

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



ISCAL

A INFLUÊNCIA DOS SISTEMAS DE
RECOMPENSAS SOBRE A
SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Patrícia Martins Serras

Lisboa, Novembro de 2014

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

A INFLUÊNCIA DOS SISTEMAS DE
RECOMPENSAS SOBRE A
SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Patrícia Martins Serras

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

Constituição do Júri:
Presidente Doutor Joaquim Ferrão
Arguente Doutor Fernando Seabra
Vogal Doutora Ana Maria Sotomayor

Lisboa, Novembro de 2014

DEDICATÓRIA

Aos Meus Pais e ao Meu Irmão

AGRADECIMENTOS

À Professora e orientadora Doutora Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor, pela sua valiosa orientação, apoio, disponibilidade, e total colaboração no esclarecimento de dúvidas que surgiram ao longo da realização desta dissertação.

Aos responsáveis da Empresa que, embora no anonimato, prescindiram do seu tempo para autorizarem a realização do presente estudo e também aos colaboradores por responderem ao questionário. Sem esta ajuda e colaboração a presente investigação não seria possível.

A todos os meus amigos que de alguma forma contribuíram e transmitiram confiança em todos os momentos. Mas em especial, às minhas colegas, Paula Rodrigues e Íris Pereira, que me acompanham desde a licenciatura, um muito obrigado pelo apoio e camaradagem demonstrado ao longo de todo este percurso.

Ao meu afilhado João, à Beatriz e à Barbara um agradecimento especial pelo carinho e sorrisos que me dão tanta força.

Por fim, mas não menos importante, muito pelo contrário, o meu profundo e sentido agradecimento à minha Família, em especial aos Meus Pais e ao Meu Irmão, um enorme obrigado pela ajuda, pela confiança depositada e pelos ensinamentos de vida. Espero que um dia, de alguma forma, consiga retribuir e compensar todo o carinho, apoio e dedicação.

RESUMO

Devido à globalização da economia as empresas encontram-se obrigadas a estar em constante mutação, ocorrendo a necessidade de adaptarem os seus planos e as formas de gerir, de forma a tornarem-se mais competitivas no mercado e mais aliciantes para os atuais e potenciais futuros colaboradores. Assim, devido às circunstâncias as temáticas abordadas nesta dissertação consideram-se bastante pertinente, sendo que deve estar presente e bem definido em qualquer organização: as perceções de justiça relativas ao sistema de recompensas e a satisfação no trabalho.

Neste sentido, o objetivo da presente investigação consiste em determinar a forma como as diferentes dimensões de justiça organizacional, no âmbito dos sistemas de recompensas, influenciam a satisfação no trabalho.

Foi feita a revisão da literatura sobre as três temáticas principais (sistema de recompensas, justiça organizacional e satisfação no trabalho), tendo-se depois feito a aplicação de um questionário a uma empresa, a fim de obter informações que permitam aferir a relação entre a satisfação no trabalho e a justiça organizacional. O questionário foi elaborado tendo por base o instrumento de mensuração da satisfação no trabalho desenvolvido por Spector (1985), *Job Satisfaction Survey*, e as questões relativas às perceções de justiça organizacional face ao sistema de recompensas propostas por Colquitt (2001).

Através da análise dos coeficientes de regressão múltipla obtidos para as três dimensões de justiça organizacional (justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional) constata-se que todos os tipos de justiça revelam ser preditores significativos da satisfação no trabalho.

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

Abstract

Due to the globalization of the economy companies are obliged to be constantly changing, going to need to adapt their plans and ways to manage them in order to become more competitive in the market and more attractive to current and potential future employees. Thus, due to circumstances chosen topic is considered very pertinent, and must be present and well defined in any organization: the perceptions of fairness regarding the system of rewards and job satisfaction.

In this sense, the objective of this research is to determine how the different dimensions of organizational justice, in the context of reward systems influence job satisfaction.

Reviewing the literature on the three main themes (reward system, organizational justice and job satisfaction) was done and it was done after the application of a questionnaire to a company that wishes to obtain results in the area of job satisfaction as the organizational justice. The questionnaire was designed based on the instrument for measuring job satisfaction developed by Spector (1985), Job Satisfaction Survey, and questions related to perceptions of organizational justice against the rewards system proposed by Colquitt (2001).

Through the analysis of multiple regression coefficients obtained for the three dimensions of organizational justice (distributive justice, procedural justice and interactional justice) it appears that all types of justice prove to be significant predictors of job satisfaction.

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

INDICE

DEDICATÓRIA	v
AGRADECIMENTOS	vi
RESUMO	vii
<i>Abstract</i>	viii
INDICE	ix
LISTA DE FIGURAS	xii
LISTA DE TABELAS.....	xiii
LISTA DE APÊNDICES	xiv
CAPÍTULO 1 – Introdução	1
1.1. Relevância do tema	1
1.2. Objetivos da investigação	3
1.3. Método de Investigação.....	4
1.4. Estrutura da investigação	4
CAPÍTULO 2 – Revisão da Literatura	6
2.1. Sistema de recompensas	6
2.1.1. Conceito e objetivos	7
2.1.2. Os pressupostos de um sistema de recompensas eficaz.....	12
2.1.3. Estrutura de um sistema de recompensas	14
2.1.4. Componentes de um sistema de recompensas	17
2.1.4.1. Recompensas extrínsecas.....	18
2.1.4.2. Recompensas intrínsecas.....	21
2.1.5. Síntese do subcapítulo	27
2.2. Justiça organizacional.....	27
2.2.1. Justiça distributiva	29
2.2.2. Justiça procedimental	32
2.2.3. Justiça interacional	34

2.2.4.	Síntese do subcapítulo	37
2.3.	Satisfação no trabalho	38
2.3.1.	Conceito de satisfação no trabalho	39
2.3.2.	Teorias	41
2.3.2.1.	Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow	42
2.3.2.2.	Teoria dos dois fatores ou teoria da motivação-higiene	44
2.3.2.3.	Teoria da discrepância.....	48
2.3.2.4.	Teoria da expectativa	48
2.3.2.5.	Teoria da equidade.....	51
2.3.3.	Causas da satisfação no trabalho	52
2.3.4.	Consequências da satisfação no trabalho.....	54
2.3.5.	Mensuração da satisfação no trabalho	56
2.3.6.	Relação entre a satisfação no trabalho e as percepções de justiça organizacional.....	60
2.3.7.	Síntese do subcapítulo	62
	CAPÍTULO 3 – Metodologia.....	63
3.1.	Questões de investigação e hipóteses.....	63
3.2.	Instrumentos de pesquisa.....	65
3.2.1.	Instrumento de medida da satisfação no trabalho	66
3.2.2.	Instrumento de medida da justiça distributiva	66
3.2.3.	Instrumento de medida da justiça procedimental	67
3.2.4.	Instrumento de medida da justiça interacional	68
3.3.	Procedimentos.....	69
	CAPÍTULO 4 – Análise de Resultados.....	71
4.1.	Caraterização da amostra.....	71
4.2.	Propriedades psicométricas.....	74
4.3.	Teste de hipóteses	82
	CAPÍTULO 5 – Conclusão	85

Referências Bibliográficas.....	89
APÊNDICE 1 – Carta dirigida à Diretora de Recursos Humanos	99
APÊNDICE 2 – Questionário	100

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1. Estilos de Gestão	26
Figura 2.2. Pirâmide das necessidades de Maslow	43
Figura 2.3. Efeitos dos fatores higiénicos e dos fatores motivacionais	45
Figura 2.4. Fatores responsáveis por índices de satisfação e insatisfação no trabalho	47
Figura 2.5. Componentes da teoria da expectativa	50
Figura 4.1. Gráfico da repartição dos respondentes por género.....	71
Figura 4.2. Gráfico de repartição dos respondentes por escalões etários	72
Figura 4.3. Gráfico de repartição dos respondentes por tempo de serviço na organização	73
Figura 4.4. Gráfico de repartição dos respondentes por habilitações académicas	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1. Tabela resumo das teorias da satisfação no trabalho	42
Tabela 2.2. Facetas do Job Satisfaction Survey (JSS)	59
Tabela 2.3. Conteúdos de cada subescala do Job Satisfaction Survey (JSS)	59
Tabela 3.1. Itens da justiça distributiva de Colquitt (2001)	67
Tabela 3.2. Itens da justiça procedimental de Colquitt (2001).....	68
Tabela 3.3. Itens da justiça interacional de Colquitt (2001).....	69
Tabela 4.1. Repartição dos respondentes por categoria profissional.....	74
Tabela 4.2. Frequência e percentagem das respostas dadas às questões sobre a satisfação no trabalho.....	74
Tabela 4.3. Frequência e percentagem das respostas dadas às questões sobre a justiça organizacional.....	77
Tabela 4.4. Consistência interna da satisfação no trabalho e das dimensões de justiça organizacional.....	79
Tabela 4.5. Variância explicada.....	80
Tabela 4.6. Análise fatorial de componentes principais com rotação <i>varimax</i> para as componentes de justiça organizacional.....	81
Tabela 4.7. Correlações entre as quatro variáveis do estudo	82
Tabela 4.8. Coeficientes de correlação e proporção de variação explicada pelo modelo	83
Tabela 4.9. ANOVA.....	83
Tabela 4.10. Coeficientes da análise de regressão linear múltipla.....	83

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice 1 - Carta dirigida à Diretora de Recursos Humanos	99
Apêndice 2 - Questionário	100

CAPÍTULO 1 – Introdução

1.1. Relevância do tema

As temáticas abordadas na presente dissertação têm sido alvo de investigação ao longo de várias décadas, pelo que se pode aferir, erradamente, que estão, em termos de investigação, esgotadas. Contudo, ainda nos nossos dias são analisadas, assumindo um maior destaque devido à conjuntura económica e à competitividade global, sendo que as organizações se veem obrigadas a seguir outros padrões que até então não eram equacionados, ou a abandonar padrões antigos. Por exemplo, atualmente a noção de “trabalho para toda a vida” é um conceito praticamente obsoleto; tanto as organizações como os colaboradores são mais exigentes.

Nos dias de hoje um dos grandes desafios das organizações reside no facto de para que estas consigam alcançar os seus objetivos devem reter e atrair os melhores colaboradores, ou seja, os colaboradores que possuem as competências técnicas e comportamentais mais adequadas ao exercício da sua função, sendo este um dos principais objetivos do sistema de recompensas. A organização ao definir o sistema de recompensas deve ter em consideração vários aspetos, nomeadamente se o mesmo se encontra alinhado com os objetivos estratégicos da empresa, se é financeiramente sustentável, se é considerado justo pelos colaboradores, e se a recompensa deve ser atribuída consoante o desempenho do colaborador e o contributo do mesmo para os resultados da empresa (Camara, 2011; e Camara, Guerra e Rodrigues, 2013).

Começa-se a constar uma crescente preocupação por parte das empresas em implementar sistemas de recompensas, com o intuito de reconhecer devidamente o empenho dos colaboradores, de modo a que estas não se tornem apenas um benefício para o colaborador, mas também uma vantagem competitiva para a organização.

Contudo, ainda que os colaboradores se insiram em organizações onde é implementado um sistema de recompensas bem definido e bem concebido, não significa que o colaborador se sinta satisfeito. Neste sentido, ao longo deste trabalho procurou-se estudar a influência que as práticas de recompensas (designadamente o modo como os colaboradores as percecionam em termos de justiça organizacional) exercem sobre a satisfação dos trabalhadores, tendo como variável mediadora as diferentes dimensões.

A justiça organizacional tem como objetivo entender o papel da justiça no local de trabalho. A justiça organizacional assume uma dimensão tripartida: justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional. A justiça distributiva refere-se à justiça da distribuição dos resultados ou *outcomes*; enquanto a justiça procedimental é a justiça percebida dos procedimentos utilizados para decidir a distribuição dos recursos; e a justiça interacional refere-se à qualidade do tratamento interpessoal. Alguns autores desagregam a justiça interacional em justiça interpessoal e justiça informacional (Colquitt, 2001; e Colquitt, Conlon, Wesson, Porter e Ng, 2001). Porém, esta subdivisão não reúne consenso entre os diversos investigadores da área.

Torna-se pertinente entender a forma como os colaboradores percebem a justiça dos sistemas de recompensas, pois tal condiciona o seu posicionamento e pode desencadear diversos comportamentos organizacionais, tais como intenções de *turnover*, confiança no supervisor, comportamentos de cidadania organizacional e satisfação no trabalho.

A satisfação no trabalho é uma das variáveis mais estudadas nas últimas décadas no âmbito do comportamento organizacional. Cunha, Rego, Cunha, e Cabral-Cardoso (2007:178) referem duas razões que podem estar na génese desse grande interesse: primeiro o facto de ser “um dos mais importantes resultados humanos no trabalho” e também devido ao facto de muitos acreditarem que “os trabalhadores mais satisfeitos sejam também os mais produtivos”. Embora sejam vastas as investigações, os autores ainda não se encontram em consonância, apresentam múltiplos conceitos, uma vez que se trata de algo subjetivo. Com efeito, alguns investigadores definem satisfação no trabalho como um estado emocional ou uma resposta efetiva em relação ao trabalho (Davis e Newstrom, 1992; Henne e Locke, 1985; Locke, 1976; Muchinsky, 1993; O’Driscall e Beehr, 2000; Wright e Cropanzano, 2000; e Zalewska, 2011), sendo que outros se referem à satisfação como uma atitude geral do colaborador em relação ao trabalho (Weiss, 2002; e Robbins, 2005). De forma a tentar compreender melhor a satisfação no trabalho foram desenvolvidas algumas teorias, como, por exemplo, a teoria da hierarquia das necessidades de *Maslow*, teoria dos dois fatores ou teoria da motivação-higiene, teoria da discrepância, teoria da expectativa e teoria da equidade, que procuram explicar a satisfação e as suas implicações para a gestão do comportamento organizacional.

As empresas começam a sentir necessidade em compreender os motivos pelos quais os colaboradores assumem determinados comportamentos, ou apresentam maiores ou menores intenções de abandonar o seu posto de trabalho. Desta forma, as empresas optam por avaliar a satisfação dos colaboradores, recorrendo a diversos

métodos, como entrevistas, questionários, entre outros. Os mais usuais são o *Minnesota Satisfaction Questionnaire*, o *Job Descriptive Index*, o *Job Diagnostic Survey*, o *Job Satisfaction Survey*, e o *Job in General Scale*.

1.2. Objetivos da investigação

Tendo em consideração o referido anteriormente, o objetivo geral desta investigação consiste em estudar e identificar o modo como as perceções de justiça organizacional relativas aos sistemas de recompensas influenciam a satisfação no trabalho.

Como foi mencionado a justiça organizacional pode subdividir-se em três dimensões de justiça: justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional. Os objetivos específicos desta investigação são extraídos destas três dimensões.

A justiça distributiva alude à justiça percebida entre o rácio das perceções dos indivíduos referentes aos resultados que auferem da mesma empresa e aos seus contributos para a mesma empresa e o correspondente rácio de uma outra pessoa, denominado alvo de comparação (Adams, 1965). Desta forma, surge o primeiro objetivo, o qual consiste em analisar o modo como a equidade percecionada das recompensas auferidas pelos colaboradores (dimensão de justiça distributiva) afeta a satisfação no trabalho.

A justiça procedimental avalia a justiça percebida dos processos que geram estes mesmos resultados ou *outcomes*. São exemplos destes procedimentos o caso dos processos disciplinares, procedimentos de tomada de decisão para promover o colaborador ou atribuir uma recompensa. Neste sentido, o segundo objetivo pretende avaliar o modo como as perceções de justiça dos colaboradores face aos procedimentos da organização inerentes aos sistemas de recompensa (dimensão de justiça procedimental) influenciam a sua satisfação no trabalho.

Por fim, a justiça interacional refere-se à justiça percebida em relação à qualidade das interações no local de trabalho. Sendo assim, o último objetivo consiste em analisar a relação existente entre as perceções de justiça quanto à forma de tratamento, em matéria de recompensas, dada pelo seu superior hierárquico (dimensão de justiça interacional) e a satisfação no trabalho.

1.3. Método de Investigação

De forma a atingir os objetivos definidos, previamente foi realizada uma revisão da literatura sobre os grandes temas desta dissertação (sistemas de recompensas, justiça organizacional e satisfação no trabalho), tendo sido consultadas várias fontes, como livros, revistas científicas, *sites* na *internet*, teses de doutoramento, dissertações de mestrado, entre outros estudos realizados.

Seguidamente a esta abordagem teórica irá proceder-se à aplicação prática dos conceitos abordados na revisão da literatura a uma empresa, que irá ser denominada ao longo deste trabalho por Empresa X, por uma questão de sigilo. Foram aplicados questionários a um conjunto de colaboradores da Empresa X (amostragem por conveniência) e, posteriormente, foi feito um tratamento das respostas dadas pelos colaboradores, tendo sido utilizado o *software* designado por SPSS (versão 20).

1.4. Estrutura da investigação

A presente investigação é composta por cinco capítulos que se desenvolvem em torno do tema desta dissertação: as perceções de justiça organizacional relativas ao sistema de recompensas e a sua influência na satisfação no trabalho.

No presente capítulo menciona-se a relevância do tema de investigação escolhido, são definidos os objetivos e a metodologia da investigação e por fim descreve-se a estrutura da mesma.

No capítulo dois apresenta-se a revisão da literatura, onde consta a fundamentação teórica dos três temas que são propostos na presente dissertação: sistema de recompensas, justiça organizacional e satisfação no trabalho.

Os sistemas de recompensas consistem num conjunto de princípios estabelecido pela empresa relativamente às recompensas dos seus colaboradores, em contrapartida do esforço despendido por estes. Assim, procedeu-se a uma análise dos pontos considerados fulcrais, nomeadamente, os conceitos, objetivos e estrutura do sistema de recompensas, os pressupostos de um sistema de recompensas eficaz e a sua estrutura (componentes extrínsecas e intrínsecas de um sistema de recompensas).

Por sua vez, ainda que o sistema de recompensas seja bem desenhado e implementado podem ocorrer situações onde não é percecionado como justo. Assim, torna-se pertinente fazer uma análise do conceito de justiça organizacional, mais

concretamente das três dimensões que a compõem, nomeadamente, justiça distributiva, justiça organizacional e justiça interacional.

Dependendo das perceções de justiça sentidas pelos colaboradores no que concerne ao sistema de recompensas estes irão evidenciar maiores ou menores níveis de satisfação no trabalho. Desta forma, foi abordado o tema “satisfação no trabalho”, explicando o seu conceito, causas e consequências, as diversas teorias associadas, os instrumentos de mensuração, e ainda a relação entre a satisfação no trabalho e a justiça organizacional.

Seguidamente, no terceiro capítulo é explanada a metodologia utilizada no desenvolvimento na investigação. São formuladas as questões e hipóteses da investigação, seguidamente são apresentados os instrumentos de mensuração das temáticas abordadas neste trabalho e ainda os respetivos procedimentos utilizados.

No capítulo quatro é apresentada a análise dos resultados obtidos com a aplicação do questionário na Empresa X, com o objetivo de responder às questões de investigação colocadas e às hipóteses formuladas.

Por fim, no último capítulo são apresentadas as conclusões finais desta investigação, bem como as limitações encontradas ao longo da mesma. São também apresentadas algumas recomendações para estudos a realizar posteriormente no âmbito das temáticas abordadas.

CAPÍTULO 2 – Revisão da Literatura

2.1. Sistema de recompensas

Ao longo dos tempos tem havido uma maior preocupação por parte das empresas com a Gestão de Recursos Humanos (GRH).

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.

Com o passar dos anos, e com a alteração das mentalidades, a gestão do sistema de recompensas tem constituído um grande desafio para a GRH.

Rito (2006:44) refere que

O sistema de recompensas integra a recompensa base, conhecida por salário ou vencimento, os incentivos ligados ao grau de *performance* obtido individual e em grupo e a recompensa indireta, os benefícios. Um bom sistema de recompensas é essencial para abandonar os velhos sistemas burocráticos, de baixa produtividade de forma a atingir níveis mais altos de eficiência.

Verifica-se uma crescente preocupação por parte das empresas em alinhar os sistemas de recompensas com o ramo de negócios em que se inserem e principalmente com as características dos seus colaboradores. As empresas devem potenciar as aptidões dos seus colaboradores e procurar as que podem gerar mais vantagens competitivas para a empresa. Por seu turno, os sistemas de recompensas devem estar em conformidade com estas preocupações das empresas. Cohen e Gattiker (1994:138) consideram que as recompensas são fatores sobre os quais a organização tem um controlo aparente e podem, portanto, atribuir de forma distinta aos empregados que mais contribuem para a prossecução das metas organizacionais.

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

Tal como refere 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.

2.1.1. Conceito e objetivos

Camara (2011:87) define 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 empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade”.

Refere, ainda, que este conceito reúne todas as “traves mestres” que devem estar presentes em qualquer sistema de recompensas, designadamente:

- a) A coerência dos seus componentes;
- b) O alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa;
- c) O facto de ter componentes materiais e imateriais;
- d) O critério de atribuição basear-se no desempenho e contribuição para os resultados do negócio;
- e) O propósito de ser fonte de motivação e produtividade.

O sistema de recompensas integra contrapartidas materiais e não materiais. Estas podem ser decorrentes da avaliação das funções, da qualidade de desempenho dos colaboradores, e da identificação destes com a cultura e estratégia da organização. Cunha *et al.* (2008) 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 mesmos 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.

Miles (1975:129) refere que

O sistema de recompensas inclui o pacote total de benefícios, que a organização coloca à disposição de seus membros, e os mecanismos e procedimentos pelos quais esses benefícios são distribuídos. Não apenas salários, pensões, férias, promoções para posições mais elevadas (com maiores salários e benefícios) são considerados, mas também

recompensas como garantia de segurança no cargo, transferências laterais para posições mais desafiantes ou para posições que levem a um crescimento e a várias formas de reconhecimento por serviços notáveis.

Segundo Lawler III (1993:1) 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 existe cinco fatores que podem influenciar a eficácia organizacional. São os seguintes: atração e retenção; motivação; cultura; reforçar e definir a estrutura; e custo.

No que se refere ao fator atração e retenção o tipo e o nível de recompensa que a empresa oferece influencia o tipo de pessoas que essa empresa é capaz de atrair e, posteriormente, as que permanecem na empresa. No geral, as empresas que oferecem mais recompensas tendem a atrair e a reter um maior número de pessoas. Da mesma forma, os prémios que são administrados e distribuídos também influenciam a forma como o colaborador é atraído e retido. Por exemplo, pessoas com um bom desempenho são muitas vezes atraídas por sistemas de recompensa com base no mérito.

Por seu turno, as recompensas que são importantes para os indivíduos afetam a motivação para atuarem de determinada forma. As pessoas tendem a atuar da forma que entendem que as levará a receber as recompensas que valorizam. Assim, uma empresa que consegue conciliar as recompensas com os comportamentos que considera indispensáveis ao seu sucesso tornará o seu sistema de recompensas num contributo positivo para aumentar a eficácia/motivação.

No tocante ao fator cultura, Lawler III (1993) refere que os sistemas de recompensas são uma característica da empresa, contribuindo para caracterizar a sua cultura. A forma como os sistemas de recompensas são desenvolvidos e geridos pode fazer com que a cultura de uma empresa se modifique consideravelmente.

Quanto ao fator designado por “reforçar e definir a estrutura” importa referir que o sistema de recompensas pode ajudar a definir o estatuto e a hierarquia na empresa. O impacto sobre a estrutura da empresa não é intencional. Lawler III (1993) caracteriza este fator como aquele que pode auxiliar a definir até que ponto as pessoas com funções técnicas podem influenciar as que estão em posições de gestão. Tal poderá causar bastante impacto no processo de tomada de decisão. As principais características são o grau de hierarquização do sistema de recompensas.

Por fim, no que se concerne ao fator custo os sistemas de recompensas são muitas vezes um fator de custo significativo para as empresas, representando mais de 50% dos custos operacionais da empresa (Lawler III, 1993). Assim, ao desenhar um sistema de recompensas é fundamental estimar qual vai ser o seu custo global e também verificar qual o coeficiente de flexibilidade que o mesmo tem, tendo em consideração o tipo de negócios da empresa. Daí a necessidade dos sistemas de recompensas serem analisados numa ótica custo-benefício, sendo que os custos têm que ser geridos e os benefícios quantificados e analisados. Tendo em conta que o custo pode ser gerido e controlado e os benefícios planeados, a chave consiste em identificar os resultados necessários para que a organização seja bem sucedida e, seguidamente, desenhar o sistema de recompensas de modo a que esses resultados surjam.

Para Milkovich e Boudreau (2000) os objetivos dos sistemas de recompensas são motivar comportamentos produtivos e controlar os custos de trabalho, ao mesmo tempo em que procuram a satisfação das necessidades e o sentimento de justiça dos empregados. Por seu turno, Gibson, Ivancevich, Donnelly e Konopaske (2006:177) mencionam que “os principais objetivos dos sistemas de recompensas são: 1. atrair pessoal qualificado para juntar-se à organização, 2. manter o empregado no trabalho e 3. motivar o empregado a atingir altos níveis de desempenho”. Camara, Guerra e Rodrigues (2013:444) consideram que

“os objetivos genéricos que qualquer sistema de recompensas se propõe atingir são três:

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

O primeiro objetivo referido por Camara *et al.* (2013), ou seja, “atrair, reter e motivar os melhores profissionais”, é o mais consensual. Com efeito, as empresas pretendem inserir no seu quadro de pessoal os melhores profissionais, mas estes são escassos e, por sua vez, muito disputados pelas várias empresas. Por isso, o sistema de recompensas tem bastante peso para a empresa, essencialmente quando se trata do processo de tomada de decisão em relação aos seus melhores colaboradores, sobretudo no que se refere às recompensas intrínsecas e à parte variável das recompensas extrínsecas.

Por sua vez, tão ou mais importante do que atrair talento é ter a capacidade de o reter, e tal não se restringe à remuneração que lhe é atribuída. Com efeito, o que faz atrair,

reter e motivar os melhores profissionais é um trabalho com remuneração justa e que lhe proporcione perspectivas de realização pessoal e profissional (Camara *et al.*, 2013).

O segundo objetivo, ou seja, “ser financeiramente sustentável a médio prazo”, é fundamental para credibilizar e viabilizar o sistema de recompensas implementado pela empresa. Towers Watson (2005, citado por Camara *et al.*, 2013) realizou um estudo a nível europeu, que revelou que 30% dos gestores de topo que nele participaram eram de opinião de que os custos decorrentes do sistema de recompensas das suas empresas era incontrolável, num horizonte temporal de cinco anos. É intolerável que uma empresa aceite encargos que depois é incapaz de realizar. Assim, é essencial que os decisores ponderem bem os custos finais inerentes às várias componentes do sistema de recompensas que querem implementar, antes de o fazer. Após a implementação torna-se extremamente difícil voltar atrás, sem que isso tenha consequências no que diz respeito na relação de confiança dos colaboradores para com a empresa (Camara *et al.*, 2013).

Por último, o terceiro objetivo – ser percebido como justo pelos seus destinatários - é o mais difícil de operacionalizar. É possível conceber um sistema de recompensas tecnicamente irrepreensível, mas que ainda assim seja visto como discriminatório, favorecendo alguns segmentos ou grupos profissionais em detrimento de outros. Quando tais percepções se verificam, torna-se difícil combatê-las, podendo gerar uma imagem distorcida da realidade. Assim, terá de se recorrer a ferramentas técnicas, como, por exemplo, sistemas de avaliação de funções, de modo a prevenir a formação dessas percepções de iniquidade, bem como fazer uso de transparência nos componentes do sistema e comunicar regularmente as decisões tomadas.

Segundo Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006:90)

[u]m sistema de recompensas é um conjunto de princípios e diretrizes que a empresa define relativamente aos seus colaboradores, em matéria de retribuição, que 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.

Para estes autores um sistema de recompensas poderá ter vários objetivos, a saber: contribuir para formular e revigorar a cultura da empresa, utilizando as recompensas de forma a valorizar as competências mais importantes para a empresa; atrair e reter os melhores colaboradores, considerando como tal os mais competentes e os que mais contribuem para a empresa; aumentar a motivação e a produtividade dos colaboradores pois, em regra, as recompensas são concedidas consoante o tipo e o

volume de trabalho que executam; e reforçar o papel e o estatuto de cada um dos níveis hierárquicos da empresa.

Armstrong (2009:736) também define alguns objetivos da gestão de recompensas, designadamente:

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

Sousa *et al.* (2006) referem que o sistema de recompensas recebe *inputs* das mais diversas funções de GRH nomeadamente, recrutamento e seleção, acolhimento e integração e avaliação de desempenho.

O sistema de recompensas tem em consideração a informação recolhida na fase do recrutamento e seleção dado que nesta etapa é efetuada uma avaliação de competências e a validação de aspetos-chave para a contratação, e a partir destas consegue-se extrair conclusões de modo a decidir qual a recompensa adequada ao contratado. Daí o recrutamento e seleção condicionarem o sistema de recompensas. A título exemplificativo refira-se o caso de se recorrer, num processo de recrutamento, a uma empresa de *head-hunting*. Uma das grandes desvantagens da utilização deste método é a possibilidade do recrutamento de colaboradores com elevadas qualificações poder gerar uma distorção do leque salarial da empresa. Os *inputs* provenientes do processo de acolhimento e integração são também importantes, pois posteriormente pode haver necessidade de ajustamentos de expectativas e esses ajustamentos podem implicar correções no sistema de recompensas, sobretudo ao nível das recompensas intrínsecas (abordadas mais à frente). Por fim, a avaliação de desempenho fornece *inputs* muito relevantes para a determinação das recompensas dos colaboradores (quer extrínsecas, quer intrínsecas), pois os sistemas de recompensas visam ajustar desempenhos profissionais e comportamentais, aferidos das mais diversas formas e incidindo nos mais diversos aspetos.

2.1.2. Os pressupostos de um sistema de recompensas eficaz

Na perspectiva de Camara (2011) é possível estabelecer dois pressupostos para que um sistema de recompensas seja eficaz, conseguindo alcançar os objetivos para os quais foi estabelecido, designadamente:

- a) Seja desenvolvido tendo em conta os objetivos estratégicos da empresa, incentivando atuações e comportamentos que estejam em conformidade com os mesmos;
- b) Que seja bem aceite pelos sujeitos a quem se destina, e percebido por estes como justo e objetivo, funcionando de forma equitativa e avaliando a contribuição de cada um, de acordo com critérios claros e incontestáveis, que serão medidos com regras pré-definidas que, tanto quando possível, não apresentem carácter subjetivo.

Camara (2011) defende, a partir dos resultados de estudos empíricos, que a maioria das pessoas adota atitudes e comportamentos tendentes a alcançar uma maior recompensa. Não quer isto dizer que alterem, na sua génese, as suas atitudes e comportamentos, mas podem modificá-los, pelo menos temporariamente, de modo a obter a recompensa almejada.

Assim, é fundamental que as empresas alinhem os seus sistemas de recompensas com os seus objetivos estratégicos. Se tal não acontecer, é provável que os colaboradores orientem as suas atividades de modo a conseguir uma maior recompensa, desviando-se dos objetivos que empresa pretende alcançar.

Neste sentido, Camara (2011) refere que deve existir convergência entre os objetivos que a empresa prossegue no curto e médio prazo e aquilo que ela na realidade recompensa, em conformidade com o desempenho dos seus colaboradores. Na definição de objetivos a empresa deve fazê-lo de forma a que os colaboradores não se dispersem (devido à definição de muitos objetivos e/ou de objetivos contraditórios), focando-se no que é realmente fulcral para o desenvolvimento da empresa. Para além disso, os objetivos são usualmente definidos respeitando a técnica SMART (*Specific, Measurable, Appropriate, Relevant, Timed*). Por outras palavras, os objetivos da empresa devem ser quantificados, tornando-os exigentes, mas alcançáveis num período de tempo previamente definido. O colaborador tem de sentir que o que a empresa exige é atingível, embora para o alcançar seja exigido um esforço considerável, mas exequível. Caso a empresa exija o inatingível, ou seja, os objetivos

propostos são inalcançáveis, o colaborador sente-se desmotivado e nem tenta alcançar os objetivos que lhe parecem, à partida, inatingíveis.

Para as empresas não é concebível que os colaboradores procurem atingir objetivos de forma não ética ou gerando conflitos e mal-estar internos, pelo que no conjunto de objetivos se devem incluir objetivos comportamentais (como, por exemplo, integridade, sensibilidade organizacional, tolerância ao *stress* e espírito de equipa) que devam ser demonstrados pelos empregados no exercício da sua função.

Como foi referido, as pessoas adotam os comportamentos e ações que lhes possam trazer maior benefício, isto é, melhores recompensas. Deste modo, é essencial que as empresas tenham uma atenção acrescida no que diz respeito às recompensas atribuídas, pois deve haver o cuidado de estas serem concedidas em conformidade com o desempenho do colaborador, e este desempenho deve estar alinhado com a estratégia da empresa. Se tal não ocorrer existe a possibilidade e, conseqüentemente, um risco elevado de que as atuações do empregado não se encontrem em sintonia com os objetivos da empresa.

Camara (2011) menciona que os sistemas de recompensas devem ser adaptáveis e flexíveis. Assim, os sistemas de recompensas devem ser um “sistema vivo e flexível que, em cada ciclo do negócio, aponte aos empregados qual o caminho a seguir e que os premeie e reconheça quando eles, de forma proactiva e consciente, atuem em consonância com ele” (Camara, 2011:74).

Este pressuposto também é referido por Lawler III (1993:4) ao afirmar que

[...] uma vez desenhado o plano estratégico, a organização deve concentrar-se no tipo de recursos humanos, clima e comportamentos que são necessários para o tornar eficaz. O passo seguinte consiste em desenvolver um sistema de recompensas que motive o tipo de desempenho adequado, atraia pessoas com o perfil desejado e crie um clima de reforço desses objetivos e da estrutura que lhes dá suporte.

No mesmo sentido, Sibson (1990, citado por Camara, 2011:75) refere que “os objetivos básicos de um programa de recompensas são ir ao encontro das necessidades da organização, apoiar o atingimento dos seus objetivos, resolver problemas, explorar oportunidades e ir ao encontro das expectativas razoáveis dos empregados da empresa”.

Como referido, para que o sistema de recompensas seja bem aceite pelos seus destinatários este terá de ser percebido como justo e objetivo, funcionando dentro dos padrões de equidade e transparência. A transparência do sistema é um requisito necessário e fundamental para que o mesmo transmita equidade aos seus

destinatários, pois não é suficiente que o sistema utilize as melhores ferramentas e trate com objetividade e conformidade todos os colaboradores, quando este é mantido em sigilo. Isto, porque as pessoas só acreditam que são tratadas com equidade quando lhes é possível tirar conclusões por si mesmas, e para isso é necessário conhecerem o modo como o sistema de recompensas da empresa funciona.

Ter um sistema de recompensas equitativo, segundo Camara (2011:77), consiste “em gerir funções com a mesma complexidade e nível de responsabilidade, de harmonia com os mesmos parâmetros”. Estes parâmetros podem-se apresentar de diferentes modos, como o leque salarial, os critérios de avaliação de desempenho ou os fatores relevantes para desencadear a atribuição de promoções, reconhecimento e visibilidade.

2.1.3. Estrutura de um sistema de recompensas

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

Como já foi salientado é importante que subsista uma estreita relação entre a estratégia da empresa e as recompensas, que é assegurada pela gestão por objetivos e avaliação de desempenho individual e da equipa de trabalho.

Lawler (1989, citado por Camara, 2011:97) considera que há quatro opções principais quando se desenha um sistema de recompensas, a saber:

- “a) recompensas baseadas no cargo ou, em alternativa, nas competências;
- b) recompensas baseadas no desempenho ou na antiguidade/senioridade;
- c) sistema de recompensas centralizado ou descentralizado;
- d) sistema de recompensas igualitário ou hierárquico”.

Analisando cada uma destas opções e começando pela primeira opção referida anteriormente (recompensas baseadas no cargo ou nas competências) importa referir que estas recompensas (como salário, benefícios e símbolos de estatuto) são concedidas com base na função desempenhada pelo colaborador, ou seja, muitas vezes a política seguida consiste em avaliar o cargo/função e não o desempenho do colaborador que exerce essa função ou cargo. A principal vantagem deste método

consiste em garantir que o nível salarial da função não difere significativamente da prática de mercado.

Alternativamente à remuneração em função do cargo a empresa pode definir a remuneração tendo por base as competências do colaborador. Em regra, este tipo de sistema não apresenta grandes discrepâncias face ao anterior, pois as competências do colaborador de uma determinada função também não diferem significativamente em relação aos requisitos dessa mesma função. Por sua vez, o impacto mais significativo desta opção, remunerar o cargo/função ou as competências, verifica-se sobretudo ao nível do clima organizacional e do nível de motivação que produz, pois os colaboradores são recompensados pelo facto de adquirirem novas competências e conseqüentemente crescerem a nível profissional. Para os autores, este tipo de estrutura possibilita a criação de um clima orientado para o desenvolvimento dos empregados, assim como também de uma força de trabalho altamente qualificada e flexível.

Contudo, Camara (2011) considera que esta abordagem é complexa, na medida em que existem mecanismos de validação acerca do valor de mercado de uma determinada competência.

Chiavenato (2004) refere que a política salarial baseada nos cargos funciona bem quando os cargos não se modificam, a tecnologia é estável, a rotatividade é baixa, os colaboradores trabalham bastante de modo a aprender as tarefas, os cargos são padronizados no mercado e as pessoas pretendem ser promovidas na sua carreira.

No que se refere à estrutura de um sistema de recompensas assente no desempenho, tal como o nome indicia o sistema pretende recompensar o desempenho/mérito individual dos colaboradores. Nem sempre a implementação deste tipo de estrutura é exequível, devido às dificuldades que apresenta. Neste sentido, Camara (2011) destaca como principal dificuldade, por um lado, o ato de especificar o tipo de desempenho que é desejado, e por outro, determinar se esse foi ou não alcançado. É ainda referido que este tipo de sistema de recompensas tem influência positiva na atração, retenção e motivação dos colaboradores, caso seja bem desenhado e estruturado. A decisão de recompensar determinado tipo de comportamentos em detrimento de outros vai influenciar o desempenho dos colaboradores, pelo que as decisões tomadas devem estar indexadas aos objetivos estratégicos da empresa. Desta forma, o sistema de recompensas deve ser desenhado de modo a estimular os comportamentos mais adequados.

Para o caso do sistema de recompensas se basear na antiguidade/senioridade Camara (2011) refere que este tipo de sistema, muito embora ainda seja utilizado em algumas empresas, já se encontra ultrapassado, e a tendência é para desaparecer. Com efeito, a equidade de um sistema desta natureza é muito reduzida, uma vez que os colaboradores são remunerados somente pelo facto de estarem há mais ou menos anos na organização, o que se revela muito injusto.

Uma outra tipologia de sistemas de recompensas refere a dicotomia entre sistema centralizado *versus* descentralizado. Na gestão centralizada os gestores executam propostas relativas à fixação ou revisão salarial dos seus colaboradores. Posteriormente, estas são enviadas para o órgão competente, que as validará, assegurando que estas foram executadas tendo em consideração os princípios que norteiam a empresa, salvaguardando a igualdade entre os colaboradores com cargos de igual complexidade e níveis de desempenho equivalentes. Este sistema tem como principal vantagem o facto de todas as revisões do sistema de recompensas, qualquer que seja a sua componente, serem feitas por um conjunto de peritos, garantindo a equidade das alterações propostas e contribuindo para um melhor clima organizacional. Contudo, também apresenta desvantagens, designadamente ser um sistema muito burocratizado e rígido e não dar liberdade ao superior hierárquico de propor, a título pontual e quando tal se justifique, uma recompensa diferenciada a algum colaborador (Camara 2011).

No caso de a empresa apresentar uma gestão descentralizada do sistema de recompensas, isto significa que dá autonomia aos gestores de linha para aplicarem as recompensas, mas tendo em conta a situação e características do negócio. Camara (2011:102) salienta que esta estratégia “permite maior flexibilidade e inovação na aplicação do sistema, levando-o a ajustar-se às situações locais e às necessidades do negócio”. A desvantagem surge no facto de este sistema poder gerar, no limite, que cada superior hierárquico possa, de forma discricionária, definir as recompensas de cada um dos seus colaboradores, levando a que se percecione uma iniquidade no sistema. Se o sistema de recompensas estiver integralmente indexado ao sistema de avaliação de desempenho os erros de avaliação cometidos pelos avaliadores (como, por exemplo, o erro de severidade ou de leniência ou o efeito *halo/horn*), então a falta de equidade do sistema ainda é mais evidente.

Por fim, vai-se analisar a dicotomia entre sistemas de recompensas igualitários ou hierárquicos. Nos sistemas hierarquizados, tal como o nome indica, há uma ligação direta entre o montante da remuneração e a posição hierárquica que o colaborador ocupa na estrutura organizacional. Como exemplo, temos o caso da atribuição de

símbolos de estatuto (como, por exemplo, viatura ou cartão de crédito) que são atribuídos somente a determinados cargos hierárquicos na empresa (regra geral, funções com maiores responsabilidades). Para Camara (2011:103) este sistema “tem um efeito de reforço das relações de poder, tradicionalmente associadas à posição hierárquica e criam um clima de diferenciação de estatutos e de níveis de poder”.

O oposto a este sistema é o igualitário, onde a diferença de recompensas e os símbolos de estatuto são reduzidos. Os colaboradores poderão auferir rendimentos elevados, devido à progressão na carreira, consequência não só do seu desempenho, mas também devido à experiência e às competências que foram adquirindo ao longo da trajetória na empresa. Camara (2011) salienta que esta política está associada a um clima organizacional que estimula a tomada de decisão, com base nos conhecimentos técnicos, em vez de ser com base na posição hierárquica do colaborador. Este autor defende que esta opção pode permitir maior sucesso na retenção de colaboradores com um potencial elevado, uma vez que tende a proporcionar-lhes uma participação mais efetiva na organização, bem como maior capacidade de decisão.

2.1.4. Componentes de um sistema de recompensas

Segundo Lawler (1989, citado por Silva, 2008) o sistema de recompensas deve estar alinhado com os fatores que os colaboradores considerem motivadores no seu trabalho, como é o caso da realização pessoal, a progressão de carreira, o reconhecimento dos seus pares e das chefias, o estilo de gestão e a remuneração. Nesse sentido apresenta uma dicotomia entre recompensas intrínsecas e extrínsecas.

Dutra (2002:172) refere que as empresas têm várias formas de concretizar a recompensa, desde o reconhecimento formal através de um elogio público ou não, de uma carta ou de um prémio, ou até mesmo um aumento do salário ou uma promoção para posições organizacionais onde os desafios são maiores.

Lawler (1986, citado por Ungaro, 2007) refere a importância de tanto as recompensas intrínsecas como as extrínsecas terem bem explícito o conceito de equidade. Para isso, é necessário que os colaboradores tenham conhecimento que, tanto na estruturação como na aplicação das recompensas, se tem em consideração que estas sejam justas, e ainda ao serem atribuídas devem ser consideradas as características e necessidades dos colaboradores.

As organizações têm necessidade de recompensar os seus colaboradores, não só pelo desempenho e contributo que os mesmos têm na prossecução dos objetivos organizacionais, como também porque procuram neles determinados tipos de comportamento. Por outro lado, os colaboradores, em troca do seu comprometimento à organização, esperam desta recompensas extrínsecas e intrínsecas. Os empregados avaliam a adequação da troca que realizam com a organização, pesando quer as recompensas financeiras, quer as não financeiras (Beer, Spector, Lawrence, Mills e Walton, 1984:113).

Usualmente os autores dividem as recompensas em dois tipos: recompensas extrínsecas ou monetárias e recompensas intrínsecas ou não monetárias (Camara, 2011; e Camara *et al.*, 2013).

2.1.4.1. *Recompensas extrínsecas*

Bowditch e Buono (2006) referem as recompensas extrínsecas como sendo aquelas em que pensamos em primeiro lugar quando se abordam as recompensas em geral, pelo facto de serem as mais usuais. As recompensas extrínsecas, no entender de vários autores, como Herzberg (1987) e Lawler III (1993), não têm capacidade, por si só, de gerar motivação. No entanto, quando mal geridas podem criar sentimentos completamente opostos, como irritação, desmotivação e desconforto nos colaboradores. Bergamini (1997) menciona que os fatores extrínsecos ao trabalho fazem apenas com que as pessoas se movimentem de modo a atingi-los, ou se disponham a lutar por eles quando os perdem, não sendo propriamente a sua presença que motiva.

Beer e Walton (1997) afirma que as recompensas extrínsecas são atribuídas pela empresa sob a forma de dinheiro, privilégios ou promoções. No entanto, Jessen (2010) refere que as recompensas extrínsecas muitas vezes referem-se a características do trabalho, mas são externas às próprias tarefas, proporcionando benefícios ou recompensas como o montante de salário e a preocupação com a segurança e o trabalho. No mesmo sentido, Cohen e Fink (2003) denominam as recompensas extrínsecas como sendo aquelas que ocorrem exteriormente ao processo de trabalho. Referem também, que caso seja implementado um sistema de recompensas extrínsecas, este tende a ser mais eficaz quando se tem em consideração as seguintes condições:

- a) As recompensas que sejam consideradas importantes por parte dos colaboradores podem ser ligadas ao desempenho;
- b) As informações relativas à forma de atribuição das recompensas devem ser públicas;
- c) Os órgãos de gestão da empresa, em particular o departamento de recursos humanos, devem estar dispostos a explicar aos colaboradores o sistema implementado;
- d) Deve haver uma adequada variação nas recompensas consoante as variações das necessidades e desempenhos;
- e) O desempenho tem de ser medido;
- f) A realização de avaliações de desempenho fidedignas;
- g) Confiança entre a gestão (ou, no caso das pequenas e médias empresas, o superior hierárquico) e os colaboradores.

Sousa *et al.* (2006) definem recompensas extrínsecas como as recompensas de natureza material, assumindo, muitas vezes, a forma de prémios monetários.

Camara (2011) identifica quatro tipos de recompensas extrínsecas: o salário, os incentivos, os benefícios e os símbolos de estatuto.

Camara (2011:155) define salário como "o montante em dinheiro ou em espécie, que o empregado recebe, de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho". Refere também, que é possível identificar três critérios a que o salário deve obedecer: ser pago em unidades monetárias ou, mais raramente, em espécie; assumir um carácter de regularidade; e ser uma contrapartida do trabalho e esforço desenvolvidos pelo colaborador.

O salário pode ter duas componentes: salário fixo ou salário variável. O salário fixo é composto pelo salário base que o colaborador recebe, ao qual se podem acrescentar subsídios de carácter regular e periódico genéricos (por exemplo, subsídio de alimentação) e específicos (como, por exemplo, subsídios de isenção de horário ou, no caso das profissões em que tal se justifique, o subsídio de risco). O salário variável é definido por Camara (2011:157) como "o quantitativo que o trabalhador receberá, se conseguir atingir um conjunto de objectivos previamente fixados e quantificados". Deste modo, o salário variável é algo que não está à partida assegurado, pois a sua atribuição depende do desempenho do colaborador, designadamente do atingimento (ou não) dos objetivos que lhe foram previamente definidos. A sua periodicidade não é certa, podendo ser anual, mensal, trimestral ou outra, pois depende da atividade e/ou

da função em causa. Por exemplo, no caso das vendas, geralmente o salário variável consiste em comissões sobre as vendas efetuadas e cobradas, sendo pago ao mês ou ao trimestre ou com outra qualquer periodicidade definida pela empresa. É importante que em termos temporais haja proximidade entre o atingimento do objetivo e o recebimento da recompensa, pois torna a recompensa mais eficaz e mais motivadora.

Os incentivos são outro tipo de recompensa extrínseca que podem ser definidos “componentes variáveis de salário que pretendem recompensar elevados desempenhos, ou seja, o atingimento ou superação de um conjunto de objetivos previamente fixados, por acordo entre a empresa e o empregado” (Camara, 2011:162). Segundo este autor os incentivos têm três objetivos, a saber: estabelecer uma relação entre o nível de recompensas (ou seja, o sistema de recompensas) e o nível de desempenho do colaborador (sistema de avaliação de desempenho), ou seja, por outras palavras fazer uma indexação das recompensas às notações de desempenho; estimular comportamentos e ações alinhados com os objetivos organizacionais; e garantir a retenção dos colaboradores entendidos como aqueles que detêm as competências (técnicas e comportamentais) mais adequadas para a prossecução dos objetivos da empresa.

Camara (2011) chama a atenção para uma das desvantagens mais relevante dos incentivos. Como explica, os planos de incentivos, apesar da sua grande popularidade,

[...] desencorajam o trabalho em equipa, estimulam os empregados a concentrar-se no curto prazo e levam as pessoas a ligar a recompensa à sua capacidade de fazer política interna e à sua personalidade agradável, em vez de ao seu desempenho. (Camara, 2011:167)

Camara (2011) destaca algumas modalidades de incentivos, designadamente:

- a) As comissões e os bónus, ambos incentivos a curto prazo, de tipo monetário;
- b) Os planos de opções (*stock options*), de unidades de participação (*phantom shares*) e de doação ou venda de ações (*stock grants*), que assumem a figura de incentivos de médio e longo prazo do tipo monetário.

Os benefícios, outra das componentes variáveis das recompensas extrínsecas, podem assumir diferentes características. No entanto, segundo Camara (2011), apresentam características comuns das quais se salientam as mais significativas: geralmente são pagos em espécie; têm como finalidade cobrir necessidades de curto ou longo prazo, bem como cobrir riscos que não se relacionam com a prestação de trabalho em si mesma; e também pretendem satisfazer as necessidades de carácter social dos colaboradores.

Deste modo, Camara (2011:200) define benefícios como sendo “uma componente da retribuição, paga em dinheiro ou em espécie, a curto ou a longo prazo e visando dar resposta a necessidades de carácter social dos empregados ou de uma Empresa”.

Os benefícios podem-se subdividir consoante a sua periodicidade (curto ou longo prazo) e a população a que se destina (sociais ou específicos). Os benefícios sociais destinam-se a todos os colaboradores da empresa e visam satisfazer necessidades primárias e de segurança dos mesmos. Como exemplos de benefícios sociais podem-se referir o subsídio de alimentação, complemento de subsídio de doença, seguro de saúde, seguro de vida e plano de pensões. Por outro lado, os benefícios específicos (*fringe benefits*), tal como o próprio nome indica, são específicos para alguns colaboradores da empresa, quer devido ao seu nível hierárquico, quer devido à natureza das suas funções. Exemplos de benefícios sociais são o caso das despesas de representação, viagens e os seguros de vida capitalizáveis.

Por fim, os símbolos de estatuto são definidos por Camara (2011: 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”. Existem diversos tipos de símbolos de estatuto, sendo que Camara (2011:221) apresenta alguns exemplos: dimensão e localização do gabinete de trabalho; tipo de mobiliário e de decoração; lugar reservado para estacionamento; carro de serviço topo de gama; motorista privado; direito a um(a) assistente/secretário(a) pessoal; atribuição de cartão de crédito; pagamento pela empresa das quotas em clubes ou associações prestigiadas; e existência de sala de jantar da Administração. Os símbolos de estatuto são sinais exteriores de importância, mas são também sinais de poder dentro da empresa.

Camara (2011) refere que as recompensas extrínsecas se não forem corretamente geridas (sendo percecionadas como justas pelos colaboradores) e se não forem competitivas relativamente ao mercado, podem provocar insatisfação no trabalho, frustração e injustiça, e podem, inclusivamente, causar o abandono do próprio posto de trabalho (*turnover*).

2.1.4.2. *Recompensas intrínsecas*

As recompensas intrínsecas são recompensas não monetárias ou intangíveis, que conferem motivação e estão intimamente ligadas ao trabalho realizado, como é o caso da maior responsabilidade no local de trabalho e na execução das tarefas inerentes à

função, crescimento pessoal, autonomia e progressão de carreira. Este tipo de recompensas são as que geram motivação e criam a identificação entre o colaborador e a empresa, dando sentido e importância ao trabalho que cada um realiza. Segundo Lawler (1986, citado por Ungaro, 2007) as recompensas intrínsecas quando bem geridas, permitem um maior compromisso do colaborador para com a empresa, assim como permitem que decorra uma relação de longo prazo entre ambas as partes. Para Cohen e Fink (2003) as recompensas intrínsecas são as que estão estreitamente relacionadas com o próprio trabalho, incluindo fatores como a sensação de realização profissional, oportunidades de mostrar criatividade ou o desafio da tarefa.

Por outro lado, Sousa *et al.* (2006:108, 109) referem que este tipo de recompensas passam pelo reconhecimento de dimensões comportamentais, pela satisfação de necessidade de autoestima e autorrealização, e tais objetivos atingem-se através, entre outros, dos seguintes pontos: reconhecimento público (avaliação de desempenho); atribuição de funções de maior responsabilidade (gestão de carreiras); envolvimento dos colaboradores na definição de estratégias da organização (política de comunicação); e pelas oportunidades de valorização pessoal e profissional (gestão de competências).

Jessen (2010:4) afirma que as recompensas intrínsecas conferem aos trabalhadores sentimentos de conquista, responsabilidade, interesse e realização. Também Beer e Walton (1997:21) acrescentam que as recompensas intrínsecas, para além de resultarem da própria execução das tarefas inerentes ao cargo do colaborador, também geram satisfação pela sua conclusão ou uma sensação de poder. Deste modo, o processo de trabalho e a resposta do indivíduo a esse processo formam a recompensa intrínseca em si mesma.

Para Camara *et al.* (2013:450) as “recompensas intrínsecas são as que decorrem do próprio trabalho realizado, da sua natureza e enquadramento e do sentido de realização pessoal que o mesmo dá ao colaborador”. O mesmo autor afirma que este tipo de recompensas se encontra muito ligado à cultura da empresa, aos seus valores e aos princípios operativos, daí ser complexo enumerar vários tipos de recompensas intrínsecas.

No entanto, Camara (2011) enuncia seis possíveis tipos de recompensas intrínsecas, designadamente: os mecanismos de reconhecimento; o desenho funcional; a autonomia e responsabilidade; as oportunidades de desenvolvimento profissional; o envolvimento dos colaboradores na definição dos objetivos estratégicos da empresa; e o clima organizacional e o estilo de gestão.

Segundo Camara (2011:117) “o Reconhecimento consiste em distinguir e premiar atuações e comportamentos que (...) contribuem para o atingimento dos objetivos da Empresa”. O reconhecimento implica dar ao colaborador em questão a devida visibilidade dentro da empresa, prestígio entre os colegas, e constitui um reforço positivo, ao apontá-lo como exemplo a seguir. O reconhecimento, para ser considerado eficaz, não tem necessariamente que envolver prémios em dinheiro, sendo o mais importante o seu carácter simbólico. Para que os mecanismos de reconhecimento sejam eficazes devem possuir algumas características, nomeadamente: devem ser prestigiados e credibilizados; devem ser devidamente divulgados; devem ser atribuídos de acordo com regras claras e objetivas previamente definidas; devem ter uma elevada carga simbólica; devem ser conhecidos na empresa e terem uma grande visibilidade na mesma; na seleção dos premiados devem ser garantidos *a priori* critérios de exigência, para que se torne claro para todos os colaboradores que estes mecanismos de reconhecimento são atribuídos de forma muito seletiva, premiando somente os colaboradores excepcionais; devem abranger todos os colaboradores da empresa, embora a sua incidência normalmente não seja nos gestores de topo da empresa; e os critérios de avaliação devem ser coerentes com os valores e a cultura da empresa, bem como com os objetivos organizacionais (Camara, 2011).

É importante realçar que, muito embora seja fundamental a existência de mecanismos de reconhecimento, é igualmente crucial que esse reconhecimento faça parte das atribuições de um superior hierárquico, designadamente fazer o acompanhamento regular do trabalho do colaborador e dar-lhe o respetivo *feedback* (um dos elementos do denominado ciclo de desempenho). Este *feedback* não deve ser somente dado em situações em que o colaborador não atinge os objetivos que lhe foram definidos (*feedback* negativo). Deve ser dado também aquando dos desempenhos positivos do colaborador (*feedback* positivo), reconhecendo o seu esforço e o atingimento das metas definidas. Como refere Peters (1998, citado por Camara, 2011: 120) “a nossa escola gestão é pródiga em dar *feedback* negativo, quando algo corre mal, mas quando tudo corre bem ou excepcionalmente bem, o silêncio é normalmente a resposta”.

O desenho funcional deve ser constituído por um conjunto de tarefas fixas e outras variáveis, o que leva a uma maior diversidade de conteúdo, de modo a proporcionar maiores desafios e conseqüentemente maior satisfação profissional, pois a própria natureza do trabalho e os próprios desafios são fatores que determinam o grau de atratividade da tarefa (Camara, 2013:450). Existem três fatores que se relacionam com

o conteúdo funcional e, portanto, com o desenho funcional, nomeadamente, liberdade de escolha do colaborador, dando-lhe oportunidade de decisão nas tarefas que executa no seu dia-a-dia; construção de equipas que colaboram e que facilitam a troca de ideias, gerando um clima solidário; e propor trabalhos desafiantes aos colaboradores.

As alterações tanto estruturais como ao nível das funções das organizações conduzem a uma maior autonomia e responsabilidade nas tarefas desenvolvidas pelos trabalhadores, bem como uma maior preocupação relativa ao desenvolvimento e progressão profissional dos seus colaboradores.

No que se refere à autonomia e responsabilidade, um dos tipos de recompensas intrínsecas, a autonomia, diz respeito “à liberdade de acção que um titular de uma função tem no exercício das suas tarefas ou actividades e o maior ou menor impacto que a sua actuação tem nos resultados do negócio” (Camara, 2011:126). O colaborador tem a responsabilidade de demonstrar os resultados obtidos no desempenho das suas funções. Deste modo, a autonomia está ligada à responsabilidade. Assim, a uma maior autonomia corresponde uma maior responsabilidade e vice-versa.

A autonomia e responsabilidade têm vindo a assumir um peso cada vez maior nas organizações (*empowerment*), embora ainda apresente algumas limitações, devido ao impacto que uma decisão pode ter sobre os resultados da empresa ou até mesmo pôr em causa a sobrevivência da empresa. A autonomia e a responsabilidade dadas aos colaboradores têm uma outra importante consequência, pois ajudam-nos a desenvolverem-se mais rapidamente como profissionais e como pessoas.

Em relação às oportunidades de desenvolvimento profissional, outro dos tipos de recompensas intrínsecas, estas surgem do facto de as pessoas terem uma apetência, quer por adquirir novos conhecimentos, quer por aperfeiçoar os que já possuem. Desta forma, as oportunidades de desenvolvimento e progressão profissional fazem parte do sistema de recompensas e devem ser geridas de forma a atender aos interesses da empresa e às expectativas e ambições dos colaboradores.

Um outro tipo de recompensas intrínsecas é o envolvimento dos colaboradores na definição dos objetivos estratégicos da empresa. Este fator revela-se bastante motivador para o desempenho dos colaboradores e para o seu desenvolvimento profissional.

Nas empresas, o pensamento estratégico e a definição de estratégias alternativas compete, regra geral, à gestão de topo. No entanto, tal não significa que a estratégia

seja definida exclusivamente pelos gestores de topo e posteriormente seja comunicada *top down* (do topo para a base) à restante empresa. Cada vez mais se privilegia o envolvimento dos colaboradores na definição de estratégias, muito embora essa participação não seja extensiva a todos os colaboradores da empresa, mas sim às chefias (de diferentes níveis hierárquicos). Daí que, cada vez mais, as empresas tenham a iniciativa de analisar e debater os objetivos estratégicos com grupos sucessivos de gestores, partindo dos mais seniores para os menos seniores (quadros médios). Deste modo, é fundamental a partilha e incorporação de *feedback*, pois como refere Camara (2011:137) são várias as vantagens que daí advêm, tais como o enriquecimento das soluções adotadas, a minimização da resistência à mudança, a oportunidade de desenvolvimento para os gestores envolvidos no processo, o reforço do sentido de pertença à organização por se sentirem agentes participativos na definição dos objetivos do negócio (e, conseqüentemente, um aumento dos níveis de compromisso organizacional), e o conhecimento e compreensão das decisões tomadas, o que facilita uma coordenação das ações a desenvolver por cada gestor, uma vez que cada um deles conhece as implicações e o enquadramento global das mesmas ações. Camara (2011) refere que este processo apresenta várias vantagens, embora ainda não seja muito utilizado pelas empresas, porque ainda existe elevada hierarquização e também devido ao receio de fuga de informação. Este sistema apresenta regras próprias, nomeadamente deve ser executado através de um processo estruturado conduzido pela gestão de topo, mas com oportunidades de intervenção de diferentes atores/gestores bem definidas e delimitadas. Este sistema ainda exige disciplina organizacional, pois caberá à gestão de topo tomar as decisões finais.

Por último, o clima organizacional e o estilo de gestão. O clima organizacional resulta da cultura da empresa, da sua finalidade, estratégia, valores e padrões de atuação. Ghoshai e Bartlett (1997, citado por Camara, 2011:140) referem três fatores essenciais, relacionados com expectativas dos colaboradores em relação ao clima organizacional: a criação de um sentido de pertença nos colaboradores, de forma a potenciar a iniciativa de cada um deles; sentido de autodisciplina, de modo a que as iniciativas individuais estejam em conformidade com as orientações estratégicas da empresa; e respeito pelo indivíduo, enquanto ser humano e elemento chave para que a organização atinja os seus objetivos. Para Camara (2011:141) “este tipo de maneira de estar da Empresa é altamente motivador e estimulador de elevados desempenhos e, além disso, cria um forte sentido de identidade e compromisso dos empregados para com o projeto da empresa”.

Quanto ao estilo de gestão, Camara (2011:148) refere que este é “consequência das relações de poder e de controlo que se estabelecem na estrutura organizacional”.

Estes estilos de gestão podem ser classificados em quatro tipos como se representa na figura 2.1: igualitário, paternalista, participativo e autoritário.



Figura 2.1. Estilos de Gestão

Fonte: Camara (2011: 148)

O estilo igualitário verifica-se quando a organização é constituída por colaboradores com estatutos idênticos, o que leva a que se verifique pouco distanciamento hierárquico entre o topo e a base da pirâmide. O estilo paternalista é bastante hierarquizado, embora se verifique uma constante preocupação pelos seus colaboradores, a par dos resultados do negócio. O estilo participativo caracteriza-se por um maior envolvimento das pessoas no processo de tomada de decisão, mas focando-se consideravelmente nos resultados. O estilo autoritário é exclusivamente hierarquizado, focando-se essencialmente nos resultados e no lucro, encarando os colaboradores como meros fatores de produção.

Para Camara (2011:150) “o estilo de gestão, de que resulta em boa parte o clima organizacional, é um poderoso fator motivacional para os empregados”, sendo que o estilo participativo e o igualitário são os que mais contribuem para que os colaboradores se sintam motivados.

2.1.5. Síntese do subcapítulo

Os sistemas de recompensas quando bem aplicados revelam-se um grande desafio para as empresas uma vez que não só influenciam o departamento dos recursos humanos, como também os restantes departamentos de uma empresa, ou seja, as recompensas não podem ser geridas separadamente, mas sim integradas e alinhadas com a estratégia da empresa. Os sistemas de recompensas podem atrair e reter os melhores colaboradores, valorizar as suas capacidades e consequentemente aumentar a satisfação e produtividade. As recompensas podem ser extrínsecas ou intrínsecas, podendo apresentar-se sob a forma de salário, incentivo, prémio, responsabilidade ou promoção, entre outras.

Os colaboradores procuram receber as respetivas recompensas com base no seu esforço de uma forma justa e equitativa em conformidade com o seu desempenho (Camara, 2011).

Para Camara *et al.* (2013) uma forma de testar a eficácia do sistema de recompensas é através do grau de satisfação no trabalho e na redução dos índices de insatisfação. Desta forma é fundamental que a eficácia seja constantemente testada, de modo a detetar possíveis desvios que devem ser analisados e corrigidos atempadamente.

2.2. Justiça organizacional

A partir da década de oitenta do século passado foram vários os estudos sobre a justiça no trabalho, o que permitiu a Greenberg (1987) denominar tal fenómeno como justiça organizacional. A partir daí esta tem sido uma das matérias mais investigadas na área dos recursos humanos. O conceito de justiça é essencial para compreender o comportamento do ser humano dentro das empresas. Rego (2000) refere que a justiça organizacional procura explicar os componentes que os colaboradores recorrem para avaliar as diferentes situações de (in)justiça, e o modo como reagem a essas perceções. Existem diferentes atitudes e comportamentos organizacionais que resultam do modo como as pessoas percecionam a justiça distributiva (recompensas, notações de desempenho, sanções disciplinares), a justiça dos procedimentos (relativa aos diferentes sistemas de gestão de recursos humanos da organização como, por exemplo, o sistema de recompensas e o sistema de avaliação de desempenho) e a justiça interacional (relacionamento digno entre colaboradores e superior hierárquico). Greenberg (1990) referiu que alguns cientistas sociais

reconheceram a importância da justiça como uma condição básica para o funcionamento eficaz das empresas e para a satisfação dos colaboradores, pois estes são cada vez mais sensíveis à justiça organizacional e adotam diversas atitudes e comportamentos consoante os níveis de (in)justiça a que estão sujeitos.

A justiça organizacional é definida por Assmar, Ferreira e Souto (2005:444) como “a psicologia da justiça aplicada aos ambientes organizacionais, sendo focalizadas as percepções de justiça existentes nas relações entre trabalhadores e suas organizações”. Segundo Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2007) a justiça pode ser analisada segundo dois planos: o da justiça objetiva e o da subjetiva. No que se refere à primeira, a justiça objetiva de uma decisão organizacional está relacionada com a aderência ou não a determinados critérios normativos. Por outro lado, a justiça subjetiva diz respeito à percepção que os colaboradores têm das decisões tomadas.

Muchinsky (2004) dá o exemplo dos casos da seleção de pessoal, em que os candidatos procuram emprego numa determinada empresa, e por outro lado, a empresa oferece emprego a alguns candidatos e recusa a oportunidade a outros. A decisão tomada pela empresa não é por mero acaso, pois tem por detrás uma avaliação feita através de testes, entrevistas, entre outros instrumentos. Ainda assim, a decisão de seleção e o processo podem ser questionados quanto à sua imparcialidade, isto é, se tanto a decisão tomada como os métodos utilizados são considerados justos e imparciais. Neste sentido, surge o conceito de justiça organizacional, sendo um conceito importante ao nível organizacional. Como refere Rawls (1971, citado por Greenberg, 1990:399) “a justiça é a primeira virtude das instituições sociais”.

No mesmo sentido, Omar (2006:208) menciona que a justiça organizacional refere-se às percepções que os colaboradores têm sobre o que é justo ou injusto em relação à empresa onde trabalham. Se os colaboradores sentirem que são tratados de forma justa pela empresa, tendem a ter atitudes positivas perante as tarefas executadas, e superiores hierárquicos. Por outro lado, se os colaboradores tiverem a percepção contrária, ou seja, de que são tratados de forma injusta, tendem a desenvolver sentimentos de insatisfação e desmotivação.

Segundo diferentes autores (por exemplo, Bakhshi, Kumar e Rani, 2009; Byrne, 2005; Colquitt *et al.*, 2001; Hubbel e Chory-Assad, 2005; Judge e Colquitt, 2004; Lambert, Hogan e Griffin, 2007; e Vermunt e Steensma, 2003) a justiça organizacional foca-se essencialmente na justiça no local de trabalho e em analisar o impacto das decisões sobre as diferentes atitudes dos empregados como, por exemplo, intenções de

abandono, absentismo, satisfação no trabalho, desempenho, confiança, liderança e compromisso organizacional.

A justiça organizacional pode ser entendida como a percepção que os colaboradores possuem em relação à justiça na organização, ou seja, o modo como são tratados, avaliados e remunerados (Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005). Para melhor compreender como as pessoas formam as suas percepções de justiça e reagem às mesmas é pertinente distinguir as várias dimensões de justiça organizacional. Não existe unanimidade quanto à tipologia das percepções de justiça organizacional. A maioria dos investigadores defende uma divisão tripartida, composta pela justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional (Cohen-Charash e Spector, 2001). Por sua vez, alguns investigadores, como Colquitt, Conlon, Wesson, Porter e Ng (2001), têm defendido uma dimensão quadripartida da justiça organizacional: justiça distributiva, justiça procedimental, justiça interpessoal e justiça informacional. Rego (2001) num estudo realizado verifica que alguns profissionais, nomeadamente os docentes, distinguem a justiça distributiva em duas partes: distributiva de recompensas e distributiva das tarefas. Desta forma, propõe um modelo com base em cinco dimensões da justiça organizacional.

O presente trabalho irá focar-se na tipologia mais comum, a tripartida: a justiça da distribuição dos *outcomes*, denominada de justiça distributiva; a justiça dos meios usados para determinar a distribuição dos resultados, designada de justiça procedimental; e por fim a justiça interpessoal associada à qualidade do tratamento interpessoal. Segundo, Cropanzano, Bowen e Gilliland (2007) estas três formas de justiça atuam conjuntamente.

2.2.1. Justiça distributiva

A justiça distributiva foi a primeira dimensão de justiça organizacional a ser identificada. Este conceito surge dos estudos realizados por Homans (1961), o qual desenvolveu a teoria da troca no comportamento social. Homans (1961) considera quatro elementos: recompensa, custo, lucro e investimento. No seu entender estes elementos devem ser proporcionais, isto é, as recompensas devem ser proporcionais aos custos e os lucros devem ser proporcionais aos investimentos. Esta lógica ficou conhecida pela regra da proporcionalidade de Homans (1961).

Posteriormente, Adams (1965) prossegue a investigação de Homans (1961), aplicando-a ao contexto organizacional. Surge a teoria da equidade, inicialmente

designada por “teoria geral do comportamento social”, que consiste na aplicação às organizações do conceito de proporcionalidade.

Rego (2002) refere que a justiça distributiva se foca no conteúdo, ou seja, na justiça dos fins obtidos. Quer com isto dizer que os colaboradores criam as suas expectativas de retribuição com base no seu esforço, procurando ser recompensados. Assim, quanto maior o esforço, maior a recompensa que o indivíduo espera receber. Por seu turno, quanto maior a recompensa, mais o trabalhador se deve empenhar. Nesse sentido, Adams procurava explicar o processo no qual o indivíduo compara as recompensas obtidas e o esforço despendido para as obter. Tendo em conta o princípio de Aristóteles em que o “justo é o proporcional”, para uma dada distribuição de resultados ser entendida como justa é necessário que o rácio entre os *inputs* e os *outcomes* seja igual à razão entre os investimentos e os resultados de um outro colega, com quem o primeiro se compara, denominado de alvo de comparação (Adams, 1965). Sotomayor (2007:89) refere como exemplos de *outcomes* que os colaboradores recebem da organização os seguintes: “classificações de desempenho, promoções, aumentos salariais, atribuição de prémios de fim de ano e participação em programas de formação”. Por outro lado, os *inputs* que o colaborador dá à organização são, entre outros, “inteligência, formação, aptidões, experiência e esforço despendido na execução das suas tarefas”(ibid:89).

É de salientar que cada um dos rácios expressa o montante que cada indivíduo recebe face ao *input* concedido, e que estes mesmos resultados podem ser monetários e quantificáveis, mas também podem não o ser, ou seja, podem ser não quantificáveis (não monetários). Quando os rácios do colaborador e do seu alvo de comparação são iguais produzem estados equitativos e geram sentimentos de satisfação. Por outro lado, rácios diferentes conduzem à iniquidade, gerando sentimento de culpa e de insatisfação, que podem ser, respetivamente, de sobre-recompensada (se o rácio do colaborador for superior ao rácio do seu alvo de comparação) ou de sub-recompensada (se o rácio do colaborador for inferior ao rácio do seu alvo de comparação) (Rego, 2000; e Ribeiro e Bastos, 2010). Rego (2000) explica o sentimento de culpa dando o exemplo do despedimento, em casos onde os “sobreviventes dos despedimentos” geram sentimentos de culpa resultantes do facto de colegas de trabalho terem sido despedidos.

Farrel e Finkelstein (2011) referem que quando um colaborador percebe um resultado recebido como injusto pode ter atitudes e comportamentos desalinhados com os objetivos organizacionais, provocando a redução da satisfação no trabalho e a redução do empenhamento organizacional. Neste sentido, Rego (2000:32) enumera

estas e outras atitudes e comportamentos que os colaboradores podem assumir em situações consideradas como injustas, como

a insatisfação (v.g., Lowe & Vodanovich, 1995; McFarlin & Sweeney, 1992; Sweeney & McFarlin, 1997) o pior desempenho individual e/ou organizacional (v.g., Bloom, 1999; Cowherd & Levine, 1992; Pfeffer & Langton, 1993), o *turnover* e absentismo (v.g., Dittrich & Carrell, 1979; Hullin, 1991; Schwarzd, Koslowsky & Shalit, 1992), e menores índices de comportamentos de cidadania organizacional (v.g., Farh, Early & Lin, 1997; Mcneely & Meglino, 1994; Scholl, Cooper & McKenna, 1987).

As percepções de justiça não se baseiam apenas no valor do ordenado e de outras recompensas, pois estas são influenciadas pela comparação desse valor com padrões de referência. Por outras palavras, os indivíduos comparam a sua recompensa com diferentes elementos, que não só podem assumir diferentes formas, como também podem ter significados diferentes para cada indivíduo. O modelo de Kulik e Ambrose (1992, citado por Mota, n.d.) salienta que as escolhas realizadas pelos indivíduos são influenciadas pelas próprias características pessoais (por exemplo, género, raça, idade, antiguidade do cargo). O conceito de (in)justiça do rácio entre a contribuição e a recompensa para cada colaborador depende da informação que este tem ao seu dispor, bem como da importância que lhe é atribuída. Neste sentido, Rego (2000:35) refere que

os indivíduos do sexo feminino tenderão a usar indivíduos do mesmo sexo como termo comparativo. No entanto, as comparações cruzadas tenderão a ser mais frequentes à medida que as mulheres forem acedendo a campos tradicionalmente dominados por homens e obtiverem informação acerca dos referentes masculinos.

Embora, em regra, seja utilizada a teoria da equidade proposta por Adams (1965) para se estabelecerem comparações entre indivíduos, alguns investigadores, como Leventhal (1980, citado por Sotomayor, 2007) expandiram o conceito de justiça distributiva, considerando oito regras distributivas: regra da equidade (recompensar os colaboradores em função do seu contributo), regra da igualdade (todos os colaboradores recebem os mesmos resultados, independentemente dos *inputs*), regra da necessidade (fornecer o benefício consoante as necessidades de cada indivíduo), regra do autointeresse justificado (excecionalmente, é considerado justo que determinado indivíduo procure obter o mais possível para si mesmo), regra da adesão às promessas (o indivíduo deve receber o que tinha sido previamente estabelecido), regra da legalidade (a distribuição não pode violar a regulamentação em vigor), regra da propriedade (é considerado justo que os colaboradores permaneçam com as

regalias que sempre possuíram) e regra do *status* (o topo da pirâmide recebe mais resultados do que aqueles que se encontram na base).

As regras mais citadas são a da equidade, da igualdade e da necessidade. No entanto, a regra da equidade é a regra que mais vezes tem sido utilizada nos estudos sobre esta temática.

Os indivíduos valorizam a justiça distributiva, mas também a procedimental. Assim, tanto atendem aos *outcomes* organizacionais como, por exemplo, o salário, as recompensas, os resultados obtidos em avaliações de desempenho, ou as sanções disciplinares, como também avaliam os procedimentos usados para se alcançarem esses resultados.

2.2.2. Justiça procedimental

Ao longo dos tempos os investigadores observaram que a justiça distributiva não era suficiente para explicar o conceito de justiça organizacional, pois os colaboradores não se preocupam somente com a justiça dos resultados, mas também com a justiça dos processos que originavam esses mesmos resultados. Deste modo, surge uma segunda dimensão, a justiça procedimental. Assim, a noção de justiça procedimental refere-se aos meios pelos quais os resultados são distribuídos, mas não propriamente aos resultados em si, estabelecendo certos princípios que especificam e regulam as funções dos intervenientes dentro dos processos de tomada de decisão (Cropanzano, Bowen e Gilliland, 2007). Deste modo, a justiça procedimental focaliza-se na justiça dos meios usados para alcançar determinados fins. Podem ser exemplificados como os procedimentos usados, por exemplo, nos acréscimos salariais, nos processos disciplinares, nos processos de recrutamento e seleção, nos sistemas de avaliação de desempenho, nas promoções e nos sistemas de recompensas. Mais concretamente, no caso do sistema de recompensas a justiça procedimental refere-se aos procedimentos de tomada de decisão que a organização utiliza para definir quais e de que tipo são as recompensas (repartição entre recompensas extrínsecas e intrínsecas, e, dentro das recompensas extrínsecas, quais os componentes considerados – salário, benefícios, incentivos e símbolos de estatuto) e o grau em que o trabalhador participa e controla esse processo de decisão (Ferreira *et al.*, 2006).

O estudo da justiça procedimental iniciou-se com os trabalhos de Thibaut e Walker (1975, citados por Correia, 2010), os quais referenciam a sua preocupação em relação às reações dos colaboradores face aos diferentes procedimentos ocorridos nos

tribunais. Assim, estes autores identificam dois tipos de controlo para definirem a justiça procedimental: controlo do processo e controlo da decisão. O controlo do processo, também designada por “voz”, refere-se à oportunidade dos colaboradores em expor os seus pontos de vista. Por sua vez, o controlo de decisão, denominado por “escolha” refere-se ao grau de influência que os colaboradores têm sobre a decisão. Os colaboradores pretendem procedimentos que os envolvam diretamente, permitindo-lhes sentir que participaram e influenciaram decisões que os irão afetar. Assim, os procedimentos mais justos são aqueles em que ambas as partes, empresa e colaborador, sentem maior controlo sobre o processo e a decisão. Ainda assim, Thibaut e Walker (1975, citados por Battistella, Schuster e Dias, 2012) referem que “os processos que fornecem aos trabalhadores mais oportunidades para influenciar uma decisão eram percebidos como mais justos que os que negavam controle do processo”.

Leventhal (1980, citado por Sotomayor, 2007) define os elementos e as regras procedimentais. Os elementos procedimentais considerados por Leventhal (1980, citado por Greenberg, 1990) na avaliação da justiça das distribuições de recursos são os seguintes: seleção dos tomadores de decisão; critérios de avaliação (estabelecer procedimentos e regras de avaliação para posteriormente proceder à determinação das recompensas); métodos de recolha de informação (procedimentos para obter informação fidedigna relativa aos colaboradores); estrutura da decisão (procedimentos para definir o processo de decisão e salvaguardar abusos de poder); e procedimentos de recurso (procedimentos que permitem mecanismos de mudança).

Por outro lado, Leventhal (1980, citado por Sotomayor, 2007) considera que para um procedimento ser considerado como justo, deve ter em conta seis regras procedimentais, nomeadamente: consistência ao longo do tempo e dos diferentes colaboradores; ausência de interesses pessoais por parte de quem toma as decisões; os procedimentos devem assegurar que as informações são recolhidas e utilizadas na tomada de decisões, garantido a transparência e credibilidade ao processo; os procedimentos devem garantir a possibilidade de corrigir decisões injustas; os procedimentos devem representar todos os envolvidos, para que os valores e interesses de todos sejam considerados; e devem ser compatíveis com os valores morais e éticos vigentes (Bakhshi, Kumar e Rani, 2009; Battistella, Schuster e Dias, 2012; Cohen-Charash e Spector, 2001; Colquitt, 2001; Cropanzano, Bowen e Gilliland, 2007; Damirchi, Talatapeh e Darban, 2013; e Sotomayor, 2007).

Algumas investigações realizadas sobre esta matéria tinham o intuito de mostrar que a justiça distributiva e a justiça procedimental tinham efeitos independentes nas

avaliações de justiça ou da satisfação dos colaboradores, sendo que a justiça procedimental apresentava mais impacto nestas variáveis. Por sua vez, Cohen-Charash e Spector (2001) concluíram que justiça distributiva é o melhor preditor da satisfação no trabalho. Ao contrário, Colquitt *et al.* (2001) referem precisamente o contrário, ou seja, que a justiça procedimental exerce maior influência na satisfação no trabalho comparativamente à justiça distributiva.

Desta forma, este tipo de justiça refere-se à igualdade dos procedimentos utilizados para determinar a divisão dos recursos. Neste sentido McShane e Glinow (2013) apresentam algumas formas de aumentar a justiça procedimental como, por exemplo: as empresas devem dar oportunidade aos seus colaboradores de participarem no processo de tomada de decisão, apresentando as suas perspetivas, gerando uma maior satisfação nos colaboradores; o decisor tem de ser entendido como imparcial ao tomar as decisões, baseando-se em informações reais/exatas e fidedignas; e deve ser explicado aos colaboradores os argumentos que levaram o tomador a optar por determinada decisão em detrimento de outra.

2.2.3. Justiça interacional

A terceira dimensão, a justiça interacional, foi desenvolvida por Bies e Moag (1986). Segundo Rego (2002) a justiça interacional é o modo como os superiores transmitem, explicam e justificam aos subordinados as decisões tomadas, e tem o intuito de explicar a razão pelo qual os colaboradores concebem determinadas perceções de justiça. Este mesmo autor ilustra esta dimensão, ao apresentar um exemplo da sanção disciplinar numa lógica tripartida, designadamente “a sanção propriamente dita (justiça distributiva), o processo que a determina (procedimental) e o modo como o superior a transmite, explica e justifica ao colaborador (interacional)” (Rego, 2002:191).

Bies e Moag (1986) criticam Leventhal (1980, citado por Bies e Moag, 1986) e Thibaut e Walker (1978) argumentando que estes autores não distinguem os procedimentos da implementação dos mesmos, e defendem a ideia de que os colaboradores não reagem apenas aos resultados distribuídos e aos procedimentos, mas também à justiça das interações. Neste sentido, Folger e Cropanzano (1998:29) referem que

[u]ma das razões para se referir em separado a justiça procedimental e a justiça interacional, é para que esta última tenha um conceito separado da primeira, com vista a incluir aspectos da interação que não são ditados por procedimentos, tais como o conteúdo da explicação e os aspetos persuasivos dos esforços de comunicação.

Para Bies e Moag (1986) a justiça interacional resulta da forma como as decisões são comunicadas e explicadas aos indivíduos e ainda o modo como estes sentem que são tratados no decorrer dos procedimentos organizacionais. Estes autores identificaram quatro critérios para caracterizar esta dimensão de justiça: respeito, retidão, honestidade e justificação. A primeira característica, respeito, tal como o próprio termo indica é a forma como os colaboradores devem ser tratados com dignidade e consideração, ponderando sempre os direitos dos mesmos enquanto trabalhadores. A retidão está relacionada com a forma como os colaboradores são abordados, sendo de evitar comentários impróprios e preconceituosos. A honestidade é uma das características que deve estar presente no tratamento com os colaboradores, privilegiando uma relação sincera e imparcial. Por fim, a justificação está relacionada com as explicações que são dadas aos colaboradores sobre as decisões tomadas.

Estes quatro critérios foram reduzidos a dois: sensibilidade interpessoal (Bies e Moag, 1986) e justificação (Colquitt, 2001; Cropanzano e Greenberg, 1997; e Greenberg, 1990).

A sensibilidade interpessoal refere-se ao nível de tratamento do superior hierárquico face aos colaboradores, devendo apresentar respeito e dignidade. Greenberg (1990) refere que com base nas investigações, nomeadamente o estudo realizado aos estudantes do MBA (*Master Business Administration*) de Bies e Moag (1986) torna-se evidente que quando se verificam situações dignas, as perceções de justiça são fomentadas e facilmente as decisões tomadas são aceites. Este estudo teve como base uma listagem de critérios, efetuada pelos alunos do MBA, considerados fundamentais para avaliar a justiça dos procedimentos na fase do recrutamento. Os critérios considerados pelos estudantes foram a honestidade, ausência de preconceitos, consistência dos critérios de tomada de decisão, *feedback* atempado e explícito.

Em relação à justificação esta refere-se à explicação da informação que é transmitida aos colaboradores após o processo de tomada de decisão. Embora esta seja de extrema importância torna-se ainda mais relevante quando a decisão não vai ao encontro da opinião do colaborador. Assim Greenberg e McCarty (1990, citados por Cunha *et al.*, 2007) e Cropanzano e Greenberg (1997) referem que as explicações/razões das decisões tomadas assumem um maior peso quando os resultados são desfavoráveis. Embora, os estudos ainda não sejam suficientes para comprovar a evidência empírica, Souto e Rego (2003) referem que as explicações têm tendência a diminuir as reações negativas perante resultados negativos. Os indivíduos têm necessidade de saber a razão de determinada decisão que os afeta, de modo a

poder determinar o nível de justiça. Segundo Sotomayor (2006) a percepção de justiça depende das causas (internas ou externas) e das razões (intencionais ou não intencionais) que são consideradas pelos indivíduos.

A justiça interacional foi objeto de várias controvérsias, uma vez que muitos investigadores defendiam que a justiça internacional não era uma dimensão autónoma de justiça organizacional, mas sim uma componente da justiça procedimental, ao passo que outros investigadores contestavam os primeiros referindo que justiça interacional era uma nova dimensão de justiça organizacional.

Com efeito, inicialmente somente alguns estudos consideraram a justiça procedimental como sendo uma dimensão de justiça independente da justiça interacional (Bies e Moag, 1986; e Bies e Shapiro, 1987); por sua vez outros estudos trataram a justiça interacional como um aspeto social da justiça procedimental (Cropanzano e Greenberg, 1997).

Primeiramente, Bies e seus colegas (1986, 1987) consideram que a justiça interacional e a justiça procedimental não se relacionavam, uma vez que atuavam em momentos diferentes. A justiça procedimental consiste numa avaliação aos meios que conduzem a uma determinada decisão, ao passo que a justiça interacional consiste numa avaliação ao tratamento interacional quando a decisão é comunicada ao colaborador. Desta forma, os autores consideram que estas duas dimensões devem ser tratadas separadamente, uma vez que tem objetivos diferentes e atuam separadamente. Posteriormente, Cropanzano e Greenberg (1997) focaram-se nas semelhanças entre a justiça procedimental e internacional. Deste modo, ainda que sejam conceitos semelhantes ambas podem-se enquadrar no processo de tomada de decisão, muito embora a justiça procedimental se relacione com os aspetos formais do processo, enquanto a justiça interacional se direciona para os aspetos sociais.

Por seu turno, Greenberg (1993, citado por Bagger, Cropanzano e Ko, 2013) entendia que as duas componentes da justiça internacional, sensibilidade interpessoal e justificação, eram conceitos diferentes e por isso deviam ser distinguidos e abordados separadamente. Posteriormente, Colquitt *et al.* (2001) propõem a separação da justiça interacional em justiça interpessoal e justiça informacional. A justiça interpessoal

reflete o grau segundo o qual as pessoas são tratadas com cortesia, dignidade e respeito por parte das autoridades ou de terceiros envolvidos na execução de procedimentos ou na determinação dos resultados (Colquitt *et al.*, 2001:427).

Griffin e Moorhead (2014) referem que quando o subordinado é tratado pelos seus superiores de forma honesta e digna então irá expressar altos níveis de justiça

interpessoal. Por sua vez, se o contrário se verifica, designadamente comportamentos desonestos e encobrimento de informações, irá verificar-se injustiça interpessoal.

A justiça informacional centra-se

nas explicações fornecidas às pessoas interessadas na informação sobre o porquê de certos procedimentos terem sido utilizados de um determinado modo ou o porquê dos *outcomes* terem sido distribuídos de uma determinada forma (Colquitt *et al.*, 2001:427).

Griffin e Moorhead (2014) exemplificam este tipo de justiça referindo que quando o indivíduo sente que as decisões que o afetam foram baseadas em informações completas irá perceber justiça informacional, ainda que não concorde totalmente com as decisões. Pelo contrário, se o colaborador sentir que está perante decisões baseadas em informações imprecisas e também não lhe é explicado devidamente as razões relativas às tomadas de decisão que o afetam, irá sentir injustiça informacional. Desta forma, Lonsdale (2013) acrescenta que a justiça informacional é importante, porque as explicações são muitas vezes necessárias para que o colaborador possa avaliar com precisão os diferentes procedimentos.

Esta nova abordagem da justiça organizacional (justiça distributiva, justiça procedimental, justiça interpessoal e justiça informacional) ainda é polémica. Segundo Ribeiro e Bastos (2010) esta abordagem não se encontra devidamente testada, sendo necessária a realização de mais investigações e estudos experimentais para validar a conceção quadripartida da justiça organizacional.

Deste modo, na presente investigação vai-se considerar a visão tripartida da justiça organizacional, uma vez que está aceite pelos investigadores destas temáticas.

2.2.4. Síntese do subcapítulo

A justiça organizacional é uma área de investigação onde os vários investigadores têm o intuito de estudar as diferentes perceções de justiça no local de trabalho. Em conformidade com a revisão de literatura efetuada, observa-se que quanto mais elevados forem os níveis de perceção de justiça, melhores atitudes e comportamentos tendem a surgir em ambiente de trabalho. A justiça organizacional relaciona-se com várias dimensões, embora estas não sejam entendidas e reconhecidas da mesma forma pelos diversos investigadores. A perspetiva mais comum e aceite pela generalidade dos investigadores é a dimensão tripartida: justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional.

A justiça distributiva assenta no princípio da equidade, analisa as percepções de justiça dos colaboradores perante os resultados (*outcomes*) recebidos da organização, como é o caso, por exemplo, de aumentos salariais, de promoções e da participação em ações de formação. A justiça procedimental é a justiça percebida em relação aos métodos e processos utilizados para determinar os resultados, como é o caso dos procedimentos de aumentos salariais e promoções e sistema de avaliação de desempenho. Por fim, a justiça interacional refere-se à importância da qualidade do tratamento recebido durante e após a implementação dos processos, devendo existir uma interação correta e respeitosa entre os decisores e os restantes colaboradores.

A grande divergência presente nesta matéria deve-se ao facto de alguns autores, tal como Colquitt (2001), entenderem que a justiça interacional deve ser dividida em dois tipos de justiça: a justiça interpessoal e a justiça informacional. Embora a diversidade de estudos em torno desta questão ainda não seja muito extensa, alguns referem a importância de se considerarem estas duas novas dimensões, uma vez que tratam *outcomes* distintos (Colquitt, 2001; e Colquitt *et al.*, 2001).

2.3. Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho é um dos temas abordados que mais se destaca na literatura sobre comportamento organizacional, desde que se começou a valorizar o fator humano no contexto organizacional. A satisfação no trabalho tem sido relacionada com a produtividade das empresas e com a realização pessoal dos colaboradores, embora a sua relação não esteja empiricamente comprovada. Singh e Sinha (2013) referem que a satisfação no trabalho é um fator frequentemente medido pelas organizações, considerando que tal é importante porque consideram que a satisfação no trabalho influencia a satisfação com a vida em geral, uma vez que o trabalho é uma parte significativa da vida. No mesmo sentido, Jolodar e Jolodar (2012:16) referem que “um trabalhador feliz é eficaz” sendo que deve estar satisfeito com o seu trabalho. Neste sentido, Spector (1997) menciona que os colaboradores quando satisfeitos produzem melhor, afetando positivamente não só a si próprios, mas como também os que os rodeiam e até mesmo os resultados da própria empresa. No entanto, Cunha *et al.* (2007:180), salientam o facto de “a definição de satisfação está normalmente mais próxima dos estados afetivos e das cognições que lhes estão associadas, que da questão da produtividade”.

2.3.1. Conceito de satisfação no trabalho

Ao longo dos anos a satisfação no trabalho tem sido um conceito muito investigado, pelo facto de se associar à noção de que um nível de satisfação elevado conduz a um aumento de produtividade, a um baixo absentismo e uma baixa rotatividade (Locke, 1976). Porém, a satisfação no trabalho é um conceito difícil de definir, essencialmente por ser um estado subjetivo que varia de pessoa para pessoa, de motivo para motivo, e ao longo do tempo (Martinez e Paraguay, 2003). Talvez por isso, não haja um consenso entre os autores no que respeita à sua definição. As opiniões divergem, levando assim à existência de várias definições de satisfação no trabalho. Esta variável tem sido abordada de diferentes perspetivas, ora como uma emoção ora como uma atitude.

Numa primeira abordagem, os autores definem a satisfação no trabalho como um estado emocional, sentimentos ou respostas afetivas em relação ao trabalho (Davis e Newstrom, 1992; Henne e Locke, 1985; Locke, 1976; Muchinsky, 1993; O'Driscall e Beehr, 2000; Wright e Cropanzano, 2000; e Zalewska, 2011). Para estes autores, a satisfação é um estado emocional porque a emoção deriva da avaliação dos valores do indivíduo. Referem ainda que o facto de se tratar de um estado emocional faz com que a satisfação possua dois fenómenos: a alegria (satisfação) e o de sofrimento (insatisfação). Assim, a satisfação e a insatisfação fazem parte do mesmo fenómeno, embora se encontrem em extremos opostos (Marqueze e Moreno, 2005).

Neste contexto, é relevante distinguir o conceito de resposta efetiva e de resposta emocional. Segundo Ferreira, Neves e Caetano (2011) o afeto é pouco específico e pode conduzir a diferentes fenómenos tais como as preferências, as avaliações e as emoções. Por sua vez, também Ferreira *et al.* (2011:326) referem que as emoções são a “forma de afecto mais completa cuja duração é claramente mais precisa do que uma reacção afectiva ou estado de ânimo”, sendo que estas se focam em objetos concretos e originam avaliações e reacções muito específicas.

Locke (1976:1300) define a satisfação no trabalho como “um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho”. Segundo este autor os fatores causais podem ser classificados em dois grupos: ocorrências e condições do trabalho (por exemplo, trabalho propriamente dito, pagamento, promoção, benefícios, reconhecimento, condições de trabalho); e agentes do trabalho (por exemplo, colegas, supervisores, empresa).

Numa outra perspectiva, autores como Robbins (2005:66) definem a satisfação “como a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza”. Para este investigador o ser humano têm uma reação ativa às situações do trabalho que não o satisfazem, procurando atitudes de mudança. Aqui, a satisfação e a insatisfação são fenómenos distintos, e esta relaciona-se com os fatores que determinam o trabalho, como o ambiente e as recompensas (Robbins, 2005 e Weiss, 2002).

As atitudes refletem três componentes: cognitiva (pensamentos ou avaliações de acordo com o conhecimento), afetiva (sentimentos e emoções) e comportamental (predisposições comportamentais/intencionais em relação a determinado objeto) (Ferreira *et al.*, 2011). Neste contexto, as atitudes são as ligações entre os objetos e as avaliações feitas pelos indivíduos, sendo que essas “avaliações traduzem a componente efectiva e emocional das experiências individuais, ou das crenças, o que, no quadro organizacional, emerge em termos de avaliações em relação ao trabalho ou factores relacionados” (Ferreira *et al.*, 2011:327).

A satisfação no trabalho apresenta uma problemática associada à sua dimensionalidade. Numa perspectiva unidimensional, a satisfação no trabalho é descrita como a atitude geral do colaborador face ao trabalho, expressa através dos seus níveis de satisfação. Do ponto vista multidimensional, a satisfação no trabalho caracteriza-se por dimensões mensuráveis de modo a avaliar os aspetos específicos do trabalho. Por exemplo, os trabalhadores americanos geralmente apresentam globalmente bons níveis de satisfação no trabalho, embora apresentem valores mais baixos de satisfação relativamente ao nível da remuneração (Almeida, 2013). Deste modo, pode constatar-se que as duas perspectivas, embora com objetivos distintos, complementam-se.

Ao longo dos tempos são vários os estudos que abordam esta temática, chegando a conclusões variadas. Al-Zu’bi (2010:103) refere que “a satisfação é uma atitude que as pessoas têm sobre os seus empregos e as organizações onde executam o seu trabalho”, e acrescenta ainda que a satisfação é fundamental para atrair e reter colaboradores bem qualificados.

Por outro lado, Robbins (2005:68) mostra a sua discordância em relação à afirmação “funcionários felizes são funcionários produtivos” afirmando que a relação entre felicidade e produtividade é baixa. Admite mesmo o inverso: “funcionários produtivos é que tendem a ser funcionários felizes”, ou seja, a produtividade é que conduz à satisfação, isto porque quando o colaborador desempenha com distinção o seu trabalho, tende a ficar satisfeito consigo próprio e irá receber o devido reconhecimento

por parte da empresa. O reconhecimento e até um possível aumento da recompensa, é que irão provocar um aumento do nível de satisfação no trabalho. Desta forma refere que “embora não possamos dizer que um funcionário feliz é mais produtivo, podemos afirmar que as organizações felizes são mais produtivas” (Robbins, 2005:68).

Robbins (2005:72) indica quatro fatores essenciais para a satisfação no trabalho, referindo que estes fatores são controláveis pela organização. Os fatores são:

- a) Trabalho intelectualmente desafiante: os colaboradores preferem trabalhos que exijam as suas capacidades, que ofereçam uma variedade de tarefas, liberdade e *feedback* sobre o próprio desempenho;
- b) Recompensas justas: os colaboradores prezam ter sistemas de remuneração e políticas de promoções justas, e que vão de encontro às suas expectativas.
- c) Condições de apoio no trabalho: os colaboradores preocupam-se com o ambiente de trabalho, tanto por questões de conforto, como para facilitar a realização do seu trabalho de modo a obter um bom desempenho;
- d) Colegas colaboradores: os colaboradores não só procuram a remuneração, mas também procuram satisfazer as suas necessidades de interação social. Assim procuram fazer amigos no próprio local de trabalho, e tal é mais um fator que conduz à satisfação no trabalho.

Segundo Cordeiro e Pereira (2006:69) a satisfação pode influenciar a atividade da empresa, podendo desencadear diversos comportamentos nomeadamente “absentismo, o *turnover*, o evitamento psicológico e a mudança interna”, os quais podem comprometer a solidez organizacional.

2.3.2. Teorias

As teorias que mais contribuíram para a explicação da satisfação no trabalho são: hierarquia das necessidades de Maslow, teoria dos dois fatores ou teoria da motivação-higiene, teoria da discrepância, teoria da expectativa e teoria da equidade.

Ramasodi (2010) agrupa as teorias em dois grupos, teorias de conteúdo e teorias de processo, como se pode verificar na tabela 2.1. O primeiro grupo integra as teorias que fornecem as explicações relacionadas com as causas da satisfação, procurando especificar as variáveis relevantes e o modo como são combinadas para determinar a satisfação. Assim, Ramasodi (2010:8) refere que este conjunto de teorias propõe que “a gestão pode determinar e prever as necessidades dos colaboradores observando o

seu comportamento”. No segundo grupo, encontram-se as teorias que se focam no conteúdo, que pretendem identificar necessidades específicas que compõe a satisfação.

Tabela 2.1. Tabela resumo das teorias da satisfação no trabalho

Teorias de conteúdo	Necessidades	Maslow	A satisfação das necessidades vai desde as necessidades básicas passando pelas necessidades de segurança, sociais, de estima até às de autorrealização, seguindo uma dada hierarquia.
	Dois fatores	Herzberg	Considera dois fatores, os motivacionais e os higiénicos, sendo que os primeiros conduzem à satisfação, e os segundos evitam a insatisfação.
Teorias de processo	Discrepância	Porter e Locke	A satisfação percecionada pelo colaborador entre o que deveria receber e o que efetivamente recebe.
	Expetativas	Vroom	Considera que a satisfação depende da expetativa que o indivíduo tem em ser recompensado face ao seu desempenho.
	Equidade	Adams	Refere-se à justiça percecionada entre o desempenho do indivíduo e o que este recebe da empresa.

Fonte: Adaptado de Ramasodi (2010)

2.3.2.1. Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1943, 1970) propõe que os fatores de satisfação do ser humano são passíveis de serem dispostos em cinco níveis em forma de pirâmide: 1) necessidades fisiológicas que se referem a fatores relacionados com a sobrevivência; 2) necessidades de segurança que se relacionam com a segurança tanto física como emocional, social e familiar; 3) necessidades sociais que surgem do facto de haver necessidade em interagir socialmente, ser estimado e ser aceite; 4) necessidade de estima que se relaciona com a necessidade que o ser humano tem em manter a autoestima, prestígio e se sentir útil; e 5) necessidade de autorrealização que diz respeito ao autodesenvolvimento e à tendência dos indivíduos em tornar reais os seus potenciais (figura 2.2).

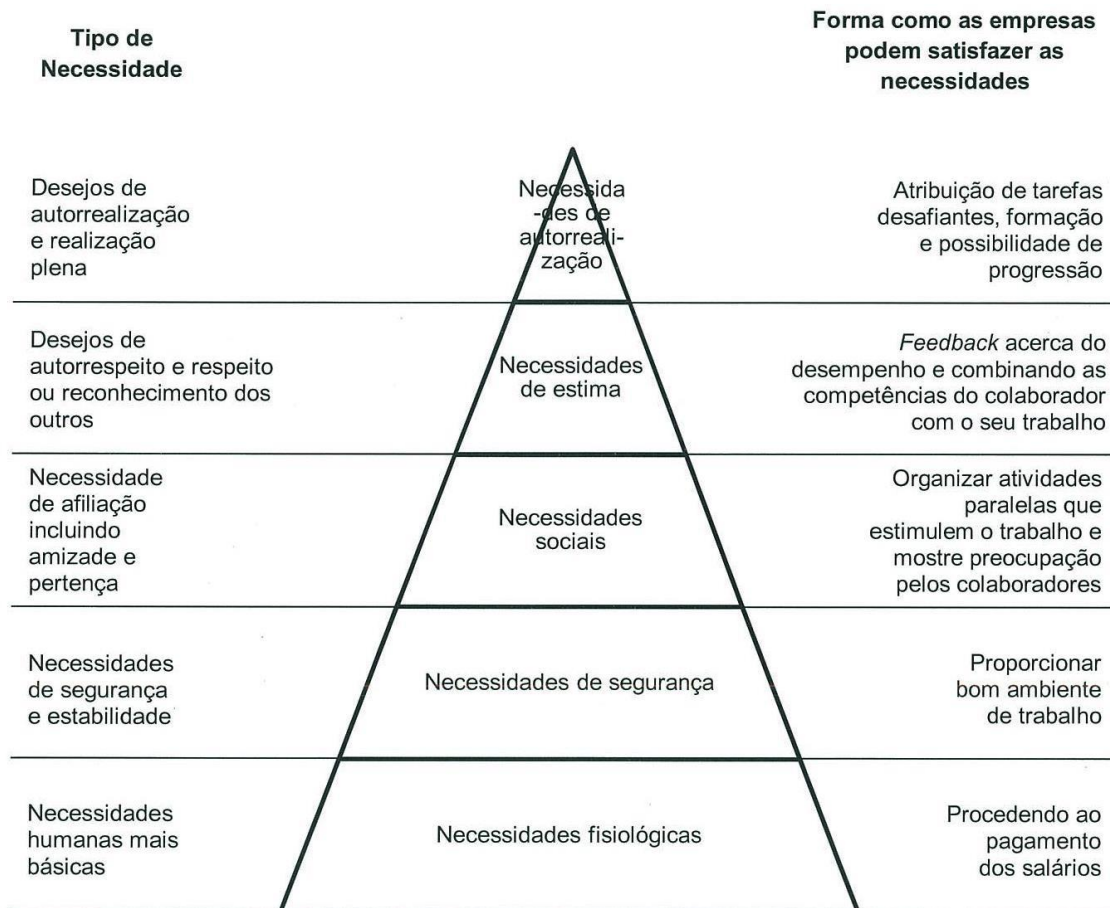


Figura 2.2. Pirâmide das necessidades de Maslow

Fonte: Adaptado de Wargborn (2008:16-17)

Segundo Pacheco e Almeida (2005) as necessidades foram classificadas e hierarquizadas segundo dois princípios: princípio da dominância e o princípio da emergência. O princípio da dominância significa que enquanto uma necessidade não é satisfeita as outras não têm qualquer influência. Por sua vez, o princípio da emergência refere que uma nova necessidade apenas surge quando a necessidade de nível inferior se encontra saciada, ou seja, à medida que as necessidades primárias (base da pirâmide) forem satisfeitas, é que irão surgir as necessidades de níveis seguintes, até chegar às necessidades de autorrealização. Porém, esta hierarquia não é rígida, pois as necessidades que se encontram em patamares superiores podem surgir antes das necessidades básicas se encontrarem completamente satisfeitas. Ainda assim, a tendência é para que as necessidades fisiológicas sejam as mais importantes e o indivíduo tenha a propensão em satisfazê-las em primeiro lugar. Seguidamente à satisfação destas irá sentir necessidade de satisfazer as necessidades de segurança e assim sucessivamente.

McShane e Glinow (2013:96) referem que a teoria de Maslow também pressupõe que “as prioridades das necessidades mudam ao longo do tempo, enquanto as prioridades das necessidades aumentam e diminuem com muito mais frequência de acordo com a situação”.

Embora esta teoria tivesse o intuito de ser uma perspectiva humanista sobre a motivação humana em geral, em vez de ser um modelo que se pudesse testar empiricamente no local de trabalho, vários são os autores a relacionar esta teoria neste contexto. Pérez-Ramos (citado por Martinez e Paraguay, 2003:62) salienta que “o modelo teórico de Maslow é importante para compreender e explicar o comportamento das pessoas na situação de trabalho, especialmente em termos de satisfação, enfatizando a tendência humana de progredir e ultrapassar os respectivos níveis da escala hierárquica”. Bowditch e Buono (2006) e Pacheco e Almeida (2005) mencionam que os gestores devem preocupar-se em encontrar formas de satisfazer as necessidades dos seus colaboradores na medida em que a insatisfação poderá conduzir a situações de falta de desempenho. Desta forma os gestores podem influenciar o desempenho dos colaboradores ao preocuparem-se antecipadamente com as necessidades não satisfeitas dos mesmos. Newstrom (2008) destaca alguns fatores que os gestores devem ter em consideração, nomeadamente: reconhecer e aceitar as necessidades dos colaboradores; entender que as necessidades se alteram de colaborador para colaborador; dar oportunidade dos colaboradores satisfazerem necessidades que até então não foram atendidas; e entender que a cedência em excesso do mesmo tipo de determinada recompensa pode ter efeitos negativos sobre a motivação.

Após uma revisão da literatura realizada por Wahba e Bridwell (1976), estes investigadores concluem que a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow é pouco clara e consistente, e que não existem provas concretas quanto à existência de cinco de categorias de necessidades humanas.

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

Influenciados pelos estudos de Maslow (1943) e focando-se na questão “O que as pessoas pretendem dos seus trabalhos?”, Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) em finais dos anos 50 desenvolvem uma nova teoria, onde a sua atenção se prende essencialmente na compreensão das atitudes, tendo dado um especial enfoque à satisfação no trabalho (Gomes e Borba, 2011). Para tal, procuraram determinar quais as situações geradoras de sentimentos positivos ou negativos em contexto de

trabalho, partindo desde logo do pressuposto que satisfação e insatisfação são fatores de natureza distintas.

Herzberg e seus colegas (1997) desenvolveram a sua investigação empírica com base no método dos incidentes críticos (Ferreira *et al.*, 2011). Este estudo teve como base uma entrevista efetuada a uma população constituída por duzentos técnicos, engenheiros e contabilistas. Os investigadores solicitaram aos inquiridos que identificassem episódios concretos da sua vida profissional onde se tivessem sentido muito satisfeitos ou muito insatisfeitos. Após esta análise as respostas foram categorizadas e divididas entre momentos muito positivos que os profissionais vivenciaram e por outro momentos muito negativos, bem como as condições em que estes momentos ocorreram. Posto isto, chegaram à conclusão que os fatores que conduziam a determinados sentimentos positivos eram completamente diferentes dos fatores que originavam sentimentos negativos, e conseqüentemente referem que a “satisfação e a insatisfação não constituíam pólos opostos de um mesmo *continuum*” (Gomes e Borba, 2011:263). No mesmo sentido, Herzberg (1997:61) refere que “[o] oposto de satisfação no trabalho não é a insatisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação; e da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de insatisfação”. Para estes investigadores a satisfação e a insatisfação encontram-se relacionadas a fatores distintos, afirmando mesmo que a ausência de segurança e de condições de trabalho provocam insatisfação aos colaboradores. Por sua vez a sua presença não traz satisfação; apenas conduz a um estado neutro (Newstrom, 2008), tal como se pode observar na figura 2.3.

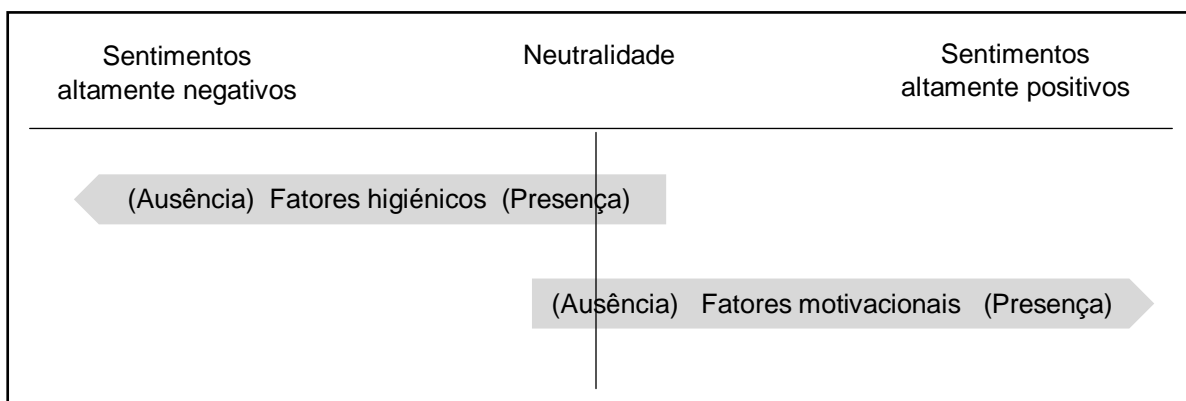


Figura 2.3. Efeitos dos fatores higiênicos e dos fatores motivacionais

Fonte: Newstrom (2008:105)

Os resultados mostram que alguns fatores encontram-se associados a elevada satisfação e por isso são designados por fatores motivadores. Exemplos desses fatores são: realização, reconhecimento, tarefas variadas, criativas e desafiantes, responsabilidade, crescimento e promoção (Herzberg, 1987). Estes encontram-se relacionados com o conteúdo do trabalho que o colaborador executa, significando que está sob o seu controlo, uma vez que estão relacionados com as tarefas que o mesmo desempenha. Pelo facto de serem aspetos internos ao indivíduo são denominados também por fatores intrínsecos.

Gomes e Borba (2011) ainda destacam mais dois aspetos que estes fatores têm em comum, como “a) a relação destes factores com necessidades de crescimento e de desenvolvimento pessoal e b) o seu efeito aparentemente duradouro sobre a satisfação”.

Herzberg *et al.* (1997) consideram que estes fatores se situam dentro das necessidades superiores da hierarquia de Maslow.

Por outro lado, fatores como políticas organizacionais, supervisão, relação interpessoal, condições de trabalho, salário, estatuto e segurança (Herzberg *et al.*, 1997 e Herzberg, 1987) podem gerar insatisfação quando não estão presentes, mas ainda assim não criam satisfação, os quais Herzberg designou por fatores higiénicos. Ao contrário dos fatores motivacionais, estes referem-se ao contexto do trabalho, isto é, situam-se no ambiente externo em volta do indivíduo, estando fora do seu alcance e do seu controlo. Consideram-se também aspetos extrínsecos ao trabalho em si e associam-se a experiências de curta duração. São denominados por fatores extrínsecos por estarem relacionados com o desenvolvimento pessoal. Já o termo curta duração neste contexto pode ser explicado com o salário, porque esta teoria considera que o salário pode eventualmente motivar, mas durante um curto período de tempo, após o qual passará a ser entendido como algo garantido, deixando de motivar (Gomes e Borba, 2011).

De forma, a salientar a distinção entre os dois fatores Herzberg (1987) foi elaborado um gráfico (figura 2.4), onde se verifica que os fatores de insatisfação apresentam-se do lado esquerdo da figura, enquanto os fatores de satisfação se encontram do lado direito.

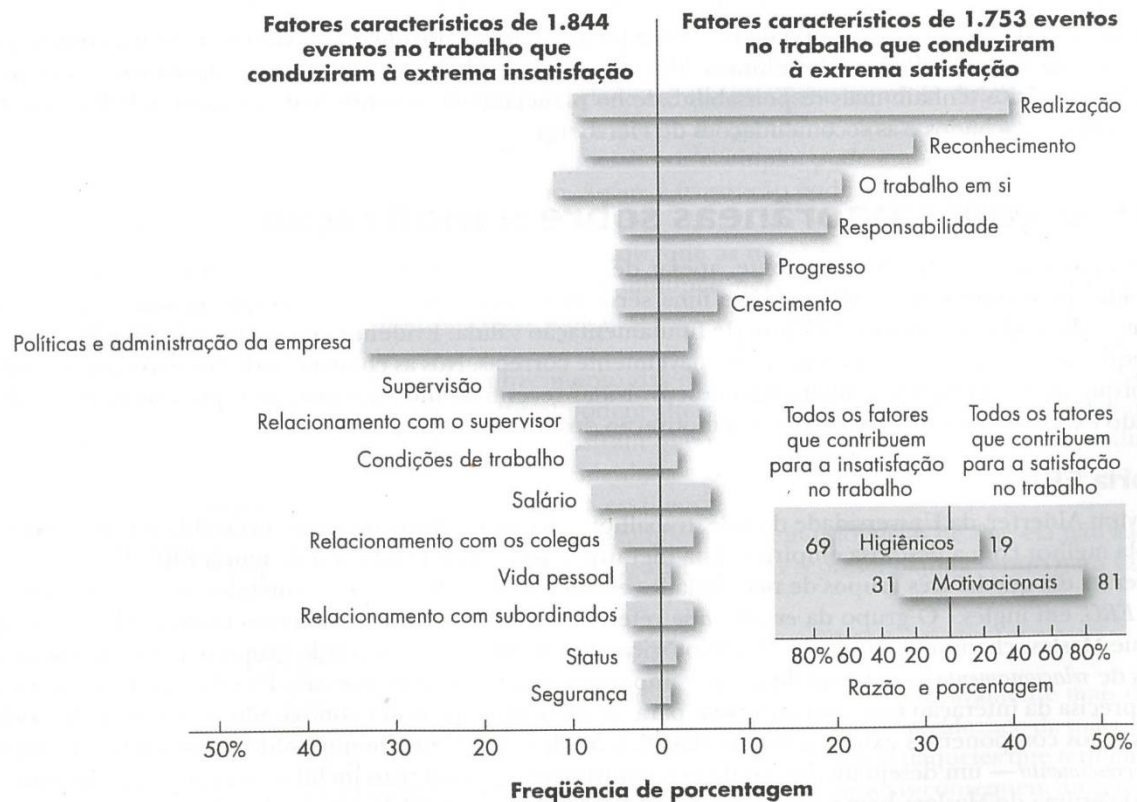


Figura 2.4. Fatores responsáveis por índices de satisfação e insatisfação no trabalho

Fonte: One More Time: How Do You Motivate Employees? De Herzberg, F (1987, in Robbins 2005)

Deste modo, numa tentativa de minimizar a insatisfação no trabalho ou até mesmo alcançar a sua ausência, as empresas devem incidir sobre os fatores higiênicos, procurando satisfazer as necessidades dos seus colaboradores. Contudo, para ter colaboradores satisfeitos, as empresas devem focar-se nos fatores motivacionais, criando condições de trabalho, onde seja perceptível pelos colaboradores os fatores de crescimento.

Apesar do contributo da teoria dos dois fatores, esta tem sido alvo de várias críticas nomeadamente: amostragem limitada uma vez que retrata apenas dois grupos de profissionais e apenas de um país; simplifica em demasia a satisfação levando a supor que os gestores tem facilmente controlo entre os fatores higiênicos e fatores motivacionais; a teoria não considera o subconsciente dos inquiridos; e existência de uma relação deficitária entre fatores intrínsecos/extrínsecos e o desempenho (Gibson *et al*, 2006). Contudo, a teoria continua a ser abordada pelos gestores, e ainda é “um fator de influência nas tentativas de se operacionalizar a teoria motivacional” (Bowditch e Buono, 2006:54).

2.3.2.3. Teoria da discrepância

Porter (1961) desenvolveu a teoria da discrepância partindo do pressuposto que a satisfação é explicada pela diferença entre o valor devido das recompensas face ao que o indivíduo efetivamente recebe, diferença essa que evidencia a dimensão da satisfação. Desta forma, quando o colaborador percebe que o que recebe é inferior ao esperado/merecido, vai desenvolver sentimentos de insatisfação.

No mesmo sentido, Katzell (1964, citado por Rodrigues, 2008) na tentativa de explicar a discrepância desenvolveu uma fórmula matemática, em que: $Satisfação = 1 - (X - V) / V$, onde X traduz o valor da recompensa efetiva e V o valor da recompensa desejada. Assim, segundo o autor a diferença entre a recompensa efetiva e a recompensa desejada deve ser dividida por esta última. Desta forma, facilmente se deduz, que quanto maior for o valor da recompensa desejada, maior será o nível de satisfação.

Por sua vez, Locke (1976) critica Porter e cria uma nova teoria da discrepância, onde dá ênfase à discrepância sentida em vez da discrepância efetiva, sendo que a satisfação é delimitada pela diferença entre o que o colaborador deseja e o que sente que recebe. Locke (1976) identifica três elementos fundamentais para melhor compreender o processo de discrepância: satisfação com as dimensões de trabalho; a descrição das dimensões; e a relevância das dimensões. A satisfação com as dimensões de trabalho consiste na avaliação efetiva das várias dimensões do trabalho do ponto de vista individual de cada colaborador. A descrição das dimensões refere-se às percepções isentas de afetos, de natureza objetiva, e que se focam em experiências relativas às especificidades do trabalho. Por fim, a relevância das dimensões é a importância das dimensões do trabalho para o colaborador, ou seja, compete a este avaliar a importância das várias dimensões do seu trabalho de modo a determinar o seu grau de satisfação. Desta forma, a discrepância varia consoante a avaliação que o colaborador faz das diferentes dimensões de trabalho. Porém, a satisfação depende do valor atribuído a cada dimensão e da diferença entre o alcançado e o desejado.

2.3.2.4. Teoria da expectativa

A teoria da expectativa foi desenvolvida por Vroom (1964). Para este investigador o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo se insere. Gomes e Borba (2011) referem que

a motivação é um processo que influencia as escolhas dos indivíduos perante alternativas. Neste sentido surge a teoria da expectativa que vem tentar compreender o que leva os indivíduos a escolher determinada alternativa em detrimento de outras. Desta forma, esta teoria assume o pressuposto que a reação/empenho do indivíduo depende da expectativa do resultado. Segundo, Ferreira *et al.* (2011:302) a teoria assenta em três pressupostos:

“1) Atratividade ou a importância que representa para o indivíduo que pode ser conseguido na sequência do trabalho; 2) A relação desempenho-recompensa ou o grau em que o indivíduo acredita que determinado desempenho conduzirá à obtenção de um resultado desejado; 3) A ligação esforço-desempenho ou a probabilidade percebida pelo indivíduo de que despendendo determinada quantidade de esforço, conduzirá a um desempenho.”

Vroom (1964) refere que a motivação para o trabalho depende da relação que existe entre três fatores: valência, instrumentalidade e expectativa. Para este investigador, em contexto de trabalho, estes três elementos determinam as escolhas, as intenções e o nível de esforço dos colaboradores.

A valência corresponde ao grau de atratividade que o resultado (aspetos tangíveis ou intangíveis que a empresa proporciona ao seu colaborador como contrapartida do seu desempenho) representa para o colaborador, isto é, a preferência que este tem pelo resultado que espera obter. Trata-se de um valor subjetivo, pois uma recompensa não apresenta o mesmo grau de atratividade para todos os indivíduos. A recompensa X pode ser considerada pelo indivíduo A como algo muito atrativa, mas para o indivíduo B a mesma recompensa pode não causar qualquer elo de atratividade. Desta forma, a valência é positiva quando o indivíduo pretende alcançar determinado resultado. Também pode apresentar valência zero ou nula, isto quando o resultado é indiferente. No caso de o indivíduo não pretender alcançar determinado resultado, causando mesmo insatisfação, então trata-se de valência negativa.

Segundo Gomes e Borba (2011:288-289) a valência pode dividir-se em duas categorias: resultados de primeira ordem e resultados de segunda ordem, sendo que o resultado de primeira ordem é “aquele que é alcançado directamente em função das acções do indivíduo”, enquanto o resultado de segunda ordem é “aquele cujo alcance está condicionado pelo alcance do resultado de primeira ordem”. O valor atribuído à valência encontra-se relacionado com as necessidades e experiência do colaborador.

A instrumentalidade estabelece a relação entre o desempenho e o resultado alcançado. Por exemplo “o nível de desempenho é instrumental tendo em vista uma promoção” (Gomes e Borba, 2011:289). Desta forma, um colaborador que associe ao

aumento do seu desempenho uma recompensa, tenderá a atribuir uma instrumentalidade elevada associada ao resultado (Ferreira *et al.*, 2011).

Por fim, a expectativa corresponde à previsão que o indivíduo tem em alcançar determinado resultado, ou seja, o indivíduo face às alternativas que dispõe irá optar pela aquela que considera mais viável para obter o resultado que pretende.

Estes conceitos relacionam-se uns aos outros a partir da forma da multiplicação: $Motivação (M) = Expectativa (E) \times Instrumentalidade (I) \times Valência (V)$, ou seja, a motivação é determinada por estes três fatores (figura 2.5). Logo, se a expectativa for baixa a motivação será afetada, ou até mesmo se qualquer variável assumir o valor zero irá resultar numa motivação nula.

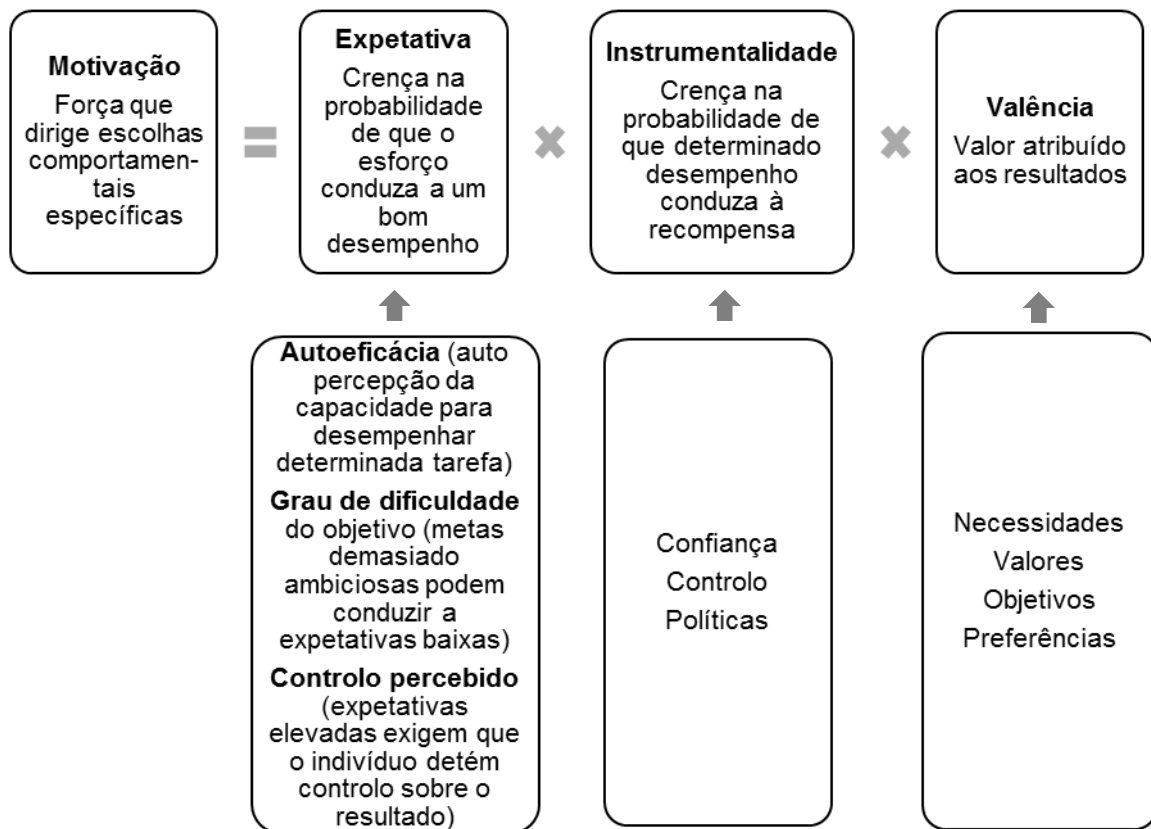


Figura 2.5. Componentes da teoria da expectativa

Fonte: Scholl (2002) in http://www.uri.edu/research/lrc/scholl/webnotes/Motivation_Expectancy.htm

Neste sentido, Schermerhorn Jr. (2007:319) refere que os gestores devem proceder de forma a

“(1) maximizar a expectativa – as pessoas precisam acreditar que, se tentar, podem atingir os resultados; (2) maximizar a instrumentalidade – as pessoas devem perceber que um alto desempenho irá gerar recompensas almejadas; e (3) maximizar valência – as pessoas devem dar valor às recompensas dada pelo alcance dos resultados”.

A teoria da expectativa baseia-se em estudos sobre o sistema de recompensas para explicar como os colaboradores concebem expectativas face às recompensas que a organização lhe proporciona (Bouça-Nova, 2013). Neste sentido, Kim (2006:29-30) refere que esta teoria assenta no pressuposto que a motivação depende da expectativa do indivíduo em ser recompensado face ao trabalho desempenhado.

A teoria da expectativa salienta a importância da relação do desempenho com as recompensas, aludindo para a importância de as recompensas deverem estar em concordância com o que o colaborador valoriza, de modo que tal também se torne uma vantagem para a empresa.

2.3.2.5. Teoria da equidade

A teoria da equidade tal como já foi mencionada no subcapítulo anterior, foi desenvolvida por Adams (1965) embora se baseie nos pressupostos de Homans (1961). Esta teoria parte do pressuposto que a perceção dos indivíduos acerca da justiça ou injustiça com que são tratados em ambiente de trabalho é essencial para compreender as causas da satisfação e insatisfação no trabalho. Desta forma, para que os indivíduos consigam avaliar e formar as suas opiniões baseiam-se em critérios de modo a estabelecer a forma como devem ser valorizados e recompensados, tal como avaliam o reconhecimento e as recompensas efetivamente recebidas. A teoria da equidade no entender de Adams (1965) faz sentido quando percecionada em contexto de comparação social. Tal significa que esta teoria reconhece que naturalmente são detetadas discrepâncias quando o indivíduo compara os seus *inputs* (investimentos) e *outcomes* (recompensas) com os de outro indivíduo. Os *inputs* é o que indivíduo troca em contrapartida de uma recompensa ou investimento. Podem assumir a forma de esforço produzido para desempenhar uma determinada tarefa, experiência, habilitações, entre outras. Por sua vez, os *outcomes* são os benefícios que daí resultam, como é o caso do salário, estatuto, relação com colegas e superior hierárquico, entre outros. Adams (1965) sugere que esta análise seja feita através do rácio entre os *outcomes* e os *inputs*. Este rácio é muito subjetivo, uma vez que a avaliação é feita com base na importância que os *inputs* e os *outcomes* têm para o indivíduo. Quando o rácio do indivíduo em causa é semelhante ao rácio do outro indivíduo com o qual o primeiro se compara, então o indivíduo estará perante uma situação de equidade. Porém, podem ocorrer situações em que o rácio é superior ou inferior ao do outro indivíduo. Segundo Gomes e Borba (2011:282) o indivíduo sente que é tratado de forma justa quando “considera que o que recebe da organização é

proporcional aos seus *inputs*, bem como quando julga que outros indivíduos recebem mais, mas porque também contribuem mais”; por outro lado o “indivíduo percebe injustiça quando considera que contribui mais do que recebe da organização, bem como quando acredita que recebe menos que outros indivíduos cujo contributo é semelhante ao dele”. Perante situações de injustiça os indivíduos tendem a tomar atitudes de modo a atingirem a equidade. Para isso procuram anular ou reduzir a injustiça percebida, através de um aumento ou diminuição dos seus *inputs*. Por exemplo, perante a falta de equidade o colaborador tende a assumir comportamento de modo a atingir a equidade, “seja diminuindo os seus *inputs* (quando mal recompensado), seja exigindo uma promoção ou um aumento salarial” (Gomes e Borba, 2011:282).

Segundo Adams (1965:283) associado a situações de iniquidade surgem consequências nomeadamente: a) a iniquidade provoca um estado de tensão no indivíduo; b) a tensão é proporcional à magnitude da inequidade; c) a tensão gerada motiva o indivíduo para a redução da mesma; d) a motivação para a redução dessa tensão é proporcional à iniquidade percebida pelo indivíduo. Perante as diversas consequências o indivíduo irá sentir tensão. De forma a gerir a situação pode tentar recuperar a equidade através de várias formas: a) alteração dos *inputs*; b) alteração dos *outcomes*; c) distorção cognitiva dos *inputs* ou dos *outcomes*; d) abandono da tarefa; e) executar as tarefas solicitadas de forma a alterar os *inputs* e os *outcomes* derivados da comparação com o outro; f) alteração do outro ou seja da pessoa com o qual se compara (Adams, 1965). De entre as várias situações possíveis, o indivíduo irá selecionar a situação que considera mais viável, sendo que tal vai depender do tipo de situação que levou à falta de equidade e também da maneira de ser do indivíduo.

2.3.3. Causas da satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho resulta do modo como os indivíduos percebem um conjunto de fatores relacionados com o trabalho, que apresentam elevada influência sobre o comportamento dos colaboradores e o seu desempenho organizacional e profissional.

Vários são os estudos que procuram determinar os fatores que influenciam a satisfação no trabalho para que, desse modo, seja possível melhorar os níveis de satisfação dos colaboradores.

No entender de Cunha *et al.* (2007:188) as causas da satisfação podem ser classificadas em “causas pessoais” e “causas organizacionais”.

As causas pessoais são aquelas que têm origem na pessoa e desta forma podem ser analisadas segundo fatores demográficos ou diferenças individuais. Os fatores demográficos frequentemente considerados são a idade e o sexo. No que se concerne à idade Cunha *et al.* (2007:188) referem que “trabalhadores mais jovens tendem a revelar-se menos satisfeitos do que os seus colegas mais velhos”. Segundo os autores a justificação para tal situação advém da forte probabilidade de as expectativas profissionais não corresponderem à realidade, porque os jovens estando em início de carreira tendem a ocupar posições hierarquicamente inferiores e funções de menor responsabilidade, e por vezes não vai de encontro aos seus desejos. Por outro lado, Dias (2009) menciona que a satisfação é menor nos indivíduos que estão mais próximos da idade da reforma e que têm formação superior.

Relativamente ao género Cunha *et al.* (2007) aludem que as mulheres têm apresentado níveis de satisfação inferiores comparativamente aos indivíduos do sexo masculino, sendo que a razão apresentada é a desigualdade de oportunidades e a diferença salarial entre homens e mulheres. Porém, Cunha *et al.* (2007:188) referem que outros estudos evidenciam o contrário, ou seja, que “as mulheres podem evidenciar níveis de satisfação superiores aos dos homens”. Desta forma, concluem que esta variável (género) não apresenta grande influência no que concerne à satisfação. Ainda assim quando surge, esta relação deve-se a outros fatores, como poder, estatuto e oportunidades de carreira.

Rebouças, Legay e Abelha (2007) mencionam que quando se relacionam diversas variáveis sociodemográficas (por exemplo, idade, escolaridade e sexo) detetam que os indivíduos com mais idade e nível de escolaridade inferior apresentam maior satisfação relativamente aos indivíduos jovens do sexo feminino.

Relativamente, às causas organizacionais, Cunha *et al.* (2007) apontam o salário, o trabalho em si mesmo, as perspetivas de carreira, o estilo de chefia, os colegas e as condições físicas como as principais causas de satisfação. Estas causas organizacionais podem ser agrupadas em recompensas extrínsecas (salário) e intrínsecas (trabalho em si mesmo, perspetiva de carreira, estilo de chefia, colegas, condições físicas) (Camara *et al.*, 2013). O salário, anteriormente considerado por Herzberg *et al.* (1997) como um fator higiénico, é considerado um dos principais fatores de satisfação no trabalho, porque é também um dos principais meios que o trabalhador possui para conseguir satisfazer as suas necessidades. O trabalho em si

mesmo é também uma das causas da satisfação, e este por si só deve satisfazer o colaborador, embora aliado ao trabalho deve surgir a autonomia e o *feedback*, elementos que quando presentes também causam satisfação. As perspectivas de carreira é também uma fonte de satisfação, na medida que associadas a estas surgem aumentos de remuneração e estatuto. Desta forma é importante que a empresa apresente um plano de desenvolvimento de modo a fomentar a satisfação dos colaboradores. O superior hierárquico deve assumir um estilo de liderança participativo; é importante que o superior hierárquico seja visto pelo colaborador como um “exemplo” a seguir na empresa. Quando tal não se verifica poderá significar que o colaborador não está de acordo com as atitudes da sua chefia e, conseqüentemente, o colaborador não se irá sentir da melhor forma para desenvolver o seu trabalho. No mesmo sentido, é importante que ocorra uma boa relação entre colegas, porque por de trás de um bom desempenho das tarefas tem de existir um bom ambiente laboral. Por fim, as condições físicas de trabalho vão ao encontro dos mesmos pressupostos do ponto anterior, em que se torna fundamental ter condições de trabalho para ocorrer um bom desempenho. Porém, Cunha *et al.* (2007:191) referem que as condições físicas de trabalho só interferem com o nível de satisfação quando “tenham degradado até um ponto abaixo do qual se torne impossível ignorá-las”.

Por sua vez, Robbins (2008, citado por Bouça-Nova, 2013) sugere que as empresas não devem focar-se unicamente em formas de aumentar a satisfação, mas também em ajudar os colaboradores, através de implementação de ações de formação, melhorar a qualidade do ambiente de trabalho, inovação dos meios de trabalho de modo a que o trabalho desempenhado apresente qualidade superior, tendo como consequência um aumento da satisfação dos colaboradores.

2.3.4. Consequências da satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho tem sido indicado como algo que detém influências sobre os colaboradores, podendo originar os mais diversos comportamentos, apresentando consequências para os indivíduos e para as empresas (Henne e Locke, 1985 e Martinez e Paraguay, 2003). Cunha *et al.* (2007) e Kinicki e Kreitner (2006) mencionam que são diversas as consequências da satisfação no trabalho.

Segundo Cunha *et al.* (2007) existem quatro opções comportamentais por parte do indivíduo face à insatisfação com o trabalho. Uma opção é a saída ou abandono da empresa definitivamente. Uma outra opção é “dar voz” ao colaborador; neste caso o

indivíduo permanece na empresa mas assume uma nova postura, exprimindo o seu descontentamento e sugerindo mudanças. Outra opção é a lealdade, que significa que o indivíduo permanece na organização com um comportamento passivo mas leal à mesma. Por último, a negligência significa que o indivíduo permanece na empresa, mas demonstra desinteresse pelo trabalho e pela organização.

Outras formas de os colaboradores mostrarem a ausência de satisfação sentida encontra-se refletida ao nível da produtividade, absentismo, rotatividade, saúde e bem-estar (Cunha *et al.*, 2007; e Martinez e Paraguay, 2003).

A saúde e a qualidade de vida têm apresentado uma relação com a satisfação no trabalho, porque indivíduos mais satisfeitos com o trabalho têm mais saúde e melhor qualidade de vida no geral (Rebouças, Legay e Abelha, 2007).

Existe uma variedade de opiniões no que concerne à relação entre satisfação no trabalho e produtividade: questiona-se a existência de elementos que podem afetar tanto a satisfação como a produtividade, ou se a insatisfação conduz à redução de produtividade (Henne e Locke, 1985; Locke, 1976; e Martinez e Paraguay, 2003).

Spector (1997) refere que um colaborador feliz é, à partida, mais produtivo, existindo duas possíveis explicações para esta situação. Uma delas baseia-se no facto de as pessoas quando gostam do trabalho que desempenham tendem a empenhar-se mais e como consequência têm um melhor desempenho. Por outro lado, quando as pessoas têm um bom desempenho, elas tendem a beneficiar-se e os benefícios por sua vez poderão aumentar satisfação. Contudo, no entender de Vroom (1964) e Brayfield e Crockett (1955, citados por Rodrigues, 2008) a relação entre as duas variáveis não é muito forte. Cunha *et al.* (2007:191) referem mesmo que “trabalhadores mais satisfeitos não são necessariamente os mais produtivos”. No entanto, Spector (1997) menciona uma possível razão para o facto de não existir uma relação forte entre estas variáveis, explicando que tal pode dever-se à forma como os estudos empíricos têm colocado, até agora, o problema, pois utilizaram sobretudo a relação entre o colaborador e o seu superior hierárquico para calcular a produtividade. Cunha *et al.* (2007:192) mencionam que em termos teóricos é possível que a “satisfação seja consequência e não causa do desempenho. Por exemplo as pessoas mais produtivas tendem a sentir-se mais satisfeitas porque recebem recompensas superiores”, porque se partirmos do princípio que a empresa recompensa com base na produtividade, a satisfação dos colaboradores tende a aumentar.

No que concerne ao absentismo é habitual considerar-se a existência de uma relação inversa entre satisfação e absentismo, sendo que os colaboradores mais satisfeitos

tendem a apresentar um menor índice de absentismo (Cunha *et al.*, 2007). O absentismo pode apresentar dois tipos: voluntário e involuntário. O absentismo involuntário, como o nome sugere, é de natureza involuntária e ocorre por motivos alheios aos do colaborador, sendo, desta forma, independentes da satisfação. Deste modo, o que importa destacar é o absentismo voluntário, uma vez que depende unicamente do colaborador, sendo aceitável a relação entre satisfação e absentismo. Cunha *et al.* (2007:194) referem que “embora existam outras causas do absentismo, a satisfação é um preditor importante”. O absentismo acarreta não só consequências para os colaboradores, como também para a empresa, porque tal vai reduzir a eficiência das mesmas e conseqüentemente provocar um acréscimo de custos e quebras de produção.

A rotatividade vai ao encontro do absentismo, uma vez que a satisfação também pode ser considerada um preditor da rotatividade (Cunha *et al.*, 2007). Estes autores, muito embora considerem a relação entre estes dois fatores, entendem que os estudos ainda não são suficientemente consistentes, mencionando que “se a insatisfação é habitualmente considerada a principal causa da rotatividade a variável preditora mais correcta para o estudo da rotatividade parece ser a intenção de saída – e não a insatisfação” (ibid:195).

O trabalho é uma componente substancial da vida das pessoas. Porém, o peso deste componente varia de indivíduo para indivíduo, pois depende da posição que o trabalho assume na hierarquia das necessidades de cada pessoa. Diversos estudos referem que existe uma relação causal entre satisfação no trabalho e a satisfação com a vida (Judge e Watanabe, 1993). O estudo de Heller, Watson e Ilies (2006) conclui que quanto maior a satisfação no trabalho maior a satisfação com a vida. Lindfors *et al.* (2007) acrescentam que a satisfação com a vida profissional tem mais impacto na satisfação com a vida no caso dos indivíduos de sexo masculino comparativamente aos indivíduos de sexo feminino.

2.3.5. Mensuração da satisfação no trabalho

Ao longo dos vários estudos realizados no âmbito da satisfação no trabalho foram vários os instrumentos utilizados para avaliar as diferentes variáveis que influenciam a satisfação dos colaboradores.

Ferreira *et al.* (2011) destacam dois métodos: os diretos e os indiretos. Os métodos diretos englobam o questionário, a entrevista, as escalas de diferenciadores

semânticos, o método dos incidentes críticos e a comparação de pares. O questionário é o instrumento mais utilizado, permitindo recolher informação dos colaboradores acerca das suas atitudes face às múltiplas dimensões do trabalho. Geralmente os indivíduos respondem tendo por base uma escala de cotação, onde das várias hipóteses possíveis selecionam a mais adequada à sua opinião. O questionário é preferível face à entrevista uma vez que esta última necessita de mais tempo e por isso é também mais dispendiosa.

Os métodos indiretos têm o intuito de “minimizar enviesamentos e obter informação mais precisa quanto às verdadeiras atitudes dos indivíduos” (Cunha *et al.*, 2007:339). Os autores apontam alguns inconvenientes que dificultam a análise a realizar posteriormente, nomeadamente torna-se mais complexo fazer uma quantificação das respostas dadas e eventualmente estão mais sujeitos a interpretações subjetivas. Em regra, os métodos indiretos são mais utilizados em técnicas projetivas como, por exemplo, escala de rostos de pessoas, interpretação de desenhos e completar frases. Porém este método poderá apresentar as suas vantagens, porque o facto de o indivíduo analisar desenhos e completar frases, sem ter essa perceção está a revelar as suas atitudes.

Com base na pesquisa realizada constata-se que o instrumento mais utilizado nos estudos da satisfação no trabalho são os questionários. Dentro destes existe uma grande variedade, apresentando cada um características e objetivos próprios. As medidas de satisfação mais utilizadas são as seguintes: *Minnesota Satisfaction Questionnaire* – MSQ (Weiss, Dawis, England, e Lofquist, 1967); *Job Descriptive Index* – JDI (Smith, Kendall, e Hulin, 1969, citado por Ferreira *et al.*, 2011); *Job Diagnostic Survey* – JDS (Hackman e Oldham, 1974); *Job Satisfaction Survey* – JSS (Spector, 1985); e *Job in General Scale* – JIG (Ironson, Smith, Brannick, Gibson, e Paul, 1989).

O *Minnesota Satisfaction Questionnaire* – MSQ surge após alguns estudos realizados na University of Minnesota, desenvolvidos por Weiss, Dawis, England, e Lofquist, (1967), de forma avaliar a satisfação no trabalho e apresenta duas formas: a *long form* e a *short form*. A *long form* é constituída por 100 afirmações que visam avaliar 20 dimensões da satisfação no trabalho: utilização das capacidades, realização pessoal que se obtém através do trabalho, atividade, progressão profissional, autoridade, políticas e práticas da empresa, compensação, colegas de trabalho, criatividade, independência, valores morais, reconhecimento, responsabilidade, segurança, serviço social, estatuto social, supervisão das relações humanas, supervisão técnica, variedade e condições gerais de trabalho (Weiss, Dawis, England, e Lofquist, 1967). As respostas são dadas tendo por base uma escala de cotação de cinco pontos

("Muito insatisfeito", "Insatisfeito", "Nem satisfeito nem insatisfeito", "Satisfeito", "Muito Satisfeito"). Uma das particularidades deste questionário é o facto de estar dividido em duas escalas: a escala de satisfação intrínseca no trabalho e a escala extrínseca de satisfação, permitindo obter um índice de satisfação geral. A versão curta (*short form*) é constituída apenas por 20 itens extraídos da versão original, onde cada um dos itens representa uma das dimensões da *long form*. A escala é igual à da versão original (versão longa), isto é, é uma escala de *Likert* de cinco pontos.

O *Job Descriptive Index* – JDI, inicialmente desenvolvido por Smith, Kendall e Hulin (1969, citados por Ferreira *et al.*, 2011), é um dos métodos mais utilizados. Este instrumento avalia 5 dimensões da satisfação: satisfação com o trabalho, satisfação com as promoções, satisfação com o salário, satisfação com a supervisão e satisfação com os colegas de trabalho. Estas dimensões são avaliadas com base em 72 itens que procuram descrever o trabalho e são respondidos tendo por base três opções: "sim", "não sabe" e "não". Cook, Hepworth, Wall e Warr (1981, citados por Abdula, 2009) referem que existem alguns itens que não se aplicam a todos os grupos de trabalhadores.

O *Job Diagnostic Survey* – JDS foi desenvolvido por Hackman e Oldham (1974) e teve como base as características do trabalho e o modo estas podem ser ajustadas de modo a proporcionarem satisfação. É composto por subescalas (de 2 a 5 itens cada) que medem a natureza do trabalho e das tarefas, a motivação, a personalidade, os estados psicológicos e as reações ao trabalho. Segundo Ferreira *et al.* (2011) uma dessas reações é precisamente a satisfação no trabalho, de onde advêm aspetos referentes à segurança, às recompensas, à supervisão, entre outros. Os inquiridos respondem segundo uma escala de *Likert* de sete pontos, que vai de extremamente insatisfeito a extremamente satisfeito.

O *Job Satisfaction Survey* – JSS, concebido por Spector (1985), tem como objetivo medir a satisfação no trabalho. Para isso têm em consideração nove dimensões da satisfação no trabalho, nomeadamente: remuneração, promoção, supervisão, benefícios, recompensas eventuais, procedimentos operacionais, colegas de trabalho, natureza do trabalho e comunicação (tabela 2.2). O questionário é composto por 36 itens, o que corresponde a 4 itens por cada uma das 9 dimensões, medidas através de uma escala de *Likert* de 5 pontos, que vai desde 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Este questionário não só analisa as nove dimensões da satisfação no trabalho, como também permite obter um índice de satisfação global.

Tabela 2.2. Facetas do Job Satisfaction Survey (JSS)

Facetas	Descrição
Pagamento	Satisfação com pagamento e com os aumentos salariais
Promoção	Satisfação com as oportunidades de promoção
Supervisão	Satisfação com o supervisor hierárquico imediato da
Benefícios extra	Satisfação com os benefícios extra
Recompensas variáveis	Satisfação com as recompensas (não necessariamente monetárias) atribuídas em função de um bom
Condições	Satisfação com as regras e processos
Colegas de trabalho	Satisfação com os colegas de trabalho
Natureza do trabalho	Satisfação com o tipo de trabalho que faz
Comunicação	Satisfação com a comunicação dentro da organização

Fonte: Spector (1997:8)

Segundo Spector (1997:8) cada uma das subescalas produz uma classificação da faceta considerada em separado e o total de todos os itens dá a classificação total. A tabela 2.3 mostra em que subescalas se enquadra cada item. Importa realçar um pormenor que deve ser tido em consideração aquando da análise dos questionários: os itens cujo número vem seguido pela letra “r” (r – *reverse scoring*) significa que devem ser interpretados de forma inversa, ou seja, em vez de 1 significar “discordo totalmente” deve ser lido como “concordo totalmente”, enquanto o 5 deve ser lido como “discordo totalmente, em vez de “concordo totalmente”. Tal acontece porque se trata de afirmações que traduzem insatisfação.

Tabela 2.3. Conteúdos de cada subescala do Job Satisfaction Survey (JSS)

Subescala	Número do Item
Pagamento	1, 10r, 19r, 28
Promoção	2r, 11, 20, 33
Supervisão	3, 12r, 21r, 30
Benefícios extras	4r, 13, 22, 29r
Recompensa variáveis	5, 14r, 23r, 32r
Condições operacionais	6r, 15, 24r, 31r
Colegas de trabalho	7, 16r, 25, 34r
Natureza do trabalho	8r, 17, 27, 35
Comunicação	9, 18r, 26r, 36r

Fonte: Spector (1997:9)

Para se obter a classificação final para cada um dos colaboradores têm de se somar todas as respostas individuais e obter o correspondente valor médio.

Por fim, o *Job in General Scale* – JIG, elaborado por Ironson, Smith, Brannick, Gibson, e Paul (1989), tem como objetivo avaliar a satisfação no trabalho em geral, em vez de analisar as várias dimensões do trabalho. Este questionário é composto por 18 itens e em termos de estrutura apresenta-se da mesma forma que o JDI, onde são apresentadas várias frases em relação ao trabalho, e os inquiridos terão de responder com base numa de três opções (“Sim”, “Não sabe” e “Não”).

2.3.6. Relação entre a satisfação no trabalho e as perceções de justiça organizacional

Vários foram os estudos realizados com o intuito de perceber qual a relação entre justiça organizacional e satisfação no trabalho (Bakhshi, Kumar, Rani, 2009). Uma das razões que Colquitt *et al.* (2001:428) apresentam para justificar os vários estudos realizados é porque “creem que o aumento das perceções de justiça pode melhorar os resultados relevantes para as organizações (por exemplo, compromisso organizacional, satisfação no trabalho e desempenho) ”.

Os vários estudos relacionaram a satisfação no trabalho com as várias dimensões de justiça organizacional, sendo que uns focaram-se na satisfação em geral, enquanto outros se focaram essencialmente em determinadas dimensões da satisfação. Al-Zu'bi (2010), Altahayneh, Khasawneh e Abedalhafiz (2014), Bakhshi, Kumar e Rani (2009), Colquitt *et al.* (2001), Cohen-Charash e Spector (2001) e Zainalipour, Fini e Mirrkamali (2010) são alguns dos autores que realizaram estudos onde relacionaram as três dimensões de justiça organizacional (distributiva, procedimental e interacional) com a satisfação no trabalho. No entanto, as conclusões obtidas não são consistentes. Por exemplo, Cohen-Charash e Spector (2001) e Colquitt *et al.* (2001) concluíram que a satisfação no trabalho relaciona-se com as três dimensões de justiça, embora ocorra um relacionamento mais acentuado com a justiça distributiva. Cohen-Charash e Spector (2001:306) mencionam que “para manter a satisfação dos colaboradores, os gestores devem ter cuidado para que as distribuições, procedimentos e interações sejam justas”. Al-Zu'bi (2010), Altahayneh *et al.* (2014), e Zainalipour *et al.* (2010) referem que existe uma relação positiva entre as três dimensões de justiça organizacional e a satisfação no trabalho. Por sua vez, Bakhshi e colegas (2009) realizaram um estudo junto dos funcionários de uma faculdade de medicina, também

com o intuito de entender a relação entre as dimensões de justiça organizacional e a satisfação no trabalho, onde concluem que a justiça distributiva está significativamente relacionada com a satisfação, mas que não foi detetada uma relação significativa entre a satisfação e a justiça procedimental.

Outros autores consideram apenas a justiça distributiva e a justiça procedimental (Fatt, Khin e Heng, 2010; Folger e Konovsky, 1989; Lambert *et al.*, 2007; McFarlin e Sweeney, 1992; Tremblay e Roussel, 2001). Porém os resultados que obtém são semelhantes, revelando que ambas as dimensões de justiça organizacional (distributiva e procedimental) apresentam uma relação positiva com a satisfação no trabalho. Contudo, McFarlin e Sweeney (1992) e Tremblay e Roussel (2001) referem que a justiça distributiva é o preditor mais poderoso da satisfação no trabalho. Folger e Konovsky (1989) destacam o facto da satisfação dos colaboradores com os resultados salariais decorrer tanto da perceção que estes têm da justiça distributiva, como da justiça procedimental. Lambert *et al.* (2007) após a sua investigação, onde procuravam determinar o impacto das dimensões de justiça distributiva e procedimental em relação ao *stress* no trabalho e à satisfação no trabalho, concluíram que a justiça distributiva tem um impacto direto sobre a satisfação no trabalho, enquanto a procedimental têm maior efeito sobre *stress*.

Masterson, Lewis, Goldman e Taylor (2000) relacionam a justiça procedimental e a justiça interacional, concluindo que a primeira é um influente preditor de satisfação no trabalho e mais evidente do que a justiça interacional.

Por fim, Summers e Hendrix (1991) e Ohana (2012) investigam qual a relação entre as perceções de justiça distributiva e a satisfação no trabalho, referindo que a justiça distributiva está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho. Ohana (2012) acrescenta ainda que a equidade percebida no pagamento tem um efeito direto na satisfação no trabalho.

Posto isto, de acordo com os estudos realizados pode concluir-se que de entre as três dimensões de justiça organizacional (distributiva, procedimental e interacional), a justiça distributiva e a procedimental apresentam uma relação positiva com a satisfação no trabalho, muito embora a justiça distributiva seja um preditor mais forte da satisfação no trabalho, comparativamente à justiça procedimental. Por outro lado, os estudos parecem apontar para que justiça interacional não tenha influência sobre a satisfação no trabalho, muito embora alguns estudos apontem para uma relação positiva entre estas duas variáveis.

2.3.7. Síntese do subcapítulo

A satisfação no trabalho é uma variável bastante relevante no que concerne aos estudos organizacionais. O conceito de satisfação no trabalho é de difícil definição uma vez que se trata de um estado subjetivo. No que concerne à sua definição os autores não são consensuais: para alguns a satisfação no trabalho é considerado um estado emocional ou sentimentos em relação ao trabalho (por exemplo, Davis e Newstrom, 1992; Henne e Locke, 1985; Wright e Cropanzano, 2000; e Zalewska, 2011). Por seu turno, Weiss (2002) e Robbins (2005) definem a satisfação como uma atitude relativa ao trabalho desenvolvido.

Existem inúmeros instrumentos para avaliar a satisfação no trabalho, sendo que a maioria avalia de forma global e multidimensional, uma vez que a noção de satisfação reporta uma diversidade de facetas do trabalho. Os instrumentos mais abordados na literatura são os seguintes: Minnesota Satisfaction Questionnaire, Job Descriptive Index, Job Diagnostic Survey, Job Satisfaction Survey e o Job in General Scale.

É notória a relação que existe entre satisfação no trabalho e justiça organizacional, onde se constata pelos estudos feitos que a justiça distributiva e a justiça procedimental afetam positivamente a satisfação no trabalho. Contudo entre as duas a primeira ainda se destaca apresentando maior influência. No que respeita à justiça interacional os estudos não são conclusivos. A eventual relação desta dimensão de justiça com a satisfação no trabalho é bastante ténue.

CAPÍTULO 3 – Metodologia

Neste capítulo pretende-se apresentar a metodologia desenvolvida no presente estudo. No entender de Sekaran (2003) o *design* da investigação envolve um conjunto de fatores decisivos, nomeadamente, objetivos de estudo, tipo de investigação, interferência do investigador, ambiente de investigação, unidade de análise, horizonte temporal e métodos de recolha de dados.

O objetivo do estudo, tal como já foi referido, é entender o modo como as perceções de justiça organizacional nos sistemas de recompensas influenciam a satisfação no trabalho. Desta forma trata-se de um teste de hipóteses, uma vez que este tipo de teste é aplicado quando se pretende explicar a variação da variável dependente ou para prever os resultados organizacionais (Sekaran, 2003). O tipo de investigação depende do tipo das questões da investigação e da forma como o problema é definido, pelo que se trata de uma investigação correlacional, uma vez que se pretende identificar as perceções de justiça nos sistemas de recompensas e ainda entender a forma como se relacionam com a satisfação no trabalho. A interferência do investigador é mínima, uma vez que se trata de um estudo do caso, e tal como refere Sekaran (2003:127) “é conduzido no ambiente natural da organização com o mínimo de interferência do investigador com o fluxo normal de trabalho”. Assim, além da aplicação de um questionário aos colaboradores, a investigação não interferiu de forma alguma com a atividade da empresa. Em relação à unidade de análise dado que se pretende entender as perceções de justiça, será o indivíduo/colaborador. Segundo Sekaran (2003) no que se refere ao horizonte temporal está-se perante uma investigação *cross-sectional*, uma vez que os dados foram recolhidos de uma só vez durante um período de dias. Por último, no que concerne ao método de recolha de dados este teve como base a utilização de questionários.

3.1. Questões de investigação e hipóteses

Ao longo de toda a revisão da literatura o que suscita mais discussão e consequentemente mais discordância de opiniões entre os diversos autores é referente à temática da justiça organizacional.

Os investigadores de justiça organizacional ao longo de várias décadas têm assumido diferentes opiniões, especialmente no que concerne ao número de dimensões que integram o conceito de justiça organizacional. No entanto, atualmente já é quase

consensual a visão tripartida da justiça organizacional. Com efeito, os autores vão desenvolvendo novos estudos nos quais já ponderam a importância dos aspetos interpessoais, nomeadamente o tratamento interpessoal e a adequada justificação das decisões (Colquitt, 2001). Assim, no presente estudo é utilizada a tipologia aceite, isto é, serão consideradas três dimensões de justiça organizacional: justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional.

Segundo Rego (2000, 2002) a justiça distributiva relaciona-se com a satisfação dos resultados provenientes da tomada de decisão, enquanto a justiça procedimental associa-se à satisfação com as avaliações organizacionais, como é o caso da satisfação com o sistema de avaliação e a confiança na gestão. Por sua vez, no que se refere à justiça interacional, os estudos não são conclusivos sobre se esta dimensão de justiça influencia ou não a satisfação com o trabalho.

Tendo em conta o referido, a primeira questão da investigação prende-se com a dimensionalidade da sua construção, ou seja, quais as dimensões de justiça organizacional que fazem sentido no contexto dos sistemas de recompensas.

Questão de investigação 1: No contexto dos sistemas de recompensas, a justiça organizacional é composta por três dimensões?

As perceções de justiça dos colaboradores podem conduzir a diferentes comportamentos, uns mais positivos do que outros, que por seu turno conduzem às mais diversas consequências, influenciando a satisfação sentida pelos colaboradores relativamente às várias dimensões do trabalho. Desta forma, torna-se pertinente analisar quais as dimensões que causam maior impacto na satisfação do trabalho.

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

De forma a concretizar esta questão da investigação foram analisados diferentes estudos de diversos autores, tendo-se, com base nos mesmos, formulado três hipóteses, a saber:

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

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

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

3.2. Instrumentos de pesquisa

Os instrumentos de pesquisa são utilizados para se proceder à recolha dos dados, existindo diversas formas de se proceder a essa recolha, por exemplo, através de documentação, observação, entrevista, questionário, testes, análises de conteúdo, entre outras (Marconi e Lakatos, 2002), sendo que o método utilizado depende do tipo e das circunstâncias da pesquisa.

Neste estudo, o procedimento utilizado para recolha de dados foi o questionário; este é apresentado como um dos procedimentos mais utilizados. Tendo em conta o tipo de investigação trata-se do procedimento mais adequado uma vez que garante a igualdade de questões e do tratamento para todos os inquiridos e ainda permite o seu anonimato.

O questionário foi distribuído aleatoriamente a colaboradores da Empresa X, uma empresa na área industrial. É constituído por três partes: caracterização da amostra, satisfação no trabalho e justiça organizacional. A primeira parte contém algumas questões de carácter informativo relativas a dados de natureza individual (idade, género, habilitações académicas) e organizacional (categoria profissional, tempo de serviço, tipo de contrato). A segunda parte diz respeito à satisfação no trabalho, sendo constituído pelos 36 (trinta e seis) itens do *Job Satisfaction Survey* (JSS) de Spector (1985), onde se pretende perceber qual o grau de satisfação dos colaboradores face a diferentes facetas do trabalho. Por último, a terceira parte refere-se às percepções de justiça organizacional, composta pelos 20 (vinte) itens propostos por Colquitt (2001), repartidos pelas diferentes dimensões de justiça: seis itens sobre a justiça distributiva, seis itens relativos à justiça procedimental e oito itens respeitantes à justiça interacional. Aqui, pretende-se entender a forma como os colaboradores percebem a justiça organizacional em relação ao sistema de recompensas da sua organização. Importa referir que no inquérito os itens referentes às várias dimensões de justiça estão colocados de forma aleatória.

Tanto a segunda como a terceira parte do questionário encontram-se avaliadas perante a escala de concordância de *Likert* de cinco pontos, que vai de 1 (“discordo totalmente”) a 5 (“concordo totalmente”).

3.2.1. Instrumento de medida da satisfação no trabalho

Na presente investigação foi utilizado o *Job Satisfaction Survey* (JSS), desenvolvido por Spector (1985), que tem como objetivo avaliar, por um lado, a satisfação em geral e, por outro, nove dimensões específicas da satisfação profissional: o salário, a promoção, a supervisão, os benefícios, as recompensas, condições operacionais, colegas de trabalho, natureza do trabalho e comunicação. Foi utilizada a versão completa do JSS, composta por 36 (trinta e seis) itens dispostos de forma alternada, ou seja, quatro itens por cada dimensão. Os inquiridos devem responder a todos os itens segundo a escala de *Likert* de cinco pontos, iniciando em 1 (“discordo totalmente”) e terminando em 5 (“concordo totalmente”). É de salientar que 19 (dezanove) dos itens são invertidos, ou seja, estão formulados de forma negativa como, por exemplo, “Não estou satisfeito com os benefícios que recebo”, devendo ser cotados inversamente, enquanto os restantes são formulados pela positiva como, por exemplo, “Acho que estou a ser pago de forma justa pelo trabalho que faço”.

3.2.2. Instrumento de medida da justiça distributiva

A justiça distributiva diz respeito às perceções e às reações quanto aos resultados ou *outcomes* recebidos na sequência de uma alocação dos recursos, confrontada com o que os colaboradores julgam merecer e baseados numa comparação com os outros (Bagger *et al.*, 2013; e Homans, 1961).

A perceção da justiça distributiva vai ser aferida através da aplicação da regra de equidade de Adams (1965) aplicada ao contexto organizacional, não só por ser a regra mais utilizada pelos investigadores, mas também por ser a que melhor se aplica neste estudo. Tendo em consideração que o objetivo do presente estudo consiste em avaliar a forma como as perceções de justiça distributiva nos sistemas de recompensa influenciam a satisfação no trabalho, a regra da equidade torna-se a mais pertinente, uma vez que os indivíduos tendem a perceber a forma como são tratados através da comparação do rácio entre os seus *inputs* e os *outcomes* com o rácio dos seus colegas.

Colquitt (2001) ao desenvolver este instrumento de medida teve o cuidado que estes mesmos itens se enquadrassem a qualquer contexto organizacional. De forma a avaliar a justiça distributiva criou seis itens, os quais constam no questionário da presente investigação. Para melhor compreensão estes itens são apresentados na

tabela 3.1. Foram medidos através da escala de *Likert* de cinco pontos, indo de 1 (“discordo totalmente”) a 5 (“concordo totalmente”).

Tabela 3.1. Itens da justiça distributiva de Colquitt (2001)

Itens da justiça distributiva
Sou recompensado de forma justa tendo em conta a minha responsabilidade no trabalho
Sou recompensado de forma justa face à minha experiência profissional
Sou recompensado de maneira justa tendo em conta o esforço na realização do meu trabalho
Sou recompensado justamente pela qualidade do trabalho que apresento
Sou recompensado de maneira justa pelo <i>stress</i> a que sou submetido durante o meu trabalho
Se considerar os demais salários pagos na minha organização, recebo um salário justo

Fonte: Elaboração própria

3.2.3. Instrumento de medida da justiça procedimental

A justiça procedimental refere-se às percepções de justiça dos indivíduos em relação aos procedimentos e métodos utilizados para determinar os resultados dos colaboradores. No entender de Bagger *et al.* (2013:41) no que se refere ao contexto organizacional, este conceito na maior parte das vezes aplica-se “à maneira como os salários e benefícios são atribuídos”.

De forma a avaliar as percepções de justiça procedimental relativas aos sistemas de recompensas foram utilizados os seis itens de Colquitt (2001), representados na tabela 3.2, medidos através da escala de *Likert* de cinco pontos, indo de 1 (“discordo totalmente”) a 5 (“concordo totalmente”).

Tabela 3.2. Itens da justiça procedimental de Colquitt (2001)

Itens da justiça procedimental
A minha organização procura reunir as informações precisas antes de tomar as decisões
A minha organização dá oportunidade para os empregados recorrerem das decisões tomadas
Através de representantes, a organização possibilita a participação quando vai decidir sobre política salarial
A minha organização estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas
A minha organização ouve as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pelas decisões salariais
No trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos sobre decisões salariais tomadas

Fonte: Elaboração própria

3.2.4. Instrumento de medida da justiça interacional

A justiça interacional, introduzida por Bies e Moag (1986), indica a qualidade do tratamento interpessoal que os indivíduos recebem por parte dos outros, aquando a implementação dos procedimentos. Os autores referem que para o tratamento ser percebido como justo deve ter em consideração alguns elementos: relacionamento honesto e verdadeiro, cortesia, respeito pelos direitos individuais, comportamento adequado e justificação das decisões.

À semelhança do que ocorreu com as dimensões de justiça distributiva e procedimental, nesta dimensão também foram utilizados os oito itens propostos por Colquitt (2001), medidos através da escala de *Likert* de cinco pontos, iniciando em 1 (“discordo totalmente”) até 5 (“concordo totalmente”).

Tabela 3.3. Itens da justiça interacional de Colquitt (2001)

Itens da justiça interacional
Ao tomar as decisões sobre questões salariais o meu superior hierárquico considera o meu ponto de vista
O meu superior hierárquico preocupa-se com os meus direitos como trabalhador
Ao relacionar-se com os empregados o meu superior hierárquico supera os favorecimentos pessoais
O meu superior hierárquico usa o tempo que for necessário para explicar as decisões tomadas
O meu superior hierárquico trata-me com sinceridade e franqueza
O meu superior hierárquico apresenta justificação adequada para as decisões relativas às recompensas
Recebo o <i>feedback</i> útil relacionado com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho
O meu superior hierárquico fornece as informações acerca de como estou a desempenhar as minhas funções

Fonte: Elaboração própria

3.3. Procedimentos

Primeiramente, foi contactado por escrito e pessoalmente o Exmo. Presidente do Conselho de Administração do grupo da Empresa X e posteriormente a Diretora de Recursos Humanos para aferir o interesse e disponibilidade dos mesmos para participarem na investigação que consistia na aplicação de um questionário (Apêndice 2) aos colaboradores.

Após a apresentação dos objetivos e metodologia do estudo e a confirmação da participação desta organização na investigação, foi combinada com a Diretora de Recursos Humanos a data para entrega dos questionários e também a melhor forma de recolher a informação junto dos colaboradores. Assim, foi acordado que a Diretora de Recursos Humanos informaria os participantes do estudo relativamente aos objetivos do mesmo e à forma como seria desenvolvido todo o processo, e ainda procedia à entrega dos questionários aos diversos responsáveis por cada equipa de trabalho, de modo a que estes os distribuíssem pelos membros das suas equipas.

Devido à caracterização da amostra, a melhor forma encontrada para responder aos questionários foi através da entrega dos mesmos em papel. De forma a garantir a

confidencialidade das respostas foi entregue um envelope, onde os inquiridos após responderem ao questionário colocavam o mesmo dentro desse e o selavam. Os inquiridos procederam à entrega dos questionários no local e prazo combinado que foi cerca de oito dias. Posteriormente, foram recolhidos pela Diretora de Recursos Humanos e pela investigadora.

CAPÍTULO 4 – Análise de Resultados

No presente capítulo pretende-se analisar, através das respostas obtidas na aplicação dos questionários, as questões de investigação propostas para a presente investigação, isto é, a dimensionalidade da justiça organizacional e a relação existente entre as diversas dimensões de justiça organizacional aplicadas aos sistemas de recompensas (variáveis independentes) e a satisfação do trabalho (variável dependente), de modo a testar as hipóteses formuladas anteriormente.

Primeiramente irá ser caracterizada a amostra do estudo, seguindo-se a análise dos resultados da aplicação do referido questionário.

4.1. Caracterização da amostra

Como já foi anteriormente referido, os dados deste estudo foram recolhidos numa empresa do setor industrial. Foram distribuídos 150 questionários de forma aleatória aos diversos colaboradores da organização, tendo-se obtido 117 respostas o que perfaz uma taxa de resposta de 78%.

Registou-se uma participação relativamente homogénea no que respeita ao género, com uma ligeira predominância de respondentes do sexo masculino: 64 dos inquiridos são homens (representando 54,7% dos respondentes) e os restantes 53 respondentes são mulheres (45,3%), conforme se pode observar na figura 4.1.

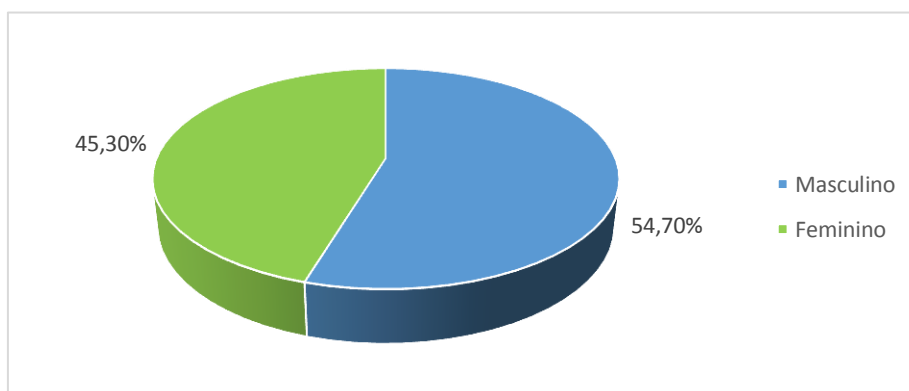


Figura 4.1. Gráfico da repartição dos respondentes por género

Fonte: Elaboração própria

A figura 4.2. representa a forma como a amostra se distribui pelos diversos escalões etários. O escalão etário predominante é o escalão mais jovem, até aos 25 anos (n=53, ou seja, 45,3%). Por sua vez, o escalão menos representado situa-se no extremo oposto, isto é, o escalão dos respondentes com mais de 51 anos, apresentando apenas 2,6% dos respondentes (n=3). O escalão de 26 a 30 anos representa 12,8% dos respondentes, valor quase idêntico ao do escalão de 41 a 45 anos com 12,9% dos respondentes. Seguidamente, o escalão de 31 a 35 anos é constituído por um conjunto de 8 respondentes, ou seja, 6,8% da amostra. Por outro lado, o escalão de 36 a 40 anos e o escalão de 46 a 50 anos apresentam o mesmo número de respondentes (n=6). De salientar que 11 dos respondentes (9,4%) não referencia a respetiva idade. Desta forma, a média das idades é de 29,81 anos e apresenta um desvio padrão de 10,26 anos. O respondente mais novo tem 18 anos e o mais velho tem 58 anos.

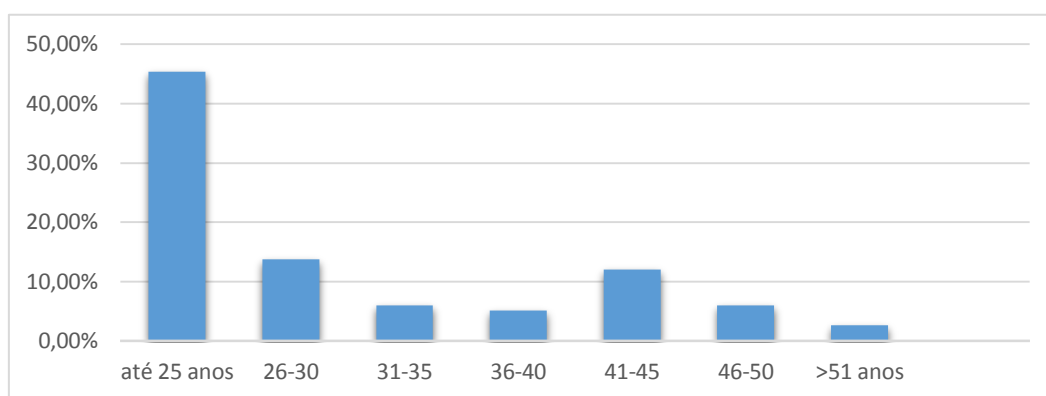


Figura 4.2. Gráfico de repartição dos respondentes por escalões etários

Fonte: Elaboração própria

Em relação ao tempo de serviço (figura 4.3), como seria expectável, visto estar-se perante uma amostra significativamente jovem, mais de metade da amostra (n=67, isto é 57,3%) trabalha na organização há menos de um ano. Por outro lado, apenas 1,7% dos respondentes (o que equivale a 2 respondentes) trabalha na organização há mais de 25 anos.

No que respeita ao vínculo, 74,4% dos respondentes (n=87) apresenta um contrato a termo certo, enquanto apenas 10 inquiridos têm contrato sem termo, apresentando-se aqui colaboradores com maior tempo de serviço.

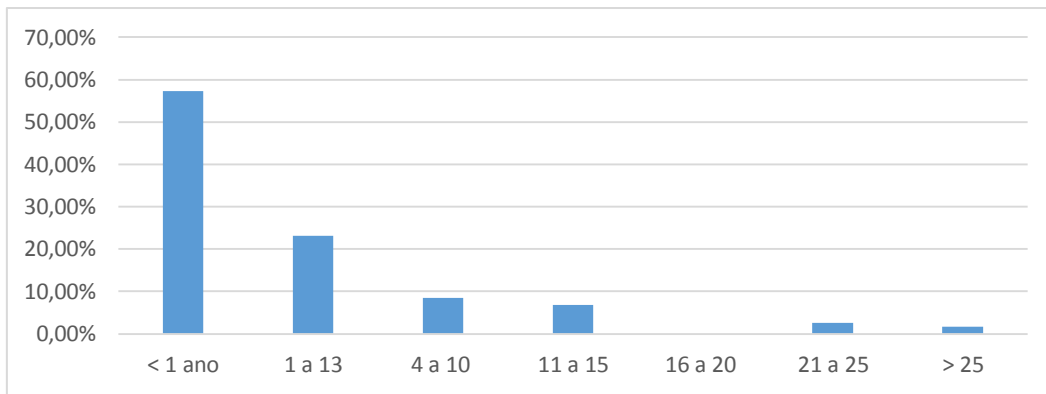


Figura 4.3. Gráfico de repartição dos respondentes por tempo de serviço na organização

Fonte: Elaboração própria

No que se refere às habilitações académicas, como se pode constar através da análise da figura 4.4, o grau académico predominante é o ensino secundário (n=65, isto é, 55,6% dos inquiridos), seguindo-se o 3º ciclo (n=31, que equivale a 26,5% dos inquiridos), o 2º ciclo (5,1% dos respondentes) e o básico (2,6% dos respondentes). Entre os respondentes o nível de graduação mais elevado é a licenciatura, representado por 12 respondentes (10,3% dos inquiridos). Nenhum dos respondentes é detentor do grau de mestre ou de doutor.

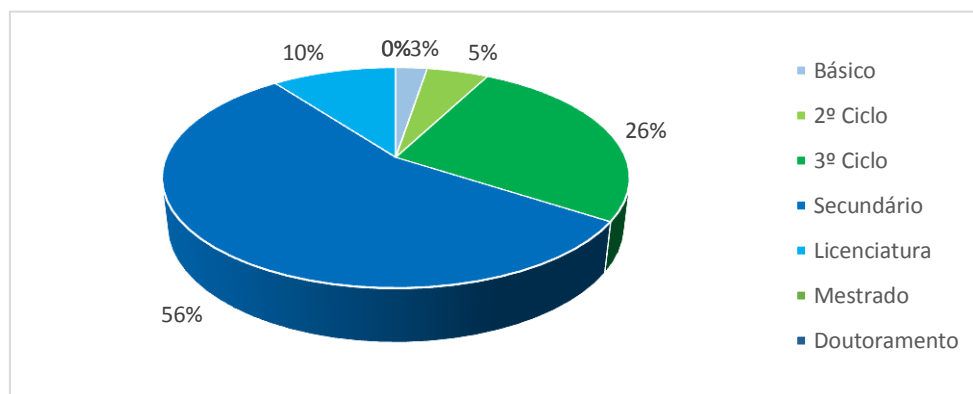


Figura 4.4. Gráfico de repartição dos respondentes por habilitações académicas

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 4.1 verifica-se a distribuição dos respondentes por categoria profissional. A amostra é pouco diversificada no que respeita à categoria profissional. A distribuição dos questionários, apesar de ser feita de forma aleatória, abrangeu na sua maioria os operários (n=106, isto é, 90,6%), o que se justifica devido ao facto de ser uma

empresa industrial e por isso cerca de 91% dos respondentes enquadra-se nesta categoria.

Tabela 4.1. Repartição dos respondentes por categoria profissional

	Frequência	Percentagem
Administrativa/Rececionista	8	6,8
Subdiretor/Diretor	0	0
Estagiário	0	0
Comercial	1	0,9
Gestor de clientes	0	0
Operário	106	90,6
Técnico	0	0
Outro	2	1,7
Total	117	100,0

Fonte: Elaboração própria

4.2. Propriedades psicométricas

A tabela 4.2 é uma tabela de frequências onde se apresenta as respostas dadas pelos respondentes a cada uma das questões sobre a satisfação no trabalho. A questão 18 “Os objetivos da minha organização não são claros para mim” é a afirmação que regista uma menor concordância por parte dos respondentes apresentando uma percentagem de 48,7% (57 respondentes), o que significa, atendendo a que se trata de uma questão com codificação inversa, que os respondentes entendem claramente os objetivos que lhe são definidos. Por outro lado, a questão 35 “O meu trabalho é agradável” é a afirmação que os respondentes mais concordam, apresentando 64,1% do total de respostas (75 dos respondentes).

Tabela 4.2. Frequência e percentagem das respostas dadas às questões sobre a satisfação no trabalho

		1	2	3	4	5
1. Acho que estou a ser pago de forma de justa pelo trabalho que faço	Freq.	4	22	35	48	8
	%	3,4	18,8	29,9	41,0	6,8
2. No meu trabalho, existem poucas oportunidades para promoções	Freq.	2	14	52	41	8
	%	1,7	12,0	44,4	35,0	6,8

3. O meu superior hierárquico é bastante competente a fazer o seu trabalho	Freq.	2	8	27	60	20
	%	1,7	6,8	23,1	51,3	17,1
4. Não estou satisfeito com os benefícios que recebo	Freq.	10	31	46	28	2
	%	8,5	26,5	39,3	23,9	1,7
5. Quando realizo um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento	Freq.	15	26	43	29	4
	%	12,8	22,2	36,8	24,8	3,4
6. Muitas das regras e procedimentos existentes tornam difícil a realização de um bom trabalho	Freq.	8	38	44	21	6
	%	6,8	32,5	37,6	17,9	5,1
7. Gosto das pessoas com quem trabalho	Freq.	1	4	20	59	33
	%	0,9	3,4	17,1	50,4	28,2
8. Por vezes sinto que o meu trabalho não faz sentido	Freq.	33	47	23	13	1
	%	28,2	40,2	19,7	11,1	0,9
9. As comunicações não são um problema no meu local de trabalho	Freq.	5	23	29	49	11
	%	4,3	19,7	24,8	41,9	9,4
10. Os aumentos salariais são muito poucos e espaçados entre si	Freq.	4	6	53	31	23
	%	3,4	5,1	45,3	26,5	19,7
11. Aqueles que desempenham bem o seu trabalho têm grandes possibilidades de serem promovidos	Freq.	12	17	52	24	12
	%	10,3	14,5	44,4	20,5	10,3
12. O meu superior hierárquico é injusto comigo	Freq.	29	44	33	8	3
	%	24,8	37,6	28,2	6,8	2,6
13. Os benefícios que recebo são tão bons como os que a maioria das outras organizações oferece	Freq.	8	14	69	24	2
	%	6,8	12,0	59,0	20,5	1,7
14. Sinto que o trabalho que faço não é devidamente apreciado	Freq.	11	35	43	22	6
	%	9,4	29,9	36,8	18,8	5,1
15. Os esforços que eu desenvolvo para realizar um bom trabalho, não são bloqueados por questões burocráticas	Freq.	1	11	56	44	5
	%	0,9	9,4	47,9	37,6	4,3
16. Sinto que tenho de trabalhar mais no meu trabalho, devido à incapacidade dos que trabalham comigo	Freq.	17	39	30	23	8
	%	14,5	33,3	25,6	19,7	6,8
17. Gosto de executar as tarefas relativas ao meu trabalho	Freq.	0	2	6	67	42
	%	0,0	1,7	5,1	57,3	35,9
18. Os objetivos da minha organização não são claros para mim	Freq.	18	57	30	9	3
	%	15,4	48,7	25,6	7,7	2,6
19. Quando penso no que me pagam sinto que não sou apreciado pela organização	Freq.	8	38	45	23	3
	%	6,8	32,5	38,5	19,7	2,6

20. Aqui as pessoas são promovidas tão rapidamente como o são em outras organizações	Freq.	6	26	74	9	2
	%	5,1	22,2	63,2	7,7	1,7
21. O meu superior hierárquico demonstra pouco interesse relativamente aos seus subordinados	Freq.	13	50	41	9	4
	%	11,1	42,7	35,0	7,7	3,4
22. O conjunto de benefícios que recebo é justo	Freq.	8	22	45	38	4
	%	6,8	18,8	38,5	32,5	3,4
23. Existem poucas recompensas para quem trabalha nesta organização	Freq.	2	20	58	34	3
	%	1,7	17,1	49,6	29,1	2,6
24. Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho	Freq.	9	36	48	19	5
	%	7,7	30,8	41,0	16,2	4,3
25. Gosto dos meus colegas de trabalho	Freq.	0	3	25	54	35
	%	0,0	2,6	21,4	46,2	29,9
26. Sinto muitas vezes que não sei o que se passa com a minha organização	Freq.	11	43	39	22	2
	%	9,4	36,8	33,3	18,8	1,7
27. Sinto orgulho em desempenhar o meu trabalho	Freq.	0	5	14	54	44
	%	0,0	4,3	12,0	46,2	37,6
28. Sinto-me satisfeito com as oportunidades de aumentos salariais que me são concedidas	Freq.	13	26	48	24	6
	%	11,1	22,2	41,0	20,5	5,1
29. Há benefícios que deveríamos ter mas não são tidos em conta	Freq.	2	15	50	44	6
	%	1,7	12,8	42,7	37,6	5,1
30. Aprecio o meu superior hierárquico	Freq.	1	5	43	54	14
	%	0,9	4,3	36,8	46,2	12,0
31. Tenho demasiado trabalho burocrático (trabalho escrito)	Freq.	36	49	23	6	3
	%	30,8	41,9	19,7	5,1	2,6
32. Sinto que os meus esforços não são remunerados de forma adequada	Freq.	6	28	49	27	7
	%	5,1	23,9	41,9	23,1	6,0
33. Estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção	Freq.	9	27	57	22	2
	%	7,7	23,1	48,7	18,8	1,7
34. Há demasiados conflitos no meu trabalho	Freq.	17	33	39	22	6
	%	14,5	28,2	33,3	18,8	5,1
35. O meu trabalho é agradável	Freq.	1	3	19	75	19
	%	0,9	2,6	16,2	64,1	16,2
36. As tarefas do meu trabalho não são completamente explicadas	Freq.	22	51	30	11	3
	%	18,8	43,6	25,6	9,4	2,6

No que se refere às questões sobre justiça organizacional (última parte do questionário), a questão 49, “Sou recompensado de maneira justa pelo *stress* a que sou submetido durante o meu trabalho”, que se enquadra na dimensão de justiça distributiva, é a questão que regista uma maior discordância por parte dos respondentes. Com efeito, 44 respondentes (37,6% do total de inquiridos) referem que discordam com a afirmação. Por seu turno, a questão 50 “O meu superior hierárquico trata-me com sinceridade e franqueza”, um dos itens que retrata a justiça interacional, é a questão com a qual os respondentes mais concordam: 47,9% dos respondentes mencionam que concordam com a mesma.

Tabela 4.3. Frequência e percentagem das respostas dadas às questões sobre a justiça organizacional

		1	2	3	4	5
37. Sou recompensado de forma justa tendo em conta a minha responsabilidade no trabalho	Freq.	8	24	51	30	4
	%	6,8	20,5	43,6	25,6	3,4
38. A minha organização procura reunir as informações precisas antes de tomar as decisões	Freq.	7	11	40	49	10
	%	6,0	9,4	34,2	41,9	8,5
39. Ao tomar as decisões sobre questões salariais o meu superior hierárquico considera o meu ponto de vista	Freq.	10	21	73	12	1
	%	8,5	17,9	62,4	10,3	0,9
40. O meu superior hierárquico preocupa-se com os meus direitos como trabalhador	Freq.	6	18	48	40	5
	%	5,1	15,4	41,0	34,2	4,3
41. Sou recompensado de forma justa face à minha experiência profissional	Freq.	8	14	48	42	5
	%	6,8	12,0	41,0	35,9	4,3
42. A minha organização dá oportunidade para os empregados recorrerem das decisões tomadas	Freq.	6	22	60	26	3
	%	5,1	18,8	51,3	22,2	2,6
43. Sou recompensado de maneira justa tendo em conta o esforço na realização do meu trabalho	Freq.	5	26	52	29	5
	%	4,3	22,2	44,4	24,8	4,3
44. Ao relacionar-se com os empregados o meu superior hierárquico supera os favorecimentos pessoais	Freq.	6	13	61	30	7
	%	5,1	11,1	52,1	25,6	6,0
45. O meu superior hierárquico usa o tempo que for necessário para explicar as decisões tomadas	Freq.	6	22	33	46	10
	%	5,1	18,8	28,2	39,3	8,5

46. Sou recompensado justamente pela qualidade do trabalho que apresento	Freq.	9	20	52	31	5
	%	7,7	17,1	44,4	26,5	4,3
47. Através de representantes, a organização possibilita a participação quando vai decidir sobre política salarial	Freq.	7	24	79	6	1
	%	6,0	20,5	67,5	5,1	0,9
48. A minha organização estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas	Freq.	3	15	62	32	5
	%	2,6	12,8	53,0	27,4	4,3
49. Sou recompensado de maneira justa pelo <i>stress</i> a que sou submetido durante o meu trabalho	Freq.	11	44	36	22	4
	%	9,4	37,6	30,8	18,8	3,4
50. O meu superior hierárquico trata-me com sinceridade e franqueza	Freq.	30	10	35	56	13
	%	2,6	8,5	29,9	47,9	11,1
51. O meu superior hierárquico apresenta justificção adequada para as decisões relativas às recompensas	Freq.	5	23	60	24	5
	%	4,3	19,7	51,3	20,5	4,3
52. A minha organização ouve as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pelas decisões salariais	Freq.	16	20	62	18	1
	%	13,7	17,1	53,0	15,4	0,9
53. Recebo o <i>feedback</i> útil relacionado com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho	Freq.	5	20	41	41	10
	%	4,3	17,1	35,0	35,0	8,5
54. No trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos sobre decisões salariais tomadas	Freq.	8	25	57	22	5
	%	6,8	21,4	48,7	18,8	4,3
55. O meu superior hierárquico fornece as informações acerca de como estou a desempenhar as minhas funções	Freq.	4	18	44	44	7
	%	3,4	15,4	37,6	37,6	6,0
56. Se considerar os demais salários pagos na minha organização, recebo um salário justo	Freq.	9	26	52	26	4
	%	7,7	22,2	44,4	22,2	3,4

Fonte: Elaboração própria

A consistência interna é “grau de uniformidade ou coerência existente entre as respostas dos sujeitos a cada um dos itens que compõe a prova” (Almeida e Freire, 2008:183). O *alpha* de Cronbach é uma das medidas da consistência interna, utilizado como estimativa da fiabilidade, e segundo os autores citados anteriormente, quando as respostas aos itens são dadas consoante uma escala ordinal, este é o coeficiente que deve ser utilizado. Desta forma, como se pode verificar na tabela 4.4, o *alpha* de Cronbach na escala de satisfação com o trabalho foi de 0,896 para todos os 36 itens, sendo considerada por Pereira e Patrício (2013:116) como sendo uma escala com uma consistência interna “boa”. Em relação à justiça organizacional, o *alpha* de Cronbach foi calculado para cada uma das dimensões, sendo que na subescala da

justiça distributiva este é de 0,912 (classificado como “muito bom”), enquanto a subescala da justiça procedimental apresenta um *alpha* de Cronbach de 0,823 (classificado como “bom”) e na de justiça interacional o o *alpha* de Cronbach é de 0,829 (classificado como “bom”).

Tabela 4.4. Consistência interna da satisfação no trabalho e das dimensões de justiça organizacional

	Nº itens	<i>Alpha</i> Cronbach	Consistência Interna
Satisfação no trabalho	36	0,896	Boa
Justiça distributiva	6	0,912	Muito boa
Justiça procedimental	6	0,823	Boa
Justiça interacional	8	0,829	Boa

Fonte: Elaboração própria

Os dados do inquérito foram sujeitos a uma análise fatorial de componentes principais com rotação *varimax*. Previamente, de forma a verificar a pertinência da análise foram avaliadas as correlações, a partir do cálculo do KMO e do teste de esfericidade de Bartlett's. Ambos os testes são utilizados para avaliar as correlações de forma a verificar a legitimidade de se abordar uma análise fatorial, uma vez que esta só fará sentido se as variáveis se correlacionarem. Este tipo de análise revelou-se conveniente uma vez que apresenta um valor para o KMO de 0,892 (indica que a solução fatorial é passível de se aplicar os dados). No mesmo sentido, o teste de esfericidade de Bartlett's (conduz à rejeição de hipótese nula, indicando que existe correlação significativa entre as variáveis) é significativo, com um valor de 1316,785, para um nível de significância 0,000.

A resposta à primeira questão da investigação (“No contexto dos sistemas de recompensas, a justiça organizacional é composta por três dimensões?”) é dada com base nos resultados da aplicação da análise fatorial de componentes principais com rotação *varimax*, a qual apresenta uma solução com três componentes, que explicam 60,083% da variância total, como se verifica na tabela 4.5.

Desta forma, obtém-se a confirmação que no contexto do sistema das recompensas, a justiça organizacional é composta pelas três principais dimensões de justiça organizacional: justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional.

Tabela 4.5. Variância explicada

Componentes	Autovalores Iniciais			Soma da extração de cargas <i>squared</i>			Soma da rotação de cargas <i>Squared</i>		
	Total	% da Variância	% Acumulada	Total	% da Variância	% Acumulada	Total	% da Variância	% Acumulada
1	8,466	42,329	42,329	8,466	42,329	42,329	5,720	28,599	28,599
2	2,270	11,352	53,681	2,270	11,352	53,681	4,839	24,196	52,795
3	1,280	6,402	60,083	1,280	6,402	60,083	1,458	7,288	60,083
4	,983	4,916	64,999						
5	,907	4,534	69,533						
6	,766	3,830	73,363						
7	,704	3,519	76,882						
8	,593	2,963	79,846						
9	,581	2,907	82,752						
10	,509	2,546	85,298						
11	,499	2,494	87,792						
12	,398	1,989	89,781						
13	,353	1,766	91,547						
14	,332	1,658	93,205						
15	,322	1,610	94,815						
16	,278	1,390	96,205						
17	,223	1,113	97,318						
18	,202	1,010	98,328						
19	,186	,928	99,256						
20	,149	,744	100,000						

Fonte: Elaboração própria

Tal como foi referido anteriormente, no questionário foram aplicadas as vinte questões de Colquitt (2001), embora tenham sido apenas considerados catorze itens (tabela 4.6). Desta forma, a componente 1 é constituída pelos seis itens da justiça distributiva (JD1; JD2; JD3; JD4; JD5 e JD6), a componente 2 é composta por seis dos oito itens da justiça interacional (JI2; JI4; JI5; JI6; JI7 e JI8), e a componente 3 é formada por apenas dois dos seis itens da justiça procedimental (JP5 e JP6).

Tabela 4.6. Análise fatorial de componentes principais com rotação *varimax* para as componentes de justiça organizacional

Itens	Componentes		
	1 JD	2 JI	3 JP
JD1: Sou recompensado de forma justa tendo em conta a minha responsabilidade no trabalho	,810	,203	,055
JD2: Sou recompensado de forma justa face à minha experiência profissional	,822	,164	-,155
JD3: Sou recompensado de maneira justa tendo em conta o esforço na realização do meu trabalho	,783	,117	,140
JD4: Sou recompensado justamente pela qualidade do trabalho que apresento	,821	,244	,024
JD5: Sou recompensado de maneira justa pelo <i>stress</i> a que sou submetido durante o meu trabalho	,839	,204	,072
JD6: Se considerar os demais salários pagos na minha organização, recebo um salário justo	,705	,107	,144
JI2: O meu superior hierárquico preocupa-se com os meus direitos como trabalhador	,383	,596	,129
JI4: O meu superior hierárquico usa o tempo que for necessário para explicar as decisões tomadas	,118	,820	,119
JI5: O meu superior hierárquico trata-me com sinceridade e franqueza	-,074	,796	-,188
JI6: O meu superior hierárquico apresenta justificação adequada para as decisões relativas às recompensas	,342	,633	,270
JI7: Recebo o <i>feedback</i> útil relacionado com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho	,252	,673	,054
JI8: O meu superior hierárquico fornece as informações acerca de como estou a desempenhar as minhas funções	,026	,721	,190
JP5: A minha organização ouve as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pelas decisões salariais	,471	,305	,546
JP6: No trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos sobre decisões salariais tomadas	,352	,379	,576

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

Fonte: Elaboração própria

Atendendo à variável dependente (satisfação no trabalho) e às variáveis independentes (justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional), verifica-se que existe uma correlação entre elas, sendo que a mais significativa se verifica entre a satisfação no trabalho e a justiça interacional, seguido-se a justiça procedimental e por último a justiça distributiva, como se pode verificar na tabela 4.7.

Tabela 4.7. Correlações entre as quatro variáveis do estudo

		Satisfação no trabalho	Justiça distributiva	Justiça procedimental	Justiça interacional
Satisfação no trabalho	Pearson Correlation	1			
	N	117			
Justiça distributiva	Pearson Correlation	,678**	1		
	N	117	117		
Justiça procedimental	Pearson Correlation	,715**	,667**	1	
	N	117	117	117	
Justiça Interacional	Pearson Correlation	,762**	,510**	,708**	1
	N	117	117	117	117

** Correlação é significativa a partir de 0,01

Fonte: Elaboração própria

4.3. Teste de hipóteses

Para testar as hipóteses formuladas no capítulo anterior utilizou-se a análise de regressão múltipla. Na tabela 4.8 apresenta um coeficiente de correlação múltipla (R) de 0,838 entre a satisfação no trabalho e as diferentes dimensões de justiça organizacional. Da mesma tabela também é possível constatar que as variáveis independentes explicam 70,2% da variabilidade da satisfação no trabalho e conforme consta na tabela 4.9 pode-se concluir que se está perante um modelo estatisticamente significativo.

Tabela 4.8. Coeficientes de correlação e proporção de variação explicada pelo modelo

Modelo	R	R Quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,838	,702	,694	,23642

Fonte: Elaboração própria

Tabela 4.9. ANOVA

Modelo		Soma dos quadrados	Df	Média dos quadrados	F	Sig.
1	Regressão	14,892	3	4,964	88,813	,000
	Residual	6,316	113	,056		
	Total	21,208	116			

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 4.10. é feita uma análise mais detalhada da regressão, onde é efetuado individualmente um teste de significância para cada uma das variáveis. As variáveis independentes (justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional) apresentam um coeficiente significativo (pressupondo um nível de significância menor que 10%), o que significa que estas variáveis contribuem significativamente para a predição da variável dependente (satisfação no trabalho).

Tabela 4.10. Coeficientes da análise de regressão linear múltipla

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Std. Error (Erro padrão)	Beta		
1	(Constante)	1,424	,121		11,750	,000
	J. distributiva	,178	,037	,330	4,769	,000
	J. procedimental	,102	,057	,151	1,789	,076
	J. interacional	,338	,051	,487	6,678	,000

Fonte: Elaboração própria

Importa salientar que há autores que consideram um nível de significância de somente 5%. Neste caso, apenas as dimensões de justiça distributiva e de justiça internacional seriam consideradas variáveis significativamente relevantes na explicação da satisfação no trabalho.

A partir destes resultados é exequível responder à questão de investigação 2 e às três hipóteses formuladas. Em relação à hipótese 1, esta refere que as perceções de justiça distributiva relativas aos sistemas de recompensas influenciam positivamente a satisfação no trabalho. Após a análise aos coeficientes da regressão múltipla obtidos para cada umas das dimensões de justiça organizacional conclui-se que a justiça distributiva é um preditor significativo da satisfação no trabalho. Logo, esta hipótese é suportada.

A hipótese 2 considera que as perceções de justiça procedimental relativas aos sistemas de recompensas influenciam positivamente a satisfação no trabalho. No que se refere a esta hipótese conclui-se que esta também é suportada, pois apresenta um coeficiente significativo, pelo que a justiça procedimental também influencia a satisfação no trabalho. Logo, esta hipótese é suportada. No entanto, se se tivesse considerado um nível de significância inferior a 5% esta hipótese não seria suportada.

Por fim, a hipótese 3 refere que as perceções de justiça interacional relativas ao sistema de recompensas não influenciam a satisfação no trabalho. Atendendo a que o coeficiente obtido apresenta um nível de significância de 0,00% esta hipótese não é suportada, ou seja, a justiça interacional influencia a satisfação no trabalho. Este resultado pode ser explicado pelo facto de na Empresa X haver uma grande proximidade entre os colaboradores e as suas chefias diretas, em especial na parte fabril (de recordar que a maior parte dos respondentes são operários), pelo que essa proximidade, que está relacionada com a dimensão de justiça internacional, pode ter contribuído para o resultado obtido.

Deste modo, em síntese, as hipóteses 1 e 2 foram suportadas, estando em conformidade com os resultados obtidos em estudos desenvolvidos por outros investigadores, tal como foi referido anteriormente. Quanto à hipótese 3, apesar de a maior parte dos estudos apontar para a inexistência de uma influência da dimensão de justiça interacional sobre a satisfação no trabalho, há, no entanto, alguns estudos em que se obtiveram resultados similares aos registados na presente investigação.

CAPÍTULO 5 – Conclusão

A influência dos sistemas de recompensas na satisfação no trabalho, quando questionada ao nível do senso comum, aparenta ser uma temática linear, mas quando investigada verifica-se que não é assim tão direta, uma vez que depende de diferentes fatores, designadamente da forma como cada colaborador valoriza as diferentes dimensões de justiça organizacional. Desta forma, é um tema que tem sido bastante aprofundado ao longo dos tempos, tanto por investigadores como por gestores de recursos humanos, com o intuito de conceber e implementar sistemas de recompensas que sejam percecionados como justos por todos os membros organizacionais.

Os sistemas de recompensas são constituídos por um conjunto de contrapartidas intrínsecas e extrínsecas que os colaboradores recebem, em contrapartida do seu desempenho e contributo para a concretização dos objetivos da empresa. A empresa ao desenhar e implementar o sistema de recompensas tem de ter a preocupação em alinhar este sistema com os objetivos da empresa e com as características dos elementos que a compõem, procurando valorizar o que há de melhor em cada colaborador.

Com o evoluir dos tempos, as entidades desenvolvem novas práticas de recompensas com o intuito de obter melhores níveis de satisfação dos colaboradores. Desta forma, reconhece-se que as empresas nesta fase competitiva, embora com algumas dificuldades que possam surgir, tenham cada vez mais necessidade de motivar e satisfazer os colaboradores sendo que trabalhadores mais satisfeitos contribuem eficazmente para melhores resultados.

A satisfação no trabalho é um conceito difícil de definir, resultante da sua subjetividade, pois a satisfação varia de indivíduo para indivíduo. São vários os elementos associadas ao trabalho que produzem experiências subjetivas de satisfação, nomeadamente os sistemas de recompensas. Spector (1997, citado por Ferreira *et al.*, 2011:342) refere que “... não será tanto um salário elevado que contribui para a satisfação no trabalho, mas antes a justiça percebida relativamente à sua distribuição pelos colaboradores.”. Desta forma é importante que as organizações definam um sistema de recompensas consistente, tendo em consideração fatores tangíveis e intangíveis, de modo a ir ao encontro das necessidades e objetivos tanto da organização como do colaborador e, simultaneamente, ser percecionado como justo, atendendo ao conceito de justiça organizacional, nomeadamente as perceções de justiça distributiva, procedimental e interacional.

É fundamental que os colaboradores considerem que os procedimentos desenvolvidos pela empresa são justos, uma vez que tal vai influenciar positivamente os seus comportamentos.

As questões de investigação colocadas do presente trabalho vão ao encontro de outras conclusões retiradas em investigações anteriores.

No que se refere à questão de investigação 1 (“No contexto dos sistemas de recompensas, a justiça organizacional é composta por três dimensões?”) a mesma foi analisada com recurso a uma análise fatorial de componentes principais, com rotação *varimax*, a qual confirmou que as perceções de justiça organizacional, no contexto do sistema de recompensas da Empresa X, são consideradas numa perspetiva tridimensional, designadamente constituídas pelas dimensões de justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional.

No que se refere à questão de investigação 2 (“Quais as dimensões de justiça organizacional que, no contexto do sistema de recompensas, influenciam a satisfação no trabalho?”) foram colocadas três hipóteses tendentes a obter uma resposta para esta questão de investigação.

A primeira hipótese foi suportada, o que significa que as perceções de justiça distributiva relativas aos sistemas de recompensas influenciam positivamente a satisfação no trabalho. Tal vai ao encontro de diversos estudos, como Bakhshi, Kumar e Rani (2009), Cohen-Charash e Spector (2001), Colquitt *et al.* (2001), Fatt *et al.* (2010), Ohana (2012), Tremblay e Roussel, que referem que a justiça distributiva apresenta uma influência positiva em relação à satisfação no trabalho.

A hipótese 2 foi igualmente suportada, ou seja, no âmbito da amostra em causa a justiça procedimental relativa ao sistema de recompensas influencia positivamente a satisfação no trabalho, corroborando os resultados obtidos em outras investigações, como é o caso de Konovsky (2000) que conclui que o tratamento procedimental justo conduz a um aumento de satisfação.

Por fim, não é suportada a hipótese que refere que as perceções de justiça interacional relativas aos sistemas de recompensas não influenciam a satisfação no trabalho (hipótese 3), o que não está de acordo com a maioria dos estudos realizados. No entanto, o resultado do presente estudo está em conformidade com os resultados da investigação de Altahayneh *et al.* (2014), que refere que a justiça interacional é o melhor preditor da satisfação no trabalho. Por outro lado, os resultados da presente investigação não estão em conformidade com as conclusões obtidas no estudo de

Masterson *et al.* (2000), que refere que não foi encontrada qualquer influência entre esta dimensão de justiça organizacional e a satisfação no trabalho.

Os resultados obtidos evidenciam a importância das percepções de justiça organizacional num contexto de sistema de recompensas e a sua influência sobre a satisfação no trabalho. De igual modo, permitem identificar as dimensões de justiça organizacional que os colaboradores mais valorizam, abrindo novos horizontes às empresas de modo a que estas possam definir políticas que vão ao encontro dos seus objetivos, enquanto entidade, mas também ao encontro das pretensões dos colaboradores. Desta forma, é essencial que as empresas tomem consciência da importância da conceção e implementação de sistemas de recompensas que sejam percebidos como justos pelos seus colaboradores, tendo em consideração as diferentes dimensões de justiça organizacional.

No entanto, as conclusões obtidas na presente investigação devem ser entendidas com alguma cautela, atendendo às limitações do estudo. Com efeito, as conclusões do estudo devem restringir-se à amostra utilizada da investigação, que, por seu turno, não corresponde ao total dos colaboradores da organização, pelo que os resultados não são passíveis de generalização. Ainda é de referir que o instrumento de recolha de dados utilizados, o questionário, não permite que a investigação seja aprofundada como desejado. Dever-se-ia ter procedido a uma triangulação da informação, complementando os dados obtidos com a aplicação do inquérito, com entrevistas a alguns colaboradores. Por fim, a amostra considerada é composta predominantemente por operários com habilitações académicas que, no máximo, se reportam ao ensino secundário, pelo que as respostas dadas ao inquérito podem ter algum grau de enviesamento, não podendo ser generalizadas para os restantes membros organizacionais.

Desta forma, sugere-se que futuramente este tipo de investigação seja aplicado a toda a organização, ou pelo menos a uma amostra mais representativa da organização. Uma outra sugestão passa pelos métodos de recolha utilizados, onde se deve ir além do questionário, por exemplo, realização de entrevistas, de forma a reforçar conclusões.

Por fim e atendendo a que não há consenso entre os autores sobre a dimensionalidade da justiça organizacional, isto é, se deve ser tripartida (justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional) ou quadripartida (justiça distributiva, justiça procedimental, justiça interpessoal e justiça informacional) sugere-

se que futuramente sejam analisadas as percepções de justiça organizacional em relação às recompensas numa perspectiva quadripartida.

Referências Bibliográficas

- Abdulla, J. M. (2009). *Determinants of job satisfaction among Dubai police employees*. Tese de Doutoramento, Glamorgan Business School.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.). *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, 267-299.
- Al-Zu'bi, H. A. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102-109.
- Almeida, H. (2013). *O potencial motivador do trabalho: a satisfação e implicação dos empregados em unidades hoteleiras*. Faro: Sílabas e Desafios.
- Almeida, L. S., & Freire, T. (2008). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. 5ª ed., Braga: Psiquilíbrios Edições
- Altahayneh, Z L., Khasawneh, A., & Abedalhafiz, A. (2014). Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction a Perceived by Jordanian Physical Education Teachers. *Canadian Center of Science and Education*, 10(4), 131-138.
- 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.
- Bagger, J., Cropanzano, R., & Ko, J. (2013). A justiça organizacional: definições, modelos e novos desenvolvimentos. In A. El Akremi, S. Guerrero, & J. P. Neveu (Eds.), *Comportamento organizacional: Justiça organizacional, expectativas de carreira e esgotamento profissional – vol. 2*. Lisboa: Instituto Piaget, 35-59.
- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9),145-154.
- 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 eventos da ANPAD e do SemeAd. *Estudos do ISCA*, 4, 1-17.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing Human Assets*. New York: Free Press.

- Beer, M., & Walton, R. W. (1997). Nota da Harvard Business School: Sistemas de Recompensa e o Papel da Remuneração. In V.H. Vroom, *Gestão de pessoas, não de pessoal*. 4ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 19-35.
- Bergamini, C. W. (1997). *Motivação nas organizações*. 4ª ed., São Paulo: Atlas.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations*. London: Jai Press Inc., 43-55.
- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1(2), 199-218.
- Bouça-Nova, C. A. F. (2013). *A satisfação dos colaboradores com o sistema de recompensas: um estudo empírico em cooperativas agrícolas da região norte de Portugal*. Dissertação de mestrado, Porto: Instituto Politécnico do Porto, Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão.
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (2006). *Fundamentos de comportamento organizacional*. 6ª ed., Rio de Janeiro: LTC.
- Byrne, Z. S. (2005). Fairness reduces the negative effects of organizational politics on turnover intentions, citizenship behavior and job performance. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 175-200.
- Camara, P. B. (2011). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos recursos humanos*. 3ª ed. (Revista e atualizada), Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial*. 6ª ed., Lisboa: Dom Quixote.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2ª ed., Rio de Janeiro: Campus.
- Cohen, A. R., & Fink, S. (2003). *Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos*. Rio de Janeiro: Campus.
- Cohen, A., & Gattiker, U. E. (1994). Rewards and organizational commitment across structural characteristics: a meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 9(2), 137-157.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, 86(2), 278-321.

- 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.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In J. Greenberg, & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 3-56.
- Cordeiro, S., & Pereira, F. (2006). Características do trabalho, variáveis sócio-demográficas como determinantes da satisfação no trabalho na marinha portuguesa. *Revista Lusófona de Humanidades Tecnológicas*, 10(2006), 68-78.
- Correia, I. (2010). Psicologia Social da Justiça: Fundamentos e desenvolvimentos teóricos e empíricos. *Análise Psicológica*, 1 (XXVIII), 7-28.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper, & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: John Wiley & Sons, 317-372.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 34-48.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 6ª ed., Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Damirchi, Q. V., Talatapeh, M. B., Darban, M. Z. (2013). Organizational justice and organizational citizenship behavior in Moghan's agro-industry company. *International Journal of Management and Social Sciences Research*, 2(3), 68-70.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1992). *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica*. São Paulo: Livraria Pioneira.
- Dias, A. L. T. (2009). Satisfação no trabalho em Portugal: uma análise longitudinal com recursos a *latent growth curve models*. Dissertação de mestrado, Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.

- Fatt, C. K., Khin, E. W. S, & Heng, T. N. (2010). The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives. *American Journal of Economics and Business Administration*, 2(1), 56-63.
- Farrell, S. K., & Finkelstein, L. M. (2011). The impact of motive attributions on coworker justice perceptions of rewarded organizational citizenship behavior. *J Bus Psychol*, 26, 57-69.
- Ferreira, M. C., Assmar, E. M. L., Souto, S. O., Omar, A. G., Delgado, H. U., Gonzáles, A. T., & Galáz, M. M. F. (2006). Individualismo e coletivismo, percepções de justiça e comprometimento em organizações latino-americanas. *Revista Interamericana de Psicologia*, 40(1), 13-24.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J. G., & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organization justice and human resource management*. Thousand Oaks: SAGE.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy Management*, 32(1), 115-130.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske (2006). *Organizações: Comportamento, Estrutura e Processos*. 12ª ed., São Paulo: McGraw-Hill.
- Gomes, D., & Borba, D. (2011). Motivação no trabalho. In D. Gomes (Coord.), *Psicologia das Organizações do Trabalho e dos Recursos Humanos*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 241-319.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of organizational justice theories. *Academy of management review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. 11ª ed., Mason: Cengage Learning.
- Hackman, J. R.; & Oldman, G. R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. New Haven: Yale University.
- Heller, D., Watson, D., & Ilies, R. (2006). The dynamic process of life satisfaction. *Journal of Personality*, 74(5), 1421-1450.

- Henne, D., & Locke, E. A. (1985). Job dissatisfaction: what are the consequences? *International Journal of Psychology*, 20(1985), 221-240.
- Herzberg, F. (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 87507, 2-16.
- Herzberg, F. (1997). Mais uma vez: como motivar seus funcionários. In V.H. Vroom, *Gestão de pessoas, não de pessoal*. 4ª ed., Rio de Janeiro: Campus.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1997). *The motivation to work*. 2ª reimpressão, New Brunswick: Transaction Publishers.
- Homans, G. C. (1961). *Social Behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc.
- Hubbell, A. P., & Chory-Assad, R. M. (2005). Motivating factors: perceptions of justice and their relationship with managerial and organizational trust. *Communication Studies*, 56(1), 47-70.
- Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M., & Paul, K. B. (1989). Construction of a Job in General Scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 193-200.
- Jessen, J. T. (2010). Job satisfaction and social rewards in the social services. *Journal of Comparative Social Work*, 1, 1-18.
- Jolodar, S. Y. E., & Jolodar, S. R. E. (2012). The relationship between organizational learning capability and job satisfaction. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(1), 15-27.
- Judge, T. A., & Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395-404.
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction – Life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 939-948.
- Kim, D. (2006). Employee Motivation: “Just ask your employees”. *Seoul Journal of Business*, 12(1), 19-35.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2006). *Comportamento Organizacional*. 2ª ed., São Paulo: McGraw-Hill.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding Procedural Justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.

- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Griffin, M. L. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*, 35(2007), 644-656.
- 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.
- Lindfors, P. M., Meretoja, O. A., Toyry, S. M., Luukkonen, R. A., Elovainio, M. J., & Leino, T. J. (2007). Job satisfaction, work ability and life satisfaction among Finnish anaesthesiologists. *Acta Anaesthesiologica Scandinavica*, 51(7), 815-822.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, 1297-1349.
- Lonsdale, D. J. (2013). Interactional justice and emotional abuse: Two sides of the same coin? *Arts and Social Sciences Journal*, 2013:ASSJ-56, 1-6.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2002). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 5ª ed., São Paulo: Atlas.
- Marqueze, E. C., & Moreno, C. R. C. (2005). Satisfação no trabalho – uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30(112), 69-79.
- Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6, 59-78.
- Maslow, A. M. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. 2nd ed., New York: Harper & Row.
- 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*, 43(4), 738-748.
- McShane, S. L., & Glinow, M. A. V. (2013). *Comportamento organizacional*. Porto Alegre: McGraw-Hill.

- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. *Academy of Management*, 35(3), 626-637.
- Miles, R. E. (1975). *Theories of management: implications for organizational behavior and development*. Tóquio: McGraw-Hill.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (2000). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- Mota, P. (n.d.). Remunerações e benefícios – justiça organizacional. *Verlag Dashöfer*. [Consult. 15 Mar. 2014]. Disponível em: <http://www.recursos-humanos.pt/?s=modulos&v=capitulo&c=4172>.
- Muchinsky, P. M. (1993). *Psychology applied to work: an introduction to industrial and organizational psychology*. 4ª ed., California: Brooks Cole.
- Muchinsky, P. M. (2004). *Psicologia organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Newstrom, J. W. (2008). *Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho*. São Paulo: McGraw-Hill.
- O'Driscoll, M. P., & Beehr, T. A. (2000). Moderating effects of perceived control and need for clarity on the relationship between role stressors and employee affective reactions. *Journal of Social Psychology*, 140(2), 151-159.
- Ohana, M. (2012). Perceived Organizational Support As Mediator Of Distributive Justice And Job Satisfaction: The Moderating Role Of Group Commitment. *The Journal of Applied Business Research*, 28(5), 1063-1072.
- Omar, A (2006). Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicología y Salud*, 16(002), 207-217.
- Pacheco, M. A., & Almeida, N. (2005). *Aprender a gerir as organizações no século XXI*. Lisboa: Áreas Editora.
- Pereira, A., & Patrício, T. (2013). Guia prático de utilização do SPSS – Análise de dados para ciências sociais e psicologia. 8ª ed., Lisboa: Sílabo.
- Porter, L. W. (1961). A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs. *Journal of Applied Psychology*, 45(1), 1-10.
- Ramasodi, J. M. B. (2010). *Factors influencing job satisfaction among healthcare professionals at south rand hospital*. Master dissertation, Faculty of health systems management and policy, University of Limpopo, South Africa.

- Rebouças, D., Legay, L. F., & Abelha, L. (2007). Satisfação com o trabalho e impacto causado nos profissionais de serviço de saúde mental. *Revista Saúde Pública*, 41(2), 244-250.
- Rego, A. (2002). Justiça nas organizações: Na senda de uma nova vaga? In S. B. Rodrigues, & M. P. e Cunha (Eds.), *Manual de estudos organizacionais – Temas de psicologia, psicossociologia e sociologia das organizações*. Lisboa: Editora RH.
- Rego, A. (2001). Percepções de Justiça – Estudos de dimensionalização com Professores do Ensino Superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17(2), 119-131.
- Rego, A. (2000). *Justiça e comportamentos de cidadania nas organizações: Uma abordagem sem tabus*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ribeiro, J. A., & Bastos, A. V. B. (2010). Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. *Psicologia ciência e profissão*, 30(1), 4-21.
- Rito, P. (2006). O sistema de recompensas – remunerações e benefícios. *Revista TOC*, 80, 44-55.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. 11ª ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rocha, J. A. O. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rodrigues, R. M. A. (2008). *A importância da satisfação no local de trabalho para o absentismo*. Dissertação de mestrado, Universidade de Ciências Biomédicas Abel Salazar, Porto: Universidade do Porto.
- Schermerhorn Jr., J. R. (2007). *Administração*. 8ª ed., Rio de Janeiro: LTC
- Scholl, R. W. (2002). Motivation: Expectancy theory. Consultado em Junho de 2014 em http://www.uri.edu/research/lrc/scholl/webnotes/Motivation_Expectancy.htm.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill building approach*. 4th ed., New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Singh, MP., & Sinha, J. (2013). Job satisfaction in organizational executives. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(4), 1-6.
- Silva, M. M. P. S. A. (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.

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

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, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. 7ª 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.

Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.

Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks: SAGE.

Summers, T. P., & Hendrix, W. H. (1991). Modelling the role of pay equity perceptions: A field study. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 145-157.

Thibaut, J., & Walker, L. (1978). A theory of procedure. *California Law Review*, 66(3), 541-566.

Tremblay, M., & Roussel, P. (2001). Modelling the role of organizational justice: effects on satisfaction and unionization propensity of Canadian. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(5), 717-737.

Ungaro, S. F. V. (2007). *A satisfação no trabalho e a relação com o afeto positivo, afeto negativo, sistema de recompensas e plano de benefícios*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Desporto, Universidade do Porto, Porto.

Vermunt, R., & Steensma, H. (2003). Physiological relaxation: Stress reduction through fair treatment. *Social justice research*, 16(2), 135-149.

Vroom (1964). *Work and motivation*. Malabar: Robert E. Krieger Publishing Company, Inc.

Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: a review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(2), 212-240.

Wargborn, C. (2008). *Managing motivation in organizations – Why employee relationship management matters*. Master dissertation, Lisboa: ISCTE Business School.

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

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: Industrial Relations Center / University of Minnesota.

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94.

Zainalipour, H., Fini, A. A. S., & Mirkamali, S. M. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school. *Procedia Social and Behavior Sciences*, 5, 1986-1990.

Zalewska, A. M. (2011). Relationships between anxiety and job satisfaction – Three approaches: ‘Bottom-up’, ‘top-down’ and ‘transactional’. *Personality and Individual Differences*, 50(7), 977-986.

APÊNDICE 1 – Carta dirigida à Diretora de Recursos Humanos

Exma Senhora
Diretora de Recursos Humanos
Empresa X

Torres Novas, 2 de Abril de 2014

Assunto: Autorização para efetuar um questionário aos colaboradores da Empresa X

Exma. Senhora Diretora

No decorrer de uma investigação desenvolvida no âmbito de uma Dissertação para obter o Grau de Mestre em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL), venho por este meio pedir a sua colaboração.

Nesse sentido, desejava levar a efeito uma pesquisa através de um questionário aos colaboradores que executam as suas funções na Empresa X, a fim de perceber qual a relação com a organização onde trabalham, designadamente aferir quais são os aspetos que mais valorizam nesta e ainda entender qual a influência dos sistemas de recompensas na satisfação no trabalho.

Gostaria de saber se autorizam que mencione o nome da Empresa X, neste trabalho de investigação. Caso contrário, a designação da entidade não será revelada, sendo mencionada com um nome fictício, por exemplo, entidade ALFA.

Assim, solicito a V. Exa. autorização para poder efetuar a referida investigação, pois só com a vossa preciosa colaboração será possível desenvolver este trabalho.

Agradecendo antecipadamente a atenção de V. Exa., apresento os meus melhores cumprimentos

Patrícia Serras

APÊNDICE 2 – Questionário

QUESTIONÁRIO

O presente questionário integra-se num trabalho de investigação desenvolvido no âmbito de uma Dissertação para obter o Grau de Mestre em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL).

Este questionário incide sobre dois temas: satisfação no trabalho e justiça organizacional. Tem como objetivo perceber qual a sua relação, enquanto colaborador, com a organização onde trabalha, nomeadamente saber quais são os aspetos que mais valoriza na sua organização e ainda entender qual a influência dos sistemas de recompensas na sua satisfação no trabalho.

O questionário está dividido em três partes. No início de cada uma destas partes terá instruções que deverá ler atentamente antes de começar a responder, pois vão ajudá-lo na resposta às questões propostas.

Este questionário serve exclusivamente para fins de investigação, pelo que as suas respostas são altamente confidenciais e serão tratadas com o máximo sigilo. Para garantir esta confidencialidade as respostas são analisadas de forma global e nunca de forma individualizada.

Peço-lhe que responda a todas as questões, tendo sempre em conta que não existem respostas certas ou erradas; o que interessa aqui é a sua opinião sincera.

Agradeço-lhe, desde já, o tempo que vai despende no preenchimento do questionário (tempo estimado de preenchimento do inquérito é de 15 minutos). Lembre-se que a sua ajuda é fundamental, e sem a sua colaboração esta investigação não poderá ser realizada.

Patrícia Serras

1. CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Idade: ____ Sexo: Masculino..... Feminino.....

Categoria Profissional:

Administrativa/Rececionista..... Gestor de clientes.....
Subdiretor/Diretor..... Operário.....
Estagiário..... Técnico.....
Comercial.....
Outra Qual?

Tempo de serviço na Organização

Menos de 1 ano..... De 1 a 3 anos..... De 4 a 10 anos..
De 11 a 15 anos..... De 16 a 20 anos... De 21 a 25 anos.
Mais de 25 anos.....

Tipos de contrato

A Termo Certo..... A Termo Incerto.... Sem termo.....

Habilitações Académicas

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

2. SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Abaixo são apresentadas algumas afirmações relacionadas com a satisfação no trabalho. Consoante a sua opinião, indique o quando você concorda ou discorda com cada uma delas. Marque apenas um número (de 1 a 5) por afirmação, colocando um **X** no quadrado respetivo à frente da afirmação.

Utilize a seguinte **escala de avaliação**:

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

	1	2	3	4	5
1. Acho que estou a ser pago de forma de justa pelo trabalho que faço					
2. No meu trabalho, existem poucas oportunidades para promoções					
3. O meu superior hierárquico é bastante competente a fazer o seu trabalho					
4. Não estou satisfeito com os benefícios que recebo					
5. Quando realizo um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento					
6. Muitas das regras e procedimentos existentes tornam difícil a realização de um bom trabalho					
7. Gosto das pessoas com quem trabalho					
8. Por vezes sinto que o meu trabalho não faz sentido					
9. As comunicações não são um problema no meu local de trabalho					
10. Os aumentos salariais são muito poucos e espaçados entre si					
11. Aqueles que desempenham bem o seu trabalho têm grandes possibilidades de serem promovidos					
12. O meu superior hierárquico é injusto comigo					
13. Os benefícios que recebo são tão bons como os que a maioria das outras organizações oferece					
14. Sinto que o trabalho que faço não é devidamente apreciado					
15. Os esforços que eu desenvolvo para realizar um bom trabalho, não são bloqueados por questões burocráticas					
16. Sinto que tenho de trabalhar mais no meu trabalho, devido à incapacidade dos que trabalham comigo					
17. Gosto de executar as tarefas relativas ao meu trabalho					

3. PERCEÇÕES DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Nesta terceira, e última parte, são apresentadas vinte afirmações relacionadas com alguns aspetos sobre a sua perceção de justiça no que respeita ao sistema de recompensas. Responda como tem vindo a fazer, usando a mesma escala, ou seja, marque apenas um número de (de 1 a 5) colocando um **X** no quadrado respetivo à frente da afirmação.

	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Não concordo / Nem discordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
37. Sou recompensado de forma justa tendo em conta a minha responsabilidade no trabalho					
38. A minha organização procura reunir as informações precisas antes de tomar as decisões					
39. Ao tomar as decisões sobre questões salariais o meu superior hierárquico considera o meu ponto de vista					
40. O meu superior hierárquico preocupa-se com os meus direitos como trabalhador					
41. Sou recompensado de forma justa face à minha experiência profissional					
42. A minha organização dá oportunidade para os empregados recorrerem das decisões tomadas					
43. Sou recompensado de maneira justa tendo em conta o esforço na realização do meu trabalho					
44. Ao relacionar-se com os empregados o meu superior hierárquico supera os favorecimentos pessoais					
45. O meu superior hierárquico usa o tempo que for necessário para explicar as decisões tomadas					
46. Sou recompensado justamente pela qualidade do trabalho que apresento					
47. Através de representantes, a organização possibilita a participação quando vai decidir sobre política salarial					
48. A minha organização estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas					
49. Sou recompensado de maneira justa pelo stress a que sou submetido durante o meu trabalho					
50. O meu superior hierárquico trata-me com sinceridade e franqueza					
51. O meu superior hierárquico apresenta justificação adequada para as decisões relativas às recompensas					
52. A minha organização ouve as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pelas decisões salariais					
53. Recebo o <i>feedback</i> útil relacionado com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho					

54. No trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos sobre decisões salariais tomadas					
55. O meu superior hierárquico fornece as informações acerca de como estou a desempenhar as minhas funções					
56. Se considerar os demais salários pagos na minha organização, recebo um salário justo					

Muito Obrigado, a sua ajuda é fundamental!