para as Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS* (3ª ed). Lisboa: Edições Sílabo.

Porter, L., Steers, R. & Mowday, R. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

Prestes, L. I. N. (2011). *Percepção de justiça e comprometimento organizacional em servidores públicos* (Dissertação de Mestrado). Pontifícia Universidade Católica, Goiânia, Brasil.

Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3ª ed.). Edições Sílabo. Disponível em: 20170886.pdf (ipv.pt)

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

Roch, S. G. & Shanock, L. R. (2006). Organizational Justice in an Exchange Framework: Clarifying Organizational Justice Distinctions. *Journal of Management*, 32(2), 299– 322.

Rocha, J. A. O. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.

Rola, A. M. (2013). *As percepções de justiça organizacional nos sistemas de recompensa e suas implicações na satisfação no trabalho* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria, Leiria, Portugal.

Rosa, A. (2012). *Sistema de recompensas – Estudo de um caso*. (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal.

Ruël, H & van der Kaap, H. (2012). E-HRM usage and value creation. Does a facilitating context matter? *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 26(3), 260–281.

Santos, A. (1979). Política económica e política de emprego: o modelo dos anos 50-60. *Análise Social*, Vol. XV (59), 611-653.

Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (2019). *Strategic human resource management*. John Wiley & Sons.

Silva, E. (2010). *Remuneração e reconhecimento nas relações de trabalho* (Pós graduação “Lato Sensu” em gestão de recursos humanos). Instituto a Vez do Mestre da Universidade Candido Mendes, Niterói, Brasil.

Silva, M. M. (2008). *As práticas de recompensas: consequências na percepção de justiça e na satisfação dos trabalhadores* (Dissertação de mestrado). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, Portugal.

Silva, A., Lencastre, J., Freitas, M. & Feliciano, P. (2000). *Estudo do Teletrabalho em Portugal*. Lisboa: Instituto do Emprego e Formação Profissional.

Silva, E., Valdés, J., Holmes, D., Shmaryahu, P. & Valenzuela, P. (2008). Generation and analysis of expressed sequence tags from *Botrytis cinerea*. *Biol Res*, 39(2), 367-76.

Sotomayor, A. M. S. B. (2006). *As percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho: consequências sobre o compromisso organizacional e o compromisso face ao superior hierárquico* (Tese de Doutoramento). Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, Portugal. Disponível em <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/3662>

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

Sotomayor, A. M. (2021). *Princípios de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Rei dos Livros.

Sousa, M. J. (1999). *Teletrabalho em Portugal - Difusão e Condicionantes*. Lisboa: FCA, Editora de Informática, Lda.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. & Gomes, J. (2016). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas* (10ª ed.). Lisboa: Lidel.

Souto, S. & Rego, A. (2003). O modelo tetradimensional da justiça organizacional: uma versão brasileira. *Revista de Administração FACES Journal*, 2(2), 9-23. doi: <http://dx.doi.org/10.21714/1984--6975FACES2003V2N2ART22>

Spiro, L., Rich, A. & Stanton, J. (2009). *Gestão da Força de Vendas*. New York: McGraw-Hill.

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. London: Harvard Business School Press.

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). Universidade do Porto, Porto, Lisboa. Disponível em: Microsoft Word - Tese de Mestrado.doc (up.pt)

Vaz, I. (2008). *As políticas salariais: que evolução?* VI Congresso Português de Sociologia, *Mundos Sociais: Saberes e Práticas*. Lisboa: Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa.

Ye, L. R. (2012). Telecommuting: Implementation for Success. *International Journal of Business and Social Science*, 3(15). Disponível em: 87 https://ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_15_August_2012/4.pdf consultado a 1 outubro

de 2023.

Apêndice 1 – Questionário

Compromisso com o superior hierárquico- Impacto das novas tecnologias nos profissionais de RH

Prezado participante ,

Este questionário foi desenvolvido por Frederico Moreira , aluno do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, como parte do projeto de dissertação de mestrado.

Tem como objetivo analisar e compreender os impactos da digitalização na área de recursos humanos e de que forma a nova realidade digital contribui para o compromisso dos colaboradores nas organizações face ao seu superior hierárquico.

Estas perceções são traduzidas para medidas, utilizando uma escala de Likert de 5 pontos que vai desde 1 ("Discordo totalmente") até 5 ("Concordo totalmente").

É de extrema importância o preenchimento deste questionário para o sucesso do projeto.

Agradeço antecipadamente pelo tempo e disponibilidade em responder às questões!

Obrigado.

frederico.moreira99@gmail.com [Mudar de conta](#)



Não partilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Parte 1

Caracterização da amostra

Género *

Masculino

Feminino

Idade *

A sua resposta

Estado Civil *

- Solteiro(a)
- Casado(a) ou União de facto
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)

Habilitações Académicas *

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Curso Profissional
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

Setor de trabalho *

- Finanças
- Gestão
- Economia
- Tecnológico
- Hotelaria
- Marketing
- Outra: _____

Antiguidade na empresa (em anos) *

A sua resposta _____

Antiguidade face ao atual superior hierárquico (em anos) *

A sua resposta _____

Está a trabalhar de forma remota/teletrabalho? *

- Sim
- Sim, parcialmente (alguns dias/ de forma alternada com a equipa)
- Não

Parte 2

Justiça Organizacional

Sou recompensado de forma justa face da minha experiência profissional *

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

A minha organização procura reunir as informações precisas antes de tomar as decisões *

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

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

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

Sou recompensado justamente pela qualidade do trabalho que apresento *

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

Os meus superiores ouvem e atendem as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pelas decisões salariais *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

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

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

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

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

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

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

O meu superior hierárquico preocupa-se com os meus direitos como trabalhador *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

Sou recompensado de maneira justa tendo em conta o esforço na realização do meu trabalho *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

A minha organização dá oportunidade para os empregados recorrerem das decisões tomadas sobre as questões salariais *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

Ao relacionar-se com os empregados o meu superior hierárquico supera os favorecimentos pessoais *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

Se considerar os demais salários pagos na minha organização, recebo um salário justo *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

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

1 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

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

1 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

Parte 3

Compromisso face ao superior hierárquico

Eu falo do(a) meu (minha) atual superior(a) hierárquico(a) aos meus amigos, como sendo um bom (boa) superior(a) para se trabalhar com ele(a) *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente Concordo totalmente

Quando alguém elogia o(a) meu (minha) superior(a) hierárquico(a), isso parece-me como um elogio pessoal *

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

Os êxitos do(a) meu (minha) superior(a) hierárquico(a) são os meus próprios êxitos *

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

Desde que comecei este trabalho, os meus valores pessoais e os do(a) meu (minha) superior(a) hierárquico(a) tornaram-se muito semelhantes *

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

A razão por que prefiro o(a) meu (minha) atual superior(a) hierárquico(a), face a outros superiores hierárquicos, é devido aquilo que ele(a) defende, ou seja, os seus valores *

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

Eu preocupo-me realmente com o futuro do(a) meu (minha) superior(a) hierárquico(a) *

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

Se os valores do(a) meu (minha) atual superior(a) hierárquico(a) fossem diferentes, eu não estaria tão ligado(a) a ele (ela). *

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

Parte 4

Trabalho remoto

Em geral, o teletrabalho contribui para melhorar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal *

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

Considero minha produtividade maior quando estou a trabalhar remotamente em comparação ao trabalho presencial *

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

A falta de interação face a face com colegas e superiores é um desafio significativo do teletrabalho *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

A utilização de ferramentas de comunicação online eficazes é crucial para manter a colaboração e a produtividade numa equipa de teletrabalho *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

O teletrabalho tem um impacto positivo na minha saúde mental e bem-estar geral *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente