

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



ISCAL

AS PERCEÇÕES DE JUSTIÇA  
ORGANIZACIONAL NO SISTEMA DE  
RECOMPENSAS E O SEU IMPACTO NA  
MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES

---

Beatriz Gonçalves

Lisboa, junho de 2023



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

AS PERCEÇÕES DE JUSTIÇA  
ORGANIZACIONAL NO SISTEMA DE  
RECOMPENSAS E O SEU IMPACTO NA  
MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES

---

Beatriz Gonçalves

---

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 Professora Doutora Ana Maria Sotomayor, Professora Coordenadora da Área Científica de Gestão.

Constituição do Júri:

Presidente – Professor Doutor Jorge Rodrigues

Arguente – Professor Doutor Raúl Daniel Navas

Vogal – Professora Doutora Ana Maria Sotomayor

Lisboa, junho de 2023

## **Dedicatória**

Aos meus pais: devo-lhes tudo o que sou hoje e, por isso, dedico-lhes esta dissertação, pois eles foram a minha motivação para alcançar todos os meus objetivos.

Ao meu namorado Luís, aos meus padrinhos, à minha avó Emília e aos meus chefes, Diogo e Rúben, por acreditarem em mim e não me deixarem desistir, aos meus amigos e a todas as pessoas que responderam ao meu questionário, obrigada.

## **Agradecimentos**

Antes de mais nada quero agradecer a todas as pessoas que, de alguma forma, fizeram parte da minha vida e contribuíram, não apenas para a elaboração desta dissertação, mas também para a construção da pessoa que sou hoje.

Quero agradecer em particular à Professora Doutora Ana Maria Sotomayor por aceitar ser a minha orientadora neste processo tão importante e por me ajudar a conquistar mais um objetivo na minha vida.

Ao ISCAL, esta Mui Nobre Instituição que me acolheu nestes cinco anos de licenciatura e mestrado, a todos os professores que se cruzaram neste meu percurso académico e a todos os colegas que, de uma forma mútua, partilharam comigo não apenas apontamentos, mas alegrias, tristezas, risos e choros e muitas experiências académicas que eu não vou esquecer.

A todos, o meu muito obrigada.

## **Resumo**

Este projeto aborda o tema da justiça organizacional no contexto do sistema de recompensas e o impacto da mesma na motivação dos colaboradores de instituições com objetivos e finalidades diferentes. O principal objetivo desta dissertação consiste em determinar de que forma as percepções de justiça no que concerne ao sistema de recompensas influenciam a motivação dos trabalhadores. Para tal, numa primeira fase, foi elaborada uma revisão de literatura sobre as temáticas em estudo onde a recolha de informações foi feita através de fontes secundárias, nomeadamente pesquisas bibliográficas e estudos feitos por outros investigadores. Posteriormente, foi realizado um estudo de natureza descritiva quantitativa com recurso a um questionário sobre as três temáticas referidas (percepções de justiça organizacional, sistema de recompensas e motivação), no qual participaram 203 pessoas com objetivos e áreas de trabalho diferentes para que o foco não se baseasse apenas num setor de atividade. Os resultados obtidos mostram que as recompensas monetárias são importantes no que diz respeito à motivação, mas recompensas não monetárias como, por exemplo, conciliar a vida pessoal com a profissional e o ambiente de trabalho foram também fatores que afetaram a motivação dos respondentes. A análise dos coeficientes de regressão múltipla mostrou que a justiça procedimental ou processual revelou ser um preditor significativo da motivação no trabalho. No que concerne às dimensões de justiça distributiva e justiça interacional, conclui-se que estas não têm influência sobre a motivação no trabalho.

Palavras-Chave: Recursos humanos, justiça organizacional, motivação, sistema de recompensas

## **Abstract**

This project addresses the topic of organizational justice in the context of the reward system and its impact on employee motivation in institutions with different goals and purposes. The main objective of this dissertation is to determine how perceptions of justice in the reward system influence employees' motivation. To this end, in a first stage, a literature review was conducted on the topics under study where information was collected through secondary sources, namely bibliographic research and studies conducted by other researchers. Subsequently, a quantitative descriptive study was carried out using a questionnaire on the three themes mentioned (perceptions of organizational justice, reward system and motivation), in which 203 people with different objectives and work areas participated so that the focus was not based only on one sector of activity. The results obtained show that monetary rewards are important with regard to motivation, but non-monetary rewards such as reconciling personal and professional life and the work environment were also factors that affected the motivation of the respondents. Analysis of the multiple regression coefficients showed that procedural or procedural justice proved to be a significant predictor of work motivation. With regard to the dimensions of distributive justice and interactional justice, it is concluded that these have no influence on work motivation.

**Keywords:** Human Resources, organizational justice, motivation, reward system

# Índice Geral

<b>Índice de Figuras.....</b>	<b>xi</b>
<b>Índice de Tabelas .....</b>	<b>xii</b>
<b>Índice de Gráficos .....</b>	<b>xiv</b>
<b>Capítulo 1 – Introdução .....</b>	<b>1</b>
1.1 – Enquadramento e relevância do tema .....	1
1.2 – Objeto e objetivo da investigação .....	3
1.3 – Metodologia utilizada.....	5
1.4 – Estrutura da dissertação.....	6
<b>Capítulo 2 - Revisão de literatura .....</b>	<b>7</b>
2.1 – Gestão de recursos humanos .....	7
2.2 - Motivação .....	8
2.2.1 – Motivação intrínseca <i>versus</i> motivação extrínseca .....	10
2.2.1.1 – Motivação intrínseca .....	11
2.2.1.2 – Motivação extrínseca.....	12
2.2.2 – Teorias motivacionais.....	13
2.2.2.1- Teoria das necessidades de Maslow.....	15
2.2.2.2- Teoria bi-fatorial (motivação-higiene) de Frederick Herzberg .....	16
2.2.2.3 - Teoria das necessidades aprendidas de McClelland .....	17
2.2.2.4- Teoria das características do trabalho (Hackman & Oldham) .....	18
2.2.2.5- Teoria X e Teoria Y de McGregor .....	20
2.2.2.6 - Teorias das expectativas.....	22
2.2.2.7 – Teoria da definição de objetivos.....	23
2.2.2.8- Teoria da equidade .....	23
2.3 – Justiça organizacional .....	24
2.3.1 – Origem e conceito.....	24
2.3.2 – Justiça distributiva .....	25
2.3.3 – Justiça processual ou procedimental .....	28

2.3.4 – Justiça interacional .....	29
2.3.5 – Consequências das percepções de justiça organizacional .....	31
2.3.6 – Interação entre as dimensões de justiça organizacional .....	32
2.4 – Sistema de recompensas .....	33
2.4.1 – Conceito e objetivos .....	33
2.4.2 – Recompensas extrínsecas ou monetárias .....	36
2.4.3 – Recompensas não monetárias ou intrínsecas .....	38
2.4.4 – Sistema de recompensas e percepções de justiça organizacional .....	39
2.4.5 – Relação entre sistema de recompensas e motivação .....	41
<b>Capítulo 3 - Metodologia .....</b>	<b>42</b>
3.1 – Objetivos da investigação .....	42
3.2 – Questões de investigação e hipóteses .....	42
3.3 – Procedimentos e instrumentos de recolha de dados .....	43
<b>Capítulo 4 - Estudo empírico .....</b>	<b>47</b>
4.1 – Caracterização da amostra .....	47
4.2 – Caracterização do sistema de recompensas apresentado .....	54
4.3 – Apresentação e análise crítica dos resultados .....	58
4.3.1 – Resultados referentes às percepções de justiça organizacional .....	58
4.3.2 – Resultados referentes à motivação .....	61
4.3.3 – Resultados referentes à correlação .....	64
4.4 – Teste de hipóteses e resposta às questões de investigação .....	67
<b>Capítulo 5 – Conclusão .....</b>	<b>71</b>
5.1 – Contribuições do estudo .....	71
5.2 – Limitações da investigação .....	72
5.3 – Sugestões para futuras investigações .....	72
5.4 – Conclusão final .....	73
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>77</b>

**Apêndices..... 83**

## **Índice de Figuras**

Figura 2.1 - Síntese das teorias motivacionais.....	14
Figura 2.2 - Pirâmide de Maslow.....	16
Figura 2.3 - Características do trabalho .....	19
Figura 2.4 - Resumo da Teoria X e da Teoria Y.....	21
Figura 2.5 - Teoria das expectativas .....	22
Figura 2.6 - Fórmula da motivação.....	23

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Classificação das questões do inquérito entre as três percepções de justiça ...	45
Tabela 2 - Escala alfa de Cronbach segundo Hill e Hill (2000) .....	46
Tabela 3 - Resumo das respostas tendo por base as variáveis sociodemográficas .....	47
Tabela 4 - Repartição das respostas por principal (ais) objetivo (s) do sistema de recompensas .....	55
Tabela 5 - Repartição das respostas por recompensas monetárias existentes.....	56
Tabela 6 - Repartição das respostas por recompensas não monetárias existentes.....	57
Tabela 7 - Frequência e percentagem de respostas dadas às questões sobre justiça distributiva .....	58
Tabela 8 - Frequência e percentagem de respostas dadas às questões sobre justiça processual ou procedimental.....	59
Tabela 9 - Frequência e percentagem de respostas dadas às questões sobre justiça interacional.....	61
Tabela 10 - Frequência e percentagem de respostas dadas às questões sobre motivação no trabalho .....	62
Tabela 11 - Frequência e percentagem de respostas dadas às questões sobre desmotivação no trabalho .....	63
Tabela 12 - Correlações entre justiça organizacional e motivação no trabalho.....	64
Tabela 13 - Correlações entre as dimensões de justiça organizacional .....	65
Tabela 14 - Correlações entre as dimensões de justiça organizacional e o índice de motivação face ao género .....	65
Tabela 15 - Correlações entre as dimensões de justiça organizacional e o índice de motivação face à idade.....	66
Tabela 16 - Correlações entre as dimensões de justiça organizacional e o índice de motivação face às habilitações académicas .....	66
Tabela 17 - Resumo do modelo .....	67
Tabela 18 - Anova.....	67
Tabela 19 - Coeficientes da análise de regressão linear múltipla .....	68
Tabela 20 - Coeficientes da análise de regressão entre o índice de motivação e as dimensões de justiça organizacional referentes à variável sociodemográfica idade .....	69
Tabela 21 - Coeficientes da análise de regressão entre o índice de motivação e as dimensões de justiça organizacional referentes à variável sociodemográfica género ....	69

Tabela 22 - Coeficientes da análise de regressão entre o índice de motivação e as dimensões de justiça organizacional referentes à variável sociodemográfica habilitações académicas .....	70
--	----

## Índice de Gráficos

Gráfico 4.1 - Repartição dos respondentes por género .....	48
Gráfico 4.2 - Distribuição dos respondentes por idades .....	49
Gráfico 4.3 - Distribuição dos respondentes antiguidade na empresa .....	50
Gráfico 4.4 - Antiguidade com a chefia.....	51
Gráfico 4.5 - Número de respondentes que mantêm a mesma chefia desde que entraram na empresa .....	51
Gráfico 4.6 - Repartição de inquiridos por habilitações académicas.....	52
Gráfico 4.7 - Repartição dos inquiridos por tipo de contrato .....	53
Gráfico 4.8 - Repartição dos respondentes por número de trabalhadores na empresa ...	54

## **Capítulo 1 – Introdução**

Este primeiro ponto da dissertação engloba o enquadramento teórico do tema em questão, bem como a sua importância no mundo do trabalho. Será ainda feito um resumo da metodologia aplicada e da estrutura do trabalho.

### **1.1 – Enquadramento e relevância do tema**

A constante evolução da concorrência, competitividade, tecnologia e até mesmo da forma de pensar dos elementos que compõem uma organização, é um desafio sobre o qual os gestores e líderes se devem debruçar aquando da definição dos objetivos de uma organização. A existência de uma estratégia sólida e bem estruturada em que os objetivos dos colaboradores estejam de acordo com os objetivos da empresa, só é possível se houver uma estrutura organizacional forte. Para isso, é necessário gerir os conflitos derivados das dinâmicas organizacionais e adotar técnicas de motivação que apresentem uma maior produtividade.

Se a criação de lucro é o objetivo máximo da maioria das organizações, é então necessário referir o papel importante dos colaboradores nesse ponto. No entanto, importa lembrar que nem todas as empresas têm a mesma finalidade de obter lucro; existem muitas empresas que se dedicam, entre outras, a causas sociais, científicas e culturais e que, por isso não têm o objetivo final do lucro máximo, mas sim da eficácia máxima dos seus atos. Muitos estudos têm sido feitos nesse sentido, no entanto, é sempre importante referir que a gestão de recursos humanos deve ser estratégica e competitiva e que a presença dos responsáveis pelo departamento de recursos humanos na gestão global da entidade é fulcral para que os objetivos dos trabalhadores estejam em sintonia com os da empresa.

Embora nem todas as organizações valorizem os seus recursos humanos, estes são um dos principais pilares de uma entidade e quanto mais profissionais e mais qualificados na área eles forem, maior é a probabilidade da empresa ser bem-sucedida no mercado e apresentar uma vantagem competitiva.

Neste contexto de motivação surgem algumas teorias que, apesar do contributo de vários autores ao longo dos tempos, foram Abraham Maslow, Douglas McGregor e Frederick Herzberg os que mais se destacaram.

Cada vez mais as organizações consideram a gestão de Recursos Humanos como um lucro e não apenas como apenas um custo, (Ivancevich, 2007), ou seja, atualmente importa mais saber o lucro que cada colaborador obtém do que o custo que se gasta com ele. Contudo, para que isso aconteça é necessário que os recursos humanos sejam geridos de modo que se sintam motivados a trabalhar e a produzir mais. Apesar de não acontecer em todas as empresas, muitas já se preocupam em incentivar e recompensar os seus colaboradores seja qual for o objetivo final da entidade para a qual trabalham. Deste modo, o ponto fulcral da presente investigação é perceber de que forma as perceções de justiça organizacional relativas ao sistema de recompensas afetam a motivação dos colaboradores.

Segundo Cunha e Rego (2005), há muito tempo que, a nível organizacional, o trabalhador deixou de ser considerado uma simples parte do processo, passando a ser visto como um ser humano com responsabilidades, a quem a organização exige, por um lado, responsabilidade e empenho e, por outro lado, oferece oportunidades a nível tanto profissional como pessoal, de modo a rentabilizar ao máximo o seu desempenho.

Existem inúmeras formas de motivar os trabalhadores, sendo a mais utilizada a recompensa monetária. No entanto, um simples “obrigado pelo teu trabalho” ou uma atividade de *Team Building*<sup>1</sup> podem ser suficientes para melhorar a autoestima de cada trabalhador, bem como a motivação para realizar as suas tarefas de forma mais produtiva.

---

<sup>1</sup> Atividades que incentivam o trabalho em equipa, a motivação dos colaboradores, melhoram a comunicação e a boa relação entre os mesmos.

## 1.2 – Objeto e objetivo da investigação

Segundo Cropanzano, Bowen e Gilliland (2007), as percepções de justiça organizacional são avaliações pessoais de questões éticas e morais decorrentes do comportamento da administração e dos líderes. Estes autores afirmam que os benefícios do sentimento de justiça organizacional, tanto a nível das organizações, como dos seus colaboradores, refletem-se numa maior confiança e comprometimento, melhor desempenho no trabalho, comportamentos de maior cumplicidade e interajuda e diminuição dos conflitos no local de trabalho.

Os diversos estudos efetuados como o de Greenberg (1990) e Cunha *et al.* (2016) têm revelado consistentemente que são múltiplos os fatores que contribuem para as percepções de justiça organizacional e as suas consequências variam nomeadamente ao nível do comprometimento organizacional.

As percepções de justiça ou injustiça levam a respostas atitudinais, que se refletem na satisfação com o trabalho, no comprometimento e na confiança que se tem no superior hierárquico, e comportamentais que incluem comportamentos de cidadania organizacional, rotatividade, intenção de abandono da organização e criação de um mau ambiente de trabalho (Beugré, 1998).

No que diz respeito ao sistema de recompensas, é uma prática de gestão de recursos humanos que inclui uma parte monetária e uma parte não monetária e que tem como principal objetivo recompensar os trabalhadores de uma organização pelo bom trabalho desempenhado e motivá-los por forma a que estes sejam mais produtivos.

Uma vez que as percepções de justiça organizacional têm um grande impacto no comportamento dos colaboradores, importa incluí-las nos demais processos e procedimentos da gestão de recursos humanos, nomeadamente no sistema de recompensas. Quando as pessoas se sentem injustiçadas, tendem a ficar insatisfeitas, a aumentar os níveis de *stress*, esforçam-se menos, expressam-se negativamente em relação à organização e aos seus gestores, podendo mesmo levar à saída da organização. Pelo contrário, quando os trabalhadores sentem que há justiça, ficam muito mais satisfeitos, o desempenho e a confiança na organização e nos gestores aumentam e não

há intenção de quererem sair da organização (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso e Neves, 2016).

Assim sendo, o objeto desta dissertação é analisar o impacto que as percepções de justiça organizacional no que diz respeito ao sistema de recompensas utilizado nas organizações têm sobre a motivação dos trabalhadores. Pretende-se descrever e analisar os tipos de recompensas atribuídos, o funcionamento do processo, os seus objetivos e quais os resultados obtidos no que respeita à motivação dos colaboradores das organizações.

O objetivo da investigação é dar um contributo para o conhecimento científico em geral e das empresas em particular, no sentido de compreender melhor os antecedentes das percepções de justiça organizacional, estudar o instrumento de avaliação em si e qual o efeito da sua aplicação na motivação.

Face ao exposto, formulou-se a primeira questão de investigação.

Questão de investigação 1: De que forma as percepções de justiça organizacional relativas ao sistema de recompensas influenciam a motivação dos colaboradores?

Para responder a esta questão de investigação foram formuladas três hipóteses.

Hipótese 1 – As percepções de justiça distributiva relativas ao sistema de recompensas afetam positivamente a motivação dos colaboradores.

Hipótese 2 – As percepções de justiça processual ou procedimental relativas ao sistema de recompensas afetam positivamente a motivação dos colaboradores.

Hipótese 3 – As percepções de justiça interacional relativas ao sistema de recompensas não afetam a motivação dos colaboradores.

Seguidamente considerou-se relevante analisar o modo como algumas variáveis sociodemográficas (mais concretamente género, idade e habilitações académicas) influenciavam o modo como as percepções de justiça organizacional no sistema de recompensas influenciavam a motivação dos colaboradores da organização.

Deste modo, foi formulada a segunda questão de investigação.

Questão de investigação 2 – As variáveis sociodemográficas género, idade e habilitações académicas afetam o modo como as perceções de justiça organizacional relativas ao sistema de recompensa influenciam a motivação dos colaboradores?

Como se trata de uma questão de investigação exploratória, dado que não existem muitos estudos sobre o tema e as conclusões dos estudos existentes não são consistentes, não foram formuladas hipóteses para responder a esta questão.

### **1.3 – Metodologia utilizada**

É importante estar ciente que atingir os objetivos das organizações não depende apenas de uma pessoa ou departamento, pelo que a definição de uma estratégia competitiva requer uma visão abrangente do mercado e a utilização de abordagens alternativas. Esta estratégia deve ter em conta não apenas o mercado e tudo o que o mesmo engloba, nomeadamente toda a evolução tecnológica, mas também a definição de bons líderes de departamento, principalmente o de recursos humanos.

A metodologia utilizada para responder às questões de investigação foi a utilização de um inquérito por questionário. O questionário foi composto por questões que já tinham sido utilizadas em outros estudos.

Para a definição da amostra do estudo considerou-se uma amostra por conveniência, tendo sido recolhidas 203 respostas de um questionário apresentado. Assim sendo, foi utilizada a técnica da amostragem e elaborado um questionário que foi aplicado através das redes sociais para trabalhadores, com idade, género, mentalidade e cargos diferentes, de modo a analisar as perceções de justiça organizacional relativas ao sistema de recompensas e perceber se os métodos utilizados para motivar os colaboradores são os mesmos em empresas com objetivos distintos.

Deste modo, no estudo empírico a motivação foi tratada como uma variável dependente e as três dimensões de justiça organizacional como variáveis independentes.

#### **1.4 – Estrutura da dissertação**

A presente dissertação é composta por cinco capítulos. No capítulo dois é feita a revisão de literatura sobre as três temáticas em estudo (percepções de justiça organizacional, sistema de recompensas e motivação), bem como a relação entre elas. No terceiro capítulo explicam-se os métodos e procedimentos utilizados para a elaboração do estudo e da recolha de dados, da análise e tratamento dos dados obtidos. O capítulo quarto é destinado ao estudo empírico, onde se fará a caracterização da amostra, bem como se irá proceder à análise dos resultados obtidos com a divulgação dos questionários. Por último, no capítulo cinco são tecidas as principais conclusões do estudo, onde se referem algumas implicações e contribuições do mesmo, se identificam as principais limitações do estudo e se sugerem temas para futuras investigações.

## **Capítulo 2 - Revisão de literatura**

O objetivo deste capítulo é apresentar e enquadrar as temáticas em estudo, mais concretamente, motivação, justiça organizacional e sistema de recompensas.

Para além da análise das três temáticas em estudos serão abordados estudos feitos por investigadores, que relacionam estas variáveis e que serão um ponto-chave para a elaboração das hipóteses de investigação.

### **2.1 – Gestão de recursos humanos**

Antigamente, as pessoas eram vistas como meros recursos de uma empresa com tarefas e objetivos distintos conforme as funções desempenhadas. No entanto, o paradigma mudou e atualmente considera-se que os recursos humanos são um meio para alcançar o sucesso de uma empresa.

Assim sendo, quando as organizações apontam os recursos humanos como um fator que promove a sua potencial vantagem competitiva face ao mercado, estas tendem a preocupar-se mais com as medidas a tomar para que os colaboradores mantenham um bom desempenho. Para que isso seja possível, é necessário que as empresas definam uma gestão de recursos humanos que relacione as necessidades dos colaboradores com os objetivos da empresa.

Na perspetiva de Barney (2001), a gestão de recursos humanos engloba uma série de práticas que visam atrair, desenvolver e reter o capital humano essencial à prossecução dos objetivos organizacionais. Nesta perspetiva, as práticas de gestão de recursos humanos são uma potencial fonte de obtenção de vantagens competitivas sustentadas, principalmente quando desenvolvem colaboradores que “evidenciem as características de serem raros, valiosos, imperfeitamente imitáveis e não haver substitutos estratégicos equivalentes” (Sotomayor, 2021, p. 35).

Também Storey (1995, citado por Fonseca, 2004, p. 83) afirma que a gestão de recursos humanos é

uma abordagem distintiva da gestão dos trabalhadores, que procura alcançar uma vantagem competitiva através do desenvolvimento estratégico de uma força de trabalho, altamente capaz e empenhada, usando um conjunto integrado de técnicas culturais, estruturais e pessoais.

Tanto Costa (2006) como Veloso (2007) conduziram uma investigação sobre a relação entre práticas de gestão de recursos humanos e *performance* organizacional. Os resultados obtidos em ambos os estudos indicam que a gestão de recursos humanos tem impacto na *performance* organizacional e que esse impacto é condicionado pelo processo de implementação e desenvolvimento de práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente pela perceção dos trabalhadores da sua importância e eficácia. Concluíram também que as empresas que adotam boas práticas de gestão de recursos humanos tendem a ter melhores resultados não apenas sócio financeiros, como sociais e organizacionais.

Posto isto, é ainda relevante afirmar que as práticas de gestão de recursos humanos não dependem apenas das organizações nem dos seus líderes. É fundamental que os colaboradores tenham uma perspetiva de realização não só pessoal como profissional, uma vez que esta vai influenciar a forma como a pessoa desenvolve as suas funções e, para tal, é necessário que exista uma motivação interna dos colaboradores.

## **2.2 - Motivação**

A palavra motivação provém do latino *movere* que significa “mover” ou colocar em funcionamento o que, por si só, permite perceber que a motivação é uma força que estimula a conduta humana. No entanto, segundo Cunha *et al.* (2016) a motivação não é um conceito fácil de definir, pois é utilizado de uma forma generalizada por pessoas com objetivos e perspetivas diferentes.

Por essa razão, foram muitos os autores que procuraram definir este conceito. Para Pinder (1998, p. 11) a motivação é “o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho

determinando a sua forma, direção, intensidade e duração”. Franco, Bennett e Kanfer (2002, citados por Gomes, 2022, p. 14) referem-se à motivação como o “grau de disposição que um certo indivíduo tem para exercer as suas funções e manter o esforço e dedicação, não descurando os objetivos organizacionais definidos”. Já Deci (1992, p. 9) também expressou a sua opinião afirmando que “[o] termo motivação está relacionado com três questões fundamentais relativas à regulação do comportamento: o que energiza a acção; como ela é direccionada; em que medida ela é voluntariamente controlada”.

A motivação é, portanto, um processo psicológico sobre o qual se explica a intensidade com que o indivíduo tenta alcançar os objetivos, o sentido para onde esse esforço é canalizado e por quanto tempo esse esforço é mantido, resultando isto da interação entre o indivíduo e o meio onde ele se encontra.

Na sua maioria, as definições de motivação tendem a incluir quatro elementos: estimulação (forças responsáveis pelo despoletar do comportamento), ação e esforço (comportamento observado), movimento e persistência (prolongamento no tempo do comportamento motivado) e uma recompensa (pelo esforço das ações observadas).

Motivar os trabalhadores é um dos grandes desafios enfrentados pelas organizações e, como tal, a escolha das práticas de gestão de recursos humanos deve ser adequada aos objetivos da organização.

Vários autores, nomeadamente os que estudaram as principais teorias da motivação, indicam que para maximizar o desempenho dos funcionários é essencial que os mesmos estejam motivados e se sintam bem não apenas na equipa onde trabalham, mas também com aquilo que fazem, pois só assim é possível alinhar os objetivos do trabalhador com os da empresa.

É importante referir que “[e]star motivado não deve ser confundido com situações em que se experimenta momentos de alegria, de entusiasmo de bem estar ou de euforia” (Bergamini, 1998, p. 11), isto porque a motivação é algo que tem de estar presente a longo prazo num indivíduo e é uma mais valia para a obtenção dos objetivos.

O fator dinheiro tem, sem dúvida, um peso importante no que diz respeito a motivar. No entanto, não resolve todos os problemas referentes à motivação; o ambiente de trabalho

e as funções que desempenham são também dois dos muitos fatores que afetam a melhoria da produtividade de um indivíduo.

Ivancevich (2007, citado por Gomes, 2017, p. 15) refere um estudo feito a 968 empresas onde se concluiu que “o aumento do desvio padrão na adoção de práticas que priorizam as pessoas está associado à queda de 7,05% na rotatividade, ao aumento de US\$ 27.044,00 em vendas e de US\$ 18.641,00 e US\$3.814,00 no valor de mercado e nos lucros”. Isto pode significar que quando as empresas implementam práticas de gestão de recursos humanos, as pessoas permanecem mais tempo nas mesmas e são conseqüentemente mais produtivas, o que beneficia ambas as partes, ou seja, o trabalhador e a empresa.

Posto isto, a motivação refere-se ao conjunto de fatores intrínsecos e extrínsecos às pessoas, que dão origem a certos comportamentos no trabalho e que, por sua vez, podem determinar o modo como o mesmo é executado.

### **2.2.1 – Motivação intrínseca *versus* motivação extrínseca**

O tipo de motivação varia não apenas de acordo com a origem das ideias que nos levam a atingir certos objetivos e não outros, mas também varia tendo em conta o que se espera receber em troca do trabalho realizado, pois a ideia de recompensa é muito significativa no mundo do trabalho.

Dependendo de como a pessoa se comporta, é possível saber se os fatores que causaram esse comportamento são externos ou internos, isto é, pode distinguir-se se essa ação está relacionada com a motivação intrínseca ou extrínseca.

Como referem Cunha *et al.* (2016, p. 154)

[m]otivação intrínseca refere-se aos comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita naquele que o executa. (...) Comportamentos extrinsecamente motivados são aqueles que as pessoas levam a cabo com a finalidade de obter alguma recompensa material ou social, ou para evitar alguma forma de punição.

### 2.2.1.1 – *Motivação intrínseca*

O conceito de motivação intrínseca foi desenvolvido a partir da teoria da autodeterminação de Deci e Ryan (1985) e é focada na motivação que leva à escolha humana determinada por fatores internos.

De acordo com essa teoria existem necessidades psicológicas naturais (quer seja a aquisição de novos conhecimentos ou exceder certas qualidades) que levam as pessoas a comportarem-se de uma determinada maneira ou a moverem-se numa determinada direção, sem a necessidade de uma motivação externa para promover esse comportamento.

A motivação intrínseca é definida como a tendência natural de sair e procurar novos desafios para aumentar e usar a capacidade de explorar e aprender independentemente das recompensas ou consequências que a mesma possa ter. Isto significa que o trabalhador irá realizar uma tarefa não com o objetivo de ser recompensado monetariamente, mas pelo prazer, interesse ou curiosidade que tem nessa tarefa ou até mesmo pelo desafio que a mesma lhe proporciona.

Este tipo de motivação está intimamente relacionado com fatores como responsabilidade, independência, trabalho interessante e oportunidades de melhoria e progressão na carreira o que, segundo Neves (2002), são os fatores que mais motivam os colaboradores. No entanto, é importante perceber que a motivação interna também pode ser estimulada por fatores externos, embora seja importante estar ciente de quais são utilizados, pois também podem produzir o efeito contrário. Rego (2010), Clampitt (1991) e Phoel (2009) consideram que o *feedback* por parte, não apenas dos colegas, mas também dos superiores e clientes, é um bom exemplo disso.

Vários autores (como, por exemplo, Clampitt, 1991; Phoel, 2009; Rego, 2010; e Rego & Cunha, 2010) estudaram e comprovaram que o *feedback* positivo pode aumentar significativamente a motivação interna de um colaborador, aumentando a sua confiança. Por outro lado, se o *feedback* for negativo é necessário ter em atenção a forma como o mesmo é dito ou expressado, pois o colaborador pode interpretar as palavras como ofensivas e perder a motivação, nomeadamente se os *feedbacks* negativos forem superiores aos *feedbacks* positivos. O mesmo se aplica se o colaborador sentir que não

há qualquer tipo de *feedback* por parte das restantes pessoas ou que há uma discriminação dentro da organização.

### **2.2.1.2 – *Motivação extrínseca***

Segundo Deci e Ryan (2000) a motivação externa refere-se às atividades realizadas para obter uma ferramenta ou uma recompensa que pode ser dissociada dessa função.

Foram muitos os autores que estudaram e aprofundaram a teoria de Deci e Ryan, nomeadamente Cerasoli, Nicklin e Ford (2014) e Kuvaas *et al.* (2017), afirmando que o resultado deste tipo de motivação não é mais a satisfação pessoal ou felicidade no trabalho em si, mas espera-se uma recompensa externa pelo esforço realizado.

No entanto, no que diz respeito a estes dois tipos de motivação, Kuvaas *et al.* (2017) afirmam que são opostos, justificando que as recompensas externas diminuem a motivação intrínseca, enquanto outros estudiosos, como Cerasoli, Nicklin e Ford (2014), concluem que ambos os tipos de motivação coexistem e interagem um com o outro, pois quando existem incentivos relacionados com o desempenho, estes irão motivar intrinsecamente o trabalhador.

Cerasoli, Nicklin e Ford (2014, citado por Jacinto, 2018, p. 6) efetuou um estudo sobre a motivação intrínseca e extrínseca onde concluiu que

[q]uando os incentivos estão presentes, mas, indiretamente relacionados com o desempenho, a motivação intrínseca induz a um melhor desempenho. Por outro lado, quando os incentivos estão presentes e diretamente relacionados com o desempenho, a motivação intrínseca faz prever um desempenho mais fraco porque deixa de ter uma vantagem meramente motivacional.

O estudo de Kuvaas *et al.* (2017) permitiu concluir que a motivação intrínseca estava positivamente relacionada com o desempenho colocado no trabalho, enquanto a motivação extrínseca estava pouco, nada ou negativamente relacionada com o desempenho dos colaboradores. Assim, estes autores chegaram à conclusão de que a motivação intrínseca tem maior impacto no desempenho. Contudo, quando não existe

motivação intrínseca, os gestores e líderes devem recorrer à motivação extrínseca como forma de estimular o desempenho dos seus liderados (Kuvaas *et al.*, 2017).

Assim sendo e tendo por base os estudos de Cerasoli, Nicklin e Ford (2014), enquanto os fatores internos, relacionados com a "qualidade de vida no trabalho", têm um efeito profundo e duradouro, pois são naturais ao indivíduo e não são excluídos, os fatores externos podem ter um efeito rápido e poderoso, mas não terão uma grande duração e são muito inconstantes. Se uma pessoa não gostar do trabalho que faz, a recompensa irá reconfortá-la, animá-la e fazer com que o trabalho seja realizado de forma correta e dentro do prazo estabelecido. No entanto, isso não significa que a pessoa passe a gostar do que faz, pelo que vai continuar a haver insatisfação e infelicidade na realização da tarefa; se a recompensa for retirada, o trabalhador vai deixar de estar motivado, pois não há um fator extrínseco que o motiva para a realização das suas funções.

Como foi mencionado anteriormente, dentro de uma organização a motivação extrínseca não decorre apenas de recompensas monetárias. Esta pode ser desencadeada, entre outros aspetos, pelo clima organizacional, através de programas de progressão na carreira e pacotes de benefícios. Contudo, para que este tipo de motivação ocorra é necessário que os líderes entendam quais são as necessidades dos seus colaboradores e alinhem essas necessidades com os objetivos da empresa. Tudo isto deve ser feito através da introdução de novas ações que estimulem os funcionários dando-lhes um propósito para o seu trabalho e, conseqüentemente, produzindo valor para a empresa.

### **2.2.2 – Teorias motivacionais**

Muitos estudiosos subdividem as várias teorias da motivação em dois grandes grupos: teorias do conteúdo, que têm como objetivo perceber o que motiva as pessoas; e teorias do processo, que procuram saber como se desenvolve o comportamento que é estimulado pela motivação. Por sua vez, estes dois grandes grupos subdividem-se em teorias gerais e organizacionais, sendo que o primeiro abrange o ser humano em todas as áreas e não apenas no âmbito da organização e o segundo incide apenas sobre o comportamento dentro da organização (Cunha *et al.*, 2016) (Figura 2.1).

As principais teorias de conteúdo gerais são a teoria de Maslow e a teoria de McClelland. De entre as teorias de conteúdo organizacionais podem-se mencionar a teoria de Herzberg, a teoria de Hackman e Oldham e a teoria de McGregor (Figura 2.1).

As teorias do processo mais referenciadas são as seguintes: teoria da equidade (geral); e teoria dos objetivos e teoria das expectativas (organizacionais) (Figura 2.1).

As teorias motivacionais especificam as necessidades das pessoas e as condições sob as quais as pessoas são motivadas para satisfazer as suas necessidades de forma a contribuírem para o desempenho.

Ao longo dos anos foram muitos os investigadores que se dedicaram ao estudo da motivação no trabalho e dos fatores que a influenciavam positiva e negativamente.

As teorias propostas basearam-se em fatores diferentes que, ao serem implementados nas organizações, provaram ser eficazes numa perspetiva de longo prazo.

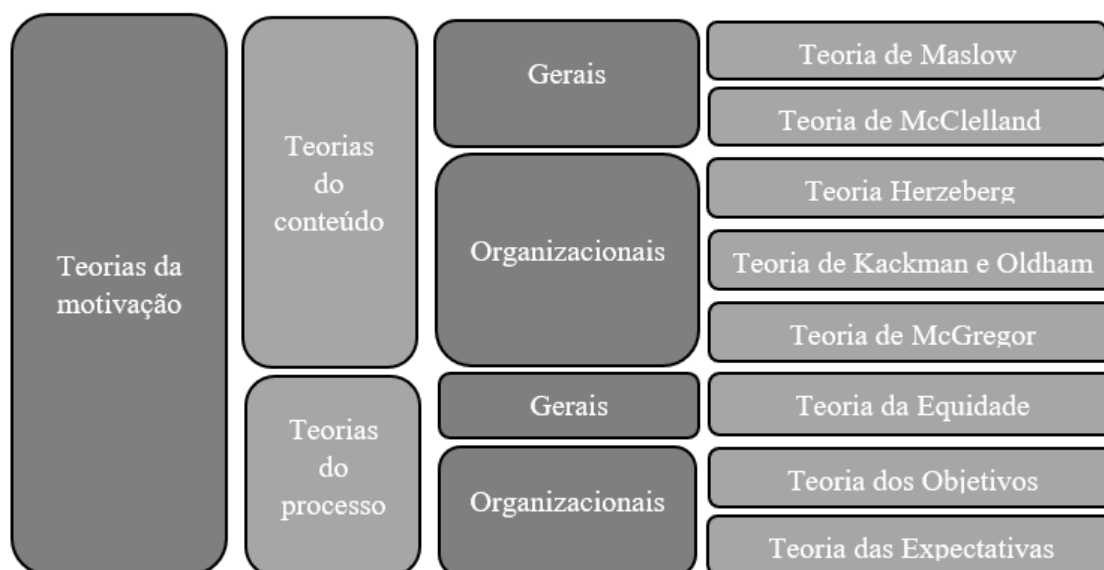


Figura 2.1 - Síntese das teorias motivacionais

Fonte: Elaboração própria

### ***2.2.2.1- Teoria das necessidades de Maslow***

Abraham Maslow foi um psicólogo norte americano que estudou o comportamento humano e o que o influenciava. Através de estudos feitos, percebeu que as necessidades humanas podem organizar-se hierarquicamente e que as necessidades de nível mais baixo têm de estar satisfeitas antes da pessoa progredir para as necessidades de nível mais alto.

Segundo Maslow (1943), o mais importante são as necessidades fisiológicas que estão intrinsecamente ligadas à sobrevivência humana, como sejam o caso da alimentação, da hidratação e do repouso. Seguem-se as necessidades de segurança que englobam para além da proteção física, cuidados de saúde e a estabilidade. As necessidades sociais estão na terceira camada desta pirâmide pois é aqui que se encontram as relações interpessoais (amorosas, familiares, entre amigos e colegas). O reconhecimento, o respeito e a autoridade são meios que as pessoas utilizam para se sentirem valorizadas e é neste ponto que entram as necessidades de autoestima. Por fim, no topo da pirâmide estão as necessidades de autorrealização, que compreendem a conquista de desejos pessoais como a independência, liberdade e a autossuperação (Figura 2.2).

Se aplicarmos a teoria de Maslow à gestão de pessoas, espera-se que um líder compreenda as necessidades dos seus colaboradores por forma a conseguir maior motivação e produtividade no trabalho. Assim, se adaptarmos a pirâmide e as necessidades à realidade empresarial, temos na base o descanso físico e mental, horários que permitam pausas, higiene, refeições, salário suficiente, entre outras. O local de trabalho e as condições de trabalhos enquadram-se nas necessidades de segurança. Nas necessidades sociais é possível encontrar o clima organizacional, respeito e a amizade pelos colegas. Para além do reconhecimento profissional, a valorização dos resultados, o poder de dar opiniões, bónus e aumentos estão dentro da categoria das necessidades de autoestima. Por último, é possível considerar como necessidades de autorrealização a autonomia nas decisões, a flexibilidade e o facto de uma pessoa atuar na área que gosta.



Figura 2.2 - Pirâmide de Maslow

Fonte: Elaboração própria

#### ***2.2.2.2- Teoria bi-fatorial (motivação-higiene) de Frederick Herzberg***

Frederick Herzberg foi um psicólogo e professor que procurou demonstrar que os fatores que levam a atitudes positivas não são os mesmos que levam a atitudes negativas e, assim, procurou separar os conceitos satisfação e motivação.

Em 1950 Herzberg entrevistou um conjunto de colaboradores de algumas empresas com o objetivo de perceber quais os fatores que mais lhes agradavam e desagradavam na empresa onde trabalhavam. Após a realização das duas perguntas chave aos trabalhadores, Herzberg conseguiu identificar dois aspectos que proporcionam a satisfação e a insatisfação dos colaboradores, classificando-os como fatores motivacionais e higiênicos.

Também chamados de fatores intrínsecos, os fatores motivacionais estão relacionados com a motivação interna e com os objetivos pessoais dos colaboradores, como é o caso do reconhecimento, crescimento e responsabilidade. Havendo esta motivação interna, haveria satisfação no trabalho realizado. À outra vertente, Herzberg denominou de fatores higiênicos ou extrínsecos ao trabalhador. Estes são elementos externos à

empresa como, por exemplo, o ambiente de trabalho, o clima e a cultura da organização, a recompensação monetária, a segurança e a política da empresa (Herzberg *et al.*, 1959). Os fatores higiênicos são aqueles que, não estando presentes, provocam uma desmotivação e uma insatisfação perante os funcionários.

Herzberg (2003, p. 91) afirmou que estes dois fatores eram independentes justificando que “o oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas a ausência de satisfação profissional”. Chiavenato completou a teoria de Herzberg dizendo que a satisfação depende dos fatores motivacionais e a insatisfação depende dos fatores higiênicos.

### ***2.2.2.3 - Teoria das necessidades aprendidas de McClelland***

Em 1960 foi a vez de David McClelland começar a construir uma teoria que explicasse a motivação no comportamento humano. No estudo efetuado McClelland quis provar que as pessoas não têm todas o mesmo tipo de necessidades e que a motivação e a qualidade do desempenho dos trabalhadores numa situação de trabalho estão relacionadas com terem uma necessidade de sucesso, afiliação ou poder.

A este conjunto de necessidades, McClelland (1987) deu o nome de necessidades adquiridas, ou seja, aquelas desenvolvidas através do trabalho e experiência ao longo da vida e, como tal, variam de pessoa para pessoa. Englobam as necessidades de realização ou sucesso, as necessidades de poder e as necessidades de afiliação.

Como o próprio nome indica, as necessidades de realização estão relacionadas com o sucesso de um indivíduo e com a procura de *feedback* com vista a progredir na carreira. As necessidades de poder dizem respeito ao desejo de controlar e influenciar o comportamento e desempenho dos outros. Por último, a necessidade de afiliação é o desejo de ser amado e aceite pelos outros e representa as pessoas que procuram construir boas relações interpessoais.

Esta teoria afirma que todas as pessoas têm estas necessidades, mas que apenas uma delas define o seu modo de atuação e quando um indivíduo alcança um objetivo, irá utilizar os mesmos meios para conseguir outros objetivos.

Nas organizações, a teoria de McClelland é muito utilizada, por exemplo, para estudar o clima organizacional. Este é determinado por estilos de liderança e estruturas organizacionais diferentes que contribuem para que os indivíduos procurem a afiliação e o poder perante os colegas e a sua própria realização na organização.

É importante referir que um indivíduo com uma alta necessidade de sucesso não significa que seja um grande gestor, uma vez que está mais interessado no seu interesse pessoal. Assim, McClelland propõe que os melhores gestores devam ter uma alta necessidade de poder aliada a uma baixa necessidade de afiliação (Kreitner e Kinicki, 1998).

#### **2.2.2.4- Teoria das características do trabalho (Hackman & Oldham)**

Richard Hackman foi um dos grandes especialistas em trabalhos de equipa e lideranças eficazes. Ele afirmava que líderes eficientes poderiam criar um melhor trabalho em equipa nas suas organizações e que, por sua vez, iriam gerar mais produtividade.

No seu livro “Leading Teams” (2002), no lugar de um líder que faça tudo, Hackman coloca alguém com capacidade de estabelecer uma equipa bem-sucedida. Deste modo, consegue um clima organizacional de apoio, treino conjunto, uma direção que motive e uma estrutura forte com condições para alcançar os objetivos da organização.

Gregory Oldham foi também um especialista em *design* de ambientes de trabalho e na eficácia do trabalho através do bem-estar psicológico dos funcionários, concentrando-se nas condições contextuais e pessoais que estimulavam a criatividade dos indivíduos nas organizações.

Juntos, entre 1975 e 1980, Hackman e Oldham criaram a teoria das características do trabalho que se baseia num princípio que afirma que o simples facto de terminar uma tarefa é motivador para quem a completa. Assim as tarefas denominadas desafiadoras serviam de impulso à motivação e as tarefas entediantes provocavam o efeito contrário.

Hackman e Oldham identificaram cinco características do trabalho que mostraram ser essenciais na função desempenhada (Cunha *et al.*, 2016) (Figura 2.3):

- i. Variedade de competências: a quantidade de competências diferentes que é necessário utilizar para o desempenho da tarefa.
- ii. Identificação pessoal com a tarefa: relevância da tarefa para quem a executa e saber se a tarefa é realizada inteiramente pelo mesmo colaborador.
- iii. Significância da tarefa: relevância da tarefa para a organização ou para a sociedade.
- iv. Responsabilidade: o trabalhador deve trabalhar autonomamente para conseguir executar a tarefa sob a sua responsabilidade de modo a estabelecer livremente prazos e formas de execução.
- v. *Feedback*: é importante que o colaborador receba informação positiva ou negativa de superiores, colegas ou clientes acerca do resultado da sua tarefa de modo a conseguir perceber o que ainda pode melhorar ou não.

Através do estudo feito, Hackman e Oldham chegaram à conclusão que pode haver diversas formas de concluir uma tarefa e que tanto a complexidade como o desafio de executar tarefas novas são fatores que impulsionam a motivação de um colaborador.

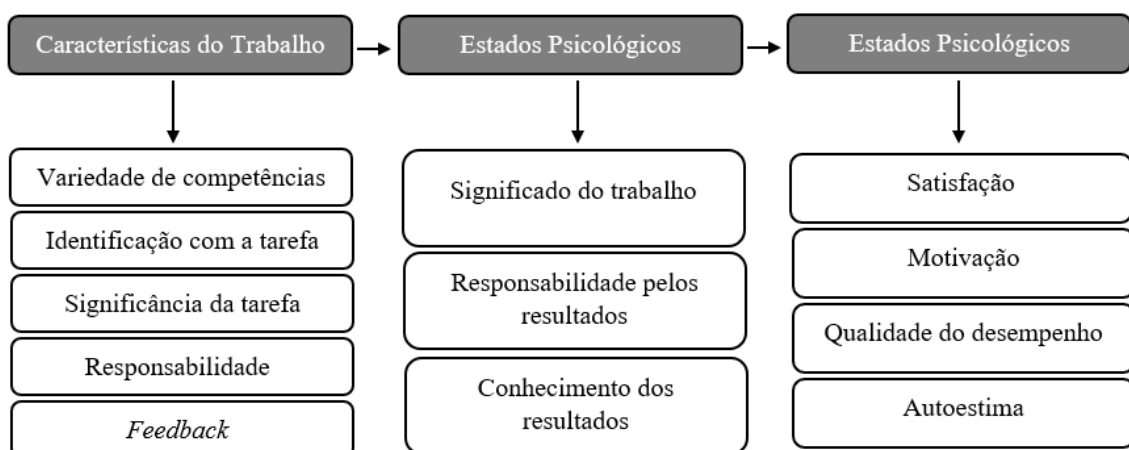


Figura 2.3 - Características do trabalho

Fonte: Elaboração própria

#### ***2.2.2.5- Teoria X e Teoria Y de McGregor***

A existência de inúmeras teorias acerca de motivação, métodos e formas de gestão de recursos humanos entre outras teorias de gestão de empresas, comprova as constantes alterações nas relações entre as pessoas, nomeadamente entre o empregado e o empregador. Tal como cada colaborador tem o seu próprio estilo e o seu próprio comportamento, cada líder tem o seu estilo de liderança e de condução da sua equipa e todas estas diferenças importam no que diz respeito à relação entre as pessoas que fazem parte de uma organização.

Neste sentido, Douglas McGregor (1967) criou duas teorias que analisam ao detalhe o comportamento das pessoas e compara dois estilos opostos de administrar. Por um lado, considera um estilo baseado na crença de que as pessoas não gostam do trabalho (teoria X) e, por outro lado, analisa um estilo completamente oposto que se baseia no facto das pessoas encontrarem a autorrealização no trabalho (teoria Y). Deste modo, os trabalhadores poderiam ser classificados consoante pertenciam à teoria X ou à teoria Y.

Na teoria X McGregor pressupôs que o Homem, por si só, é preguiçoso, não tem ambição ou iniciativa, evita qualquer tipo de trabalho e responsabilidade, os seus objetivos são opostos aos da empresa e, neste sentido, deve ser sempre controlado e disciplinado pelos superiores. O modo de direção e administração da organização é antiquado, rígido e duro, onde as pessoas são vistas apenas como meios para atingir os objetivos. Assim, os gestores atuam conforme as necessidades e objetivos económicos da empresa e acreditam que os trabalhadores devem ser persuadidos, recompensados, punidos, controlados e devem exercer funções padronizadas de modo a cumprirem única e exclusivamente os objetivos finais da empresa, sendo que a remuneração é apenas um meio de recompensa ou punição para o trabalhador que se dedique suficientemente ou não à sua tarefa (Figura 2.4).

Na teoria Y o Homem é visto como competente, esforçado, proativo, tem vontade de crescer e saber mais, tem capacidade e procura assumir responsabilidades, é autodirigido, motiva-se a si mesmo e trabalha de acordo com os objetivos da empresa. O modo de gestão nesta teoria é muito mais participativo, aberto e dinâmico e o objetivo principal é criar oportunidades e encorajar o crescimento pessoal. Os líderes

procuram criar novas condições e métodos através dos quais as pessoas consigam atingir os seus objetivos individuais, os objetivos da empresa e se sintam bem no seu local de trabalho (Figura 2.4).

Face ao exposto anteriormente, é importante realçar que existe uma diferença entre gerente e líder. Maxwell (2013) afirmou que a liderança não é apenas sobre a posição hierárquica, mas sim uma pessoa que influencia a outra. Maxwell refere que líder é aquele que durante o seu trabalho, tem o objetivo de criar mais líderes, incentivando as pessoas a crescerem e a darem o seu melhor. O gerente é apenas alguém que garante que o trabalho seja feito de uma forma correta, com a ajuda dos seus colegas.

É importante perceber que na teoria apresentada não há uma conclusão final; há sim uma abertura à reflexão acerca do modo como vemos as pessoas (se como pertencentes à teoria X ou à teoria Y) e como devemos administrá-las depois de as classificarmos. No entanto, também é necessário entender que confiança gera confiança e que por isso, se acreditarmos que uma pessoa é antipática e não lhe dermos uma oportunidade, vamos sempre receber antipatia provinda dessa pessoa.



Figura 2.4 - Resumo da Teoria X e da Teoria Y

Fonte: Elaboração própria

### 2.2.2.6 - Teorias das expectativas

Como refere Almeida (2011, citado por Marques, 2015, p. 24) “(...) cada indivíduo decide racionalmente quanto ao grau de esforço que emprega numa situação de trabalho para conseguir obter as recompensas desejadas”. Isto significa que o comportamento e o desempenho de cada colaborador são uma escolha que o colaborador exerce tendo por base três relações (Figura 2.5):

- i. Esforço-desempenho: ao exercer uma quantidade de esforço, a mesma levará ao desempenho – Expectativas.
- ii. Desempenho-recompensa: convicção de que um determinado desempenho produz os resultados pretendidos – Instrumentalidade.
- iii. Recompensa-objetivos pessoais: as recompensas conseguidas satisfazem os objetivos e necessidades pessoais de cada trabalhador e o poder atrativo que as mesmas desencadeiam na pessoa – Valência.

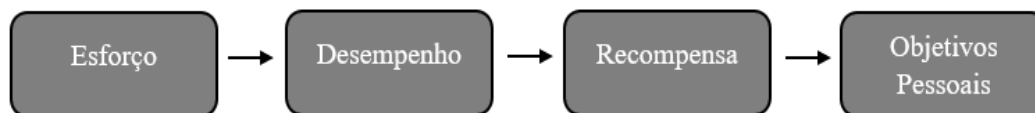


Figura 2.5 - Teoria das expectativas

Fonte: Elaboração Própria

Marques (2015) entende que a motivação de cada indivíduo depende da satisfação de três perceções (valência, instrumentalidade e expectativas) que se traduzem numa equação de cálculo da motivação (Figura 2.6).

Sendo  $f$  o esforço aplicado pelo trabalhador, conclui-se que sempre que uma das perceções for nula a motivação será nula também.

$$\text{Motivação} = f(\text{Valência} \times \text{Instrumentalidade} \times \text{Expectativa})$$

Figura 2.6 - Fórmula da motivação

Fonte: Elaboração própria

#### **2.2.2.7 – Teoria da definição de objetivos**

A teoria da definição de objetivos de Locke e Latham (1979) defende que os objetivos específicos e desafiantes levam a um melhor desempenho, porque os objetivos fáceis levam a um menor esforço (pois são muito fáceis de alcançar) e os objetivos impossíveis levam a um fraco desempenho, porque as pessoas tendem a experienciar fracassos consecutivos. (Ferreira *et al.*, 2006).

É importante que os gestores estabeleçam objetivos segundo uma abordagem específica, pois os mesmos métodos não servem em todas as situações, pelo que é necessário incluir os colaboradores no estabelecimento de objetivos e permitir que eles próprios definam os seus objetivos.

Os objetivos que se baseiam em incentivos podem não ser os mais eficientes principalmente no que diz respeito a trabalhos complexos e interdependentes, pois os colaboradores podem não se entretajar e a qualidade pode não ser a melhor, uma vez que o único objetivo é terminar a tarefa para obter o incentivo.

#### **2.2.2.8- Teoria da equidade**

A teoria da equidade, estudada por Adams em 1965, baseia-se no facto de as pessoas compararem aquilo que colocam e retiram do trabalho, com o dos colegas. Esta teoria reconhece que as pessoas se preocupam não apenas com as recompensas recebidas pelo seu esforço, mas também com a diferença sobre aquilo que os outros recebem.

Se, por exemplo, um indivíduo sentir que é mal pago comparativamente com o seu colega poderá percecionar injustiça e diminuir os seus esforços, ou poderá entender que os restantes colegas realmente se esforçaram mais e merecem uma melhor recompensa. Por sua vez, se o mesmo indivíduo sentir que a recompensa é semelhante ou superior à

do colega então poderá aumentar ainda mais o esforço e reconhecer que trabalha mais que os outros e, por isso, merece uma recompensa melhor.

Assim, a teoria da equidade conclui que há motivação quando os trabalhadores têm a percepção de justiça face aos colegas (Armstrong, 2007) e apenas existe equidade quando os indivíduos são justamente recompensados em função de todo o empenho colocado no trabalho (Cunha *et al.*, 2016).

## **2.3 – Justiça organizacional**

### **2.3.1 – Origem e conceito**

Acredita-se que os estudos acerca da justiça organizacional tiveram início em meados do século XX, altura em que apenas se falava em justiça distributiva que tinha por base a teoria da equidade de Adams. Importa referir que os primeiros estudos no que concerne à justiça organizacional foram aplicados aos processos de avaliação de desempenho.

O conceito de justiça organizacional tem sido um dos mais estudados nas últimas décadas, nomeadamente nas áreas da psicologia organizacional, gestão de recursos humanos e comportamento organizacional e, de um modo geral, a justiça é vista como um elemento base da civilização humana (Sotomayor, 2021).

Cunha *et al.* (2016, p. 278) consideram que “uma decisão organizacional é objetivamente justa ou injusta quando adere ou não a um determinado critério normativo de justiça. Afirma-se que é subjetivamente justa ou injusta quando as pessoas a percebem como tal”.

Foi Greenberg que num artigo de 1990 introduziu o conceito de justiça organizacional afirmando que a mesma servia para “descrever e explicar o papel da justiça no local de trabalho” (Greenberg, 1990, p. 400).

As primeiras investigações sobre justiça organizacional consideravam somente duas dimensões: a justiça distributiva e a justiça processual ou procedimental. Contudo, em

1986 Bies e Moag introduziram o conceito de justiça interacional propondo assim uma visão tripartida da justiça dentro de uma organização (justiça distributiva, processual ou procedimental e interacional).

Colquitt *et al.* (2001) consideraram que justiça interacional deveria ser repartida em duas dimensões, justiça interpessoal e justiça informacional, propondo uma visão quadripartida da justiça organizacional composta pelas dimensões de justiça distributiva, justiça processual ou procedimental, justiça interpessoal e justiça informacional. No entanto, na presente investigação vai ser utilizada a visão tripartida da justiça organizacional (justiça distributiva, processual ou procedimental e interacional).

### **2.3.2 – Justiça distributiva**

A justiça distributiva é a primeira dimensão de justiça organizacional a surgir e baseia-se na teoria da equidade de Adams (1965). Adams deu continuidade (no contexto organizacional) aos estudos de Homans (1961) que afirmava que a relação entre os indivíduos só poderia ser vista como justa se a distribuição fosse proporcional à contribuição de cada um no trabalho a realizar (regra da proporcionalidade).

Greenberg (1986, p. 340) refere que

This distributive justice perspective focuses on the fairness of the evaluations received relative to the work performed. Workers may, in fact, assess the fairness of their appraisals by comparing the relative rating they receives in return for the work they contributed<sup>2</sup>

A pergunta base desta dimensão é: Quão justas são as compensações recebidas pelos trabalhadores quando comparadas com o esforço despendido no trabalho realizado?

---

<sup>2</sup> Esta perceção de justiça distributiva centra-se na justiça das avaliações recebidas relativas ao trabalho realizado. Os trabalhadores podem, de facto, avaliar a justiça das suas avaliações comparando a classificação que recebem em troca do trabalho que realizam.

A resposta a esta questão está na teoria de Adams que refere que cada pessoa estabelece uma comparação entre o seu rácio *outcomes/inputs* e o correspondente rácio *outcomes/inputs* de um alvo de comparação.

Adams considera que um *input* é tudo o que a pessoa investe no trabalho, seja formação, experiência, habilitações académicas, antiguidade, a idade, esforço e mais tudo o que possa gerar algum tipo de recompensa. Por seu turno, um *outcome* é tudo o que é concedido ao trabalhador pelos *inputs* colocados no trabalho. Os *outcomes* são, na maioria dos casos, positivos, como salários, benefícios como a diuturnidade, promoções e férias pagas, mas também podem ser negativos como é o caso das punições. No fundo, é tudo o que dado ao colaborador (positivo ou negativo) em troca do trabalho realizado.

É de notar que a implementação da regra da equidade pressupõe sempre a comparação com outra pessoa que pode ser um colega, um amigo ou familiar que execute as mesmas funções ainda que noutra área ou empresa.

Posto isto, da comparação dos rácios *outcomes/inputs* da pessoa (“eu”) e do alvo de comparação podem surgir duas situações:

- i.* Equidade: ocorre quando o rácio é igual nas duas pessoas o que proporciona um sentimento de satisfação e justiça.
- ii.* Iniquidade: ocorre quando o rácio obtido é diferente para as duas pessoas. Esta situação é favorável para quem é mais compensado e desfavorável para quem é recompensado por um valor mais baixo. Se o rácio do indivíduo for superior ao do alvo de comparação, então estamos perante uma situação de iniquidade positiva que pode gerar um sentimento de culpa. Se pelo contrário o rácio for inferior, a situação de iniquidade diz-se negativa e pode levar a sentimentos de tristeza, frustração e, conseqüentemente, uma alteração do esforço ou intenção de abandono do posto de trabalho.

É de notar que esta perspectiva de justiça baseada na teoria da equidade é bastante subjetiva, pois poderá haver trabalhadores que considerem as habilitações literárias ou a antiguidade da pessoa na empresa como sendo fatores base para um aumento salarial, enquanto os líderes podem considerar que o desempenho e o esforço colocado no

trabalho é suficiente para obter esse aumento e não precisa de estar relacionado com os outros fatores (Sotomayor, 2021).

Vários estudos indicam que a injustiça distributiva promove sentimentos de raiva, angústia e tristeza tanto em pessoas com demasiadas tarefas, como em pessoas mal remuneradas, o que comprova a teoria de que os indivíduos se sentem incomodados quando entendem que não há justiça entre o trabalho feito e os resultados obtidos.

Enquanto Adams acredita que a regra base para a justiça distributiva é a regra da equidade (que continua a ser considerada por muitos a regra mais importante nesta dimensão da justiça organizacional), em 1980 Leventhal apresentou mais sete regras (com um total de oito) que considerou imprescindíveis ao sentimento de justiça na distribuição dos resultados (Sotomayor, 2021):

- i. Regra da igualdade: a distribuição dos resultados deve ser igual para todos independentemente dos *inputs*.
- ii. Regra da necessidade: a distribuição dos resultados deve ser feita consoante as necessidades de cada um dos indivíduos.
- iii. Regra do autointeresse justificado: cada indivíduo tende a valorizar os próprios interesses.
- iv. Regra da adesão às promessas: a distribuição dos resultados deve ser feita consoante as promessas feitas pelos superiores.
- v. Regra da legalidade: a distribuição dos resultados deve ter em conta as normas e regulamentos existentes na organização.
- vi. Regra da propriedade: as recompensas e os recursos devem manter-se sempre os mesmos.
- vii. Regra do *status*: a distribuição dos resultados deve ser feita consoante a hierarquia social de cada indivíduo, pressupondo que os que estão no topo devem ser mais recompensados.

De uma forma sucinta, a justiça distributiva trata da repartição dos recursos da organização, relaciona-se intrinsecamente com os resultados individuais e está associada à satisfação com as recompensas recebidas do trabalho desempenhado.

No entanto, nos anos 70 os investigadores entenderam que o sentimento de justiça não estava apenas relacionado com os resultados obtidos ou as recompensas geradas, mas também com o procedimento utilizado para atingir os resultados previstos, surgindo assim a dimensão da justiça processual ou procedimental.

### **2.3.3 – Justiça processual ou procedimental**

Quando se aperceberam que os trabalhadores não se preocupavam apenas com a justiça dos resultados e recompensas obtidas Thibaut e Walker (1975) começaram a estudar o que hoje se denomina de justiça processual ou procedimental, pois consideraram que apenas a justiça distributiva não era suficiente para explicar a justiça organizacional.

Como o próprio nome indica, esta dimensão foca-se no processo e na justiça dos meios utilizados para alcançar os objetivos, resolver problemas e distribuir os resultados.

Thibaut e Walker (1975) concluíram que uma situação só é justa se os processos utilizados na tomada de decisão forem justos, independentemente dos resultados obtidos. Assim, os trabalhadores podem aceitar os resultados ditos desfavoráveis, se considerarem que os meios utilizados para os alcançar foram justos.

Klendauer e Deller (2009) afirmaram que os processos são considerados justos se os intervenientes tiverem a possibilidade de participar e influenciar o processo de tomada de decisão, fornecendo informações relevantes para tal.

Em 1980, Leventhal, ao aplicar a teoria de Thibaut e Walker no contexto organizacional, considerou que para que os processos de distribuição de recursos fossem considerados justos teriam de ser regidos por seis regras/critérios. Posto isto, os processos deveriam ser aplicados de uma forma consistente e não tendenciosa, passíveis de serem corrigidos em caso de decisão incorreta, representativos de todos os interesses assegurando que todas as opiniões são consideradas importantes, onde a informação é recolhida e utilizada de uma forma exata e ainda devem basear-se em padrões éticos e

morais. Estas regras são as seguintes: regra da consistência, regra do não enviesamento, regra da exatidão da informação, regra da correção, regra da representatividade e regra da eticalidade (Sotomayor, 2021).

Foram vários os autores que tentaram explicar e demonstrar o motivo das pessoas valorizarem procedimentos justos. No entanto, foi Konovsky (2000) que mostrou, através dos seus estudos, que a existência de uma justiça procedimental proporciona uma satisfação dos trabalhadores e evita comportamentos negativos por parte dos mesmos. Por sua vez, estas atitudes poderão ser um incentivo a alterações nas práticas de gestão de recursos humanos que permitirão um melhor e mais eficaz funcionamento das entidades empregadoras.

Para este autor, se uma organização tiver por base práticas de gestão de recursos humanos que apliquem as seis regras procedimentais, os trabalhadores têm tendência a mostrar mais lealdade, disposição para agir em conformidade com os interesses da organização e terão uma perceção e uma reacção distintas face às diferenças no sistema de recompensas.

Sucintamente, a justiça procedimental relaciona-se com as atitudes, comportamentos e meios utilizados para alcançar os resultados e está associada à confiança depositada nos gestores e ao compromisso organizacional.

Em meados dos anos 80, Bies e Moag entenderam que para além da justiça na distribuição dos recursos e no processo de distribuição dos recursos, há ainda uma dimensão da justiça que se relaciona com o modo como os colaboradores são tratados, que foi designada de justiça interacional.

#### **2.3.4 – Justiça interacional**

Esta terceira dimensão foi proposta por Bies e Moag em 1986 e aborda o modo como os trabalhadores são tratados pelos superiores hierárquicos aquando da implementação das decisões.

Muitos autores entenderam que esta dimensão da justiça organizacional não era mais do que uma extensão da justiça procedimental, pois consideravam que o modo como os

procedimentos eram implementados geravam interações sociais de onde surgiam resultados. No entanto, Bies e Moag (1986) consideram que a justiça interacional é uma dimensão autónoma da justiça organizacional e que não se deve confundir com a justiça processual. Assim, a justiça interacional resulta da comunicação interpessoal, do modo como certos assuntos são abordados e até de como os trabalhadores sentem que são tratados durante um processo de tomada de decisão na organização. A justiça interacional reflete a qualidade na relação entre os superiores hierárquicos e os seus subordinados não apenas através do *feedback* dado, mas também através de, por exemplo, acompanhamento contínuo, educação, honestidade, respeito e justificações adequadas.

Rego (2000) considera que quando os colaboradores se sentem justamente tratados e que o seu superior hierárquico lhes dispensa tempo e um tratamento digno, tendem a valorizar mais as recompensas não monetárias e são motivados por objetivos extra-papel. Pelo contrário, quando não há uma perceção de justiça interacional, então há uma tendência para agirem apenas consoante o seu contrato de trabalho e nada mais para além disso.

Por sua vez, a comunicação entre os indivíduos subdivide-se não apenas no tratamento interpessoal, mas também na justificação dada aos colaboradores. O primeiro caso refere-se ao modo como os indivíduos são tratados aquando da implementação dos procedimentos e o segundo caso refere-se à justificação dada (normalmente por um superior) quando surgem dúvidas ou questões acerca não apenas do processo em si, mas das recompensas obtidas.

Estas subdivisões da comunicação são também caracterizadas por alguns critérios fundamentais a um tratamento justo, nomeadamente:

- i. Respeito pelos colaboradores, devendo tratá-los com dignidade, respeito e consideração.
- ii. A chefia deve evitar comentários impróprios e/ou ofensivos.
- iii. Honestidade perante os trabalhadores: o discurso das chefias deve ser verdadeiro, honesto e imparcial.

- iv. Deve haver uma justificação ou uma explicação sobre as decisões tomadas, os fundamentos em que se baseiam e fornecer *feedback*, de modo a permitir que sejam os colaboradores a decidir se foi ou não uma atitude justa.

### **2.3.5 – Consequências das percepções de justiça organizacional**

Ao estudar as percepções de justiça organizacional Greenberg (2001) percebeu que estas podem também variar consoante as normas e valores de cada cultura. Assim concluiu que, apesar do interesse pelo assunto da justiça ser global, diferentes culturas com valores e normas distintas, podem levar a diferentes percepções de justiça organizacional.

Os vários estudos feitos sobre o tema em questão afirmam que há uma relação óbvia entre as percepções de justiça organizacional e os resultados organizacionais e que os trabalhadores tendem a apresentar uma maior satisfação, desempenho e dedicação no trabalho realizado quando sentem que estão a ser tratados de uma forma justa. Por essa razão é possível afirmar que existe uma relação de confiança entre a organização, os líderes e os colaboradores, que leva a uma maior produtividade e sucesso da instituição.

Quando os colaboradores têm a percepção que os processos estão corretos e que há igualdade dentro da organização, sentem-se incluídos, valorizados e motivados, o que, por sua vez, leva, de forma implícita, a um aumento dos resultados. Este sentimento de justiça permite que os colaboradores estejam mais propensos a aceitar os resultados obtidos mesmo quando estes não sejam tão positivos quanto esperavam, evidenciando mais motivação para alcançar os novos objetivos (Cunha *et al.*, 2016).

Importa perceber que o contrário também acontece. Se dentro da organização existir um sentimento de injustiça, há uma tendência para a insatisfação, diminuição do esforço, aumento do nível de *stress*, abandono do posto de trabalho, entre outras consequências, o que pode levar os trabalhadores a atos vingativos e prejudiciais para a organização (Cunha *et al.*, 2016).

Vaamonde (2018) concluiu que quando as percepções de justiça organizacional são positivas, isto proporciona uma maior satisfação, empenho e menos rotatividade, e

quando são negativas proporcionam sentimentos de insatisfação, vingança, menos produtividade e, conseqüentemente, um aumento das intenções de *turnover*.

Birnberg, Luft e Shields (2006, citados por Silva, 2018) chegaram à conclusão que se a relação trabalho *versus* resultados obtidos for considerada como injusta comparativamente com colegas nas mesmas condições, então os trabalhadores vão tentar atenuar e minimizar essa sensação de injustiça diminuindo a sua produtividade e, conseqüentemente, os seus resultados.

Assim sendo, é possível verificar a existência de uma forte relação entre percepções de justiça organizacional, confiança e motivação, uma vez que a existência de lacunas nas percepções de justiça organizacional pode levar a que os colaboradores atuem de forma negativa e prejudicial na organização, diminuindo não apenas o seu desempenho, mas também a sua produtividade.

### **2.3.6 – Interação entre as dimensões de justiça organizacional**

Quando um resultado, qualquer que seja a prática de gestão de recursos humanos, é percebido como justo, há uma maior tolerância no que diz respeito às conseqüências do mesmo. Assim, se, por exemplo, num sistema de recompensas as mesmas forem consideradas como injustas, o sentimento de injustiça distributiva pode ser atenuado com, por exemplo, as percepções positivas da justiça inerente à concepção do próprio sistema de recompensas (justiça processual) ou na forma como as decisões relativas às recompensas são explicadas ao colaborador (justiça interacional).

É, portanto, possível compensar as percepções de injustiça de uma dimensão com as percepções de justiça de outra dimensão, permitindo afirmar que as dimensões da justiça não são independentes umas das outras. Isto não impede atitudes negativas por parte dos colaboradores, mas a justiça nas restantes dimensões pode atenuar o sentimento de injustiça, comparativamente a uma situação em que há uma percepção de injustiça nas três dimensões de justiça organizacional (Sotomayor, 2021).

Assim, quando a justiça distributiva é mais baixa, os colaboradores tendem a apoiar-se na justiça procedimental e vice-versa. Por sua vez, quando as percepções de justiça

distributiva ou procedimental forem mais baixas, este sentimento pode ser compensado com percepções positivas de justiça interacional. A este fenómeno de compensação dá-se o nome de processo de interação e ocorre porque as dimensões de justiça organizacional não são independentes umas das outras; interagem entre si e permitem que percepções negativas numa dimensão de justiça organizacional possam ser minimizadas com percepções de justiça nas outras dimensões de justiça organizacional (Sotomayor, 2021).

## **2.4 – Sistema de recompensas**

Antigamente as empresas não tinham preocupações com a forma como geriam os seus trabalhadores, nem com o bem-estar dos mesmos. Muitas organizações pagavam o salário mínimo estabelecido pelos Instrumentos de Regulação Coletiva de Trabalho e limitavam-se ao cumprimento dos requisitos mínimos de higiene e segurança, o que levou a uma perda de motivação, satisfação e, conseqüentemente, a uma diminuição do esforço colocado pelos trabalhadores no exercício da sua função. Foi neste contexto que começou a surgir um maior interesse pelo sistema de recompensas dentro de uma organização, como forma de motivar os seus colaboradores.

Tendo em conta as crescentes restrições financeiras que condicionam as progressões e promoções nas empresas em geral, torna-se fulcral que a gestão do sistema de recompensas seja extremamente justa e ao alcance de todos.

### **2.4.1 – Conceito e objetivos**

De acordo com Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2016, p. 90) “[u]m sistema de recompensas é um conjunto de princípios e diretrizes que a empresa define relativamente aos seus colaboradores, em matéria de retribuições, quer seja de natureza material ou imaterial em contrapartida de trabalho realizado”.

Segundo Martins (2016, p. 12)

[q]uanto mais atrativo for um SR, mais os colaboradores se sentem motivados para contribuir para o sucesso organizacional. Os colaboradores

querem ganhar o maior número possível de recompensas no seu trabalho e, para isso, tentam orientar o seu comportamento para atingir esse objetivo.

Desta forma, a organização só tem a ganhar com este alinhamento.

Por outras palavras, um sistema de recompensas é a prática de gestão de recursos humanos utilizada pelas empresas para recompensar monetária ou não monetariamente os colaboradores por todo o seu esforço e empenho no trabalho realizado.

Devido ao impacto motivador e desmotivador que tem sobre os trabalhadores dentro da organização, o sistema de recompensas é um fator muito importante no que diz respeito à gestão de recursos humanos e, por isso, o mesmo deve ser aplicado de uma forma coerente, justa e pensada de modo a evitar futuros problemas.

A aplicação de um sistema de recompensas é baseada em diversos fatores nomeadamente (Sotomayor, 2021; e Sousa *et al.*, 2016):

- i. Categoria profissional - onde o nível salarial deve ser baseado nos Instrumentos de Regulação Coletiva de Trabalho (IRCT)
- ii. Antiguidade - que se baseia no número de anos que o trabalhador se encontra ao serviço da empresa. Os pagamentos destas bonificações são chamados de diuturnidades.
- iii. Níveis de responsabilidade - que se baseiam na avaliação das funções de cada colaborador.
- iv. Desempenho - que se baseia na avaliação de desempenho de cada colaborador.
- v. Potencial de cada colaborador – este é baseado no *feedback* dado por terceiros.
- vi. Resultados obtidos tanto a nível individual como coletivo.
- vii. Mercado – é necessário que seja feito um estudo de mercado que analise os salários aplicados a outros colaboradores com as mesmas funções, mas que se encontrem em outras organizações, permitindo assim garantir uma competitividade salarial no mercado.

Há uma forte relação entre os sistemas de recompensas e a avaliação de desempenho, porque se o desempenho dos colaboradores for bom, o seu esforço deve ser recompensado. Deste modo, quando se desenha um sistema de recompensas o mesmo deve assegurar a equidade interna e externa, bem como permitir a diferenciação salarial tendo por base o mérito e os resultados da avaliação de desempenho.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000) os objetivos de um sistema de recompensas são motivar os trabalhadores a terem comportamento produtivos, controlar os custos com o fator trabalho e satisfazer as necessidades dos colaboradores promovendo a justiça organizacional. Camara *et al.* (2010) acrescentam que os principais objetivos desta estratégia de recursos humanos se resumem a atrair, reter e motivar os melhores colaboradores, ser financeiramente sustentável e ainda fazer com que a justiça se faça sentir dentro da organização.

Camara (2011) afirma que as empresas pretendem atrair os melhores trabalhadores, mas estes são muito escassos e, como tal, são disputados por diversas empresas. Por essa razão, quando se conseguem atrair bons colaboradores, importa retê-los e isso não advém apenas de uma boa remuneração. Ser financeiramente sustentável é importante no que concerne à credibilidade colocada no sistema de recompensas implementado, pois não é possível aceitar despesas que a empresa não consegue sustentar. No que diz respeito ao sentimento de justiça, este é um pouco mais difícil de introduzir, isto porque, como foi dito anteriormente, a justiça é algo muito subjetivo e depende de cada colaborador e de cada situação.

Sousa *et al.* (2016) consideram que os objetivos do sistema de recompensas prendem-se com os seguintes aspetos: deve contribuir para reforçar a cultura organizacional através de recompensas que valorizem os trabalhadores; deve atrair e reter os melhores colaboradores da organização; deve promover a motivação e a produtividade de todas as pessoas dentro da empresa; e ainda deve permitir uma diferenciação salarial consoante o nível hierárquico do colaborador.

O sistema de recompensas deve estar alinhado com os objetivos da empresa e deve ser visto pelos colaboradores de uma forma justa, equitativa e de acordo com critérios claros, objetivos e ao alcance de todos. O que se espera deste sistema é que motive e

atraia os colaboradores de modo que as empresas, ao terem melhores profissionais, se tornem mais competitivas no mercado (Ivancevich, 2007). Assim, as empresas devem proporcionar algo que as restantes empresas não estejam ao alcance de proporcionar o que, na maioria das vezes, só é possível através das chamadas recompensas não monetárias que valorizam a motivação pessoal e profissional.

De um modo geral, o principal objetivo de um sistema de recompensas, além de reforçar e fomentar a motivação, o enriquecimento, a valorização pessoal e a identificação com a missão da organização, é que o processo seja percebido como justo pelos seus destinatários.

Um sistema de recompensas é composto por dois tipos de recompensas: as recompensas extrínsecas ou monetárias e as recompensas intrínsecas ou não monetárias.

#### **2.4.2 – Recompensas extrínsecas ou monetárias**

De natureza material, as recompensas extrínsecas ou monetárias podem assumir duas formas distintas - fixa e variável – e isto depende do tipo de recompensa que é dada, designadamente salários, incentivos, benefícios e/ou símbolos de estatuto. O salário é a componente fixa das recompensas monetárias, e os incentivos, benefícios e símbolos de estatuto são as componentes variáveis.

O salário é uma recompensa direta que o colaborador recebe pelo trabalho realizado. O pagamento deve ser feito com uma periodicidade regular onde o normal é ser feito mensalmente. No entanto, também pode acontecer o colaborador receber a sua contrapartida, por exemplo, à semana ou ao dia (Sousa *et al.*, 2016).

Camara (2011, p. 155) afirma que salário é o “montante em dinheiro ou em espécie<sup>3</sup>, que o empregado recebe, de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho”.

Este engloba não apenas o salário base, mas também o subsídio de férias e de natal, isenção de horário, horas extraordinárias, subsídio de alimentação e ainda os subsídios

---

<sup>3</sup> Consiste em pagar através do fornecimento de bens ou serviços como uma forma de pagamento salarial

que tenham sido acordados com a empresa como, por exemplo, ajudas de custo, subsídio de turno e subsídio de risco.

Tal como referido anteriormente, os incentivos, os benefícios e os símbolos de estatuto, fazem parte da componente variável das recompensas monetárias e são recompensas que promovem uma motivação extra aos colaboradores.

Camara (2011, p. 162) sugere que “os incentivos são componentes variáveis de salário que pretendem recompensar elevados desempenhos, ou seja, o atingimento ou superação de um conjunto de objectivos previamente fixados, por acordo entre a Empresa e o empregado”.

São exemplos de incentivos as comissões, os bónus, os prémios de fim de ano e os prémios de produtividade e estes estão relacionados com o sistema de avaliação de desempenho podendo, conforme os resultados obtidos, ser distribuídos de uma forma equitativa ou não.

Assim, os principais objetivos dos incentivos passam por associar recompensas a desempenho, estimular comportamentos positivos e alinhá-los com os objetivos da empresa, reter os melhores colaboradores proporcionando-lhes um reconhecimento pelos resultados obtidos e pelo esforço despendido (Rola *et al.*, 2015).

No que diz respeito aos benefícios, estes pretendem responder às necessidades dos colaboradores e promovem a satisfação no trabalho. Não sendo usual o pagamento destas recompensas em dinheiro, os benefícios são atribuídos à totalidade dos colaboradores sem distinção do seu cargo ou da sua avaliação de desempenho e o seu objetivo é suprir as necessidades sociais (primárias e de segurança). Como exemplos de benefícios temos o seguro de saúde, o seguro de vida, os cheques creche, os planos de poupança reforma e o pagamento da quota do ginásio. Camara (2011, p. 200) considera os benefícios como “uma componente da retribuição, paga em dinheiro ou espécie, a curto ou a longo prazo e visando dar resposta a necessidades de carácter social dos empregados de uma Empresa”.

Importa referir que contabilisticamente, este tipo de gastos só é aceite para efeitos do Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas (IRC) se todos os colaboradores tiverem a oportunidade de aceitar os benefícios. Por exemplo, o cheque creche só é

possível de ser atribuído a colaboradores com filhos, pelo que se um colaborador não tiver filhos não vai usufruir desse benefício. Para minimizar estes problemas, as empresas costumam apresentar um conjunto de benefícios e dão a oportunidade aos colaboradores de escolherem o pacote de benefícios que mais se adequa às suas necessidades. São os denominados benefícios flexíveis (Sotomayor, 2021).

Por fim, os símbolos de estatuto são, para Camara (2011, p. 217) “sinais exteriores da importância que as Empresas conferem aos seus gestores seniores e têm por objectivo aumentar a sua auto-estima e consolidar o seu sentimento de auto-realização”.

Dito de outra maneira, estas recompensas são formas de reconhecimento dos colaboradores, geralmente com cargos de chefia, pelo trabalho realizado e que, apesar de serem sinais exteriores, são também sinais de poder dentro da organização.

De entre todos os símbolos de estatuto existentes podem ser exemplos ter um carro de serviço, ter motorista privado, ter um lugar de estacionamento reservado, um escritório com maior dimensão, localizado numa zona melhor, mobilado e decorado pela própria pessoa, ter um assistente ou secretário(a) pessoal ou um cartão de crédito.

É de notar que os símbolos de estatuto se destinam a diferenciar os cargos de chefia da organização e, por esta razão, a atribuição destas recompensas pode gerar algumas rivalidades e desigualdades entre os gestores, pelo que essa afetação deve ser feita de uma forma percebida como justa por todos os colaboradores de níveis hierárquicos elevados.

### **2.4.3 – Recompensas não monetárias ou intrínsecas**

Muitas vezes, se não na maioria das vezes, as empresas têm uma limitação de custos que as impede de atribuir maiores recompensas monetárias aos seus colaboradores. No entanto, é necessário continuar a motivar os trabalhadores mesmo sem o fator dinheiro.

As recompensas não monetárias ou intrínsecas surgem de mecanismos de reconhecimento por parte da organização ao trabalhador e estão intimamente ligadas ao trabalho realizado e ao ambiente de trabalho, pois estão associadas à natureza do trabalho.

Estas não são de carácter monetário, mas, apesar disso, têm um grande impacto no que diz respeito à motivação dos trabalhadores durante a realização das suas funções por outros meios que não através de recompensas monetárias. Baseiam-se no reconhecimento das necessidades de autoestima e autorrealização (penúltimo e último patamares da pirâmide de Maslow) que são fatores a ter em conta quando se pretende motivar não apenas uma pessoa, mas também uma equipa.

Estes fatores são caracterizados pela vontade de uma pessoa em alcançar o seu potencial, crescimento e desenvolvimento tanto pessoal como profissionalmente

Deste modo, quando se fala de recompensas intrínsecas fala-se, entre outras, de dias suplementares de férias ou isenção de horário, mais autonomia nas funções desempenhadas, concessão de novas oportunidades, *feedback* ao longo do trabalho, tanto positivos como negativos e eventos como jantares ou encontros anuais para premiar os melhores colaboradores (Camara, 2011; Sotomayor, 2021; e Sousa *et al.*, 2016).

Além disso, quando uma empresa se propõe a demonstrar aos seus funcionários o quanto eles são importantes para o sucesso da empresa, pode obter um vasto leque de vantagens, tais como a redução das taxas de demissão voluntária, aumento da satisfação dos funcionários, aumento do compromisso organizacional, diminuição do absentismo e, em última instância, o aumento da produtividade (Camara, 2011).

Importa referir que as recompensas tanto intrínsecas como extrínsecas, por si só, não motivam os colaboradores; é necessário que ambas as recompensas sejam utilizadas como complemento uma da outra, pois só assim o sistema de recompensas é visto como justo pelos trabalhadores.

#### **2.4.4 – Sistema de recompensas e perceções de justiça organizacional**

O termo equidade é um dos principais focos no que concerne à aplicação de um sistema de recompensa dito justo. Esta prática de gestão de recursos humanos deve ser concebida com o objetivo de respeitar tanto a equidade interna (quando comparada com colegas de equipa ou de departamentos diferentes) como a equidade externa (quando há

uma comparação com amigos ou familiares com as mesmas funções, mas em entidades diferentes) e de permitir a existência de uma diferenciação salarial tendo por base o trabalho realizado por cada colaborador. Posto isto, quando um indivíduo compara o rácio *outcomes/inputs* tanto interna como externamente, os dois rácios devem ser iguais para que haja uma perceção de justiça no sistema de recompensas a si aplicado (Sotomayor, 2021).

Quando uma organização passa por uma situação de crise e tem de diminuir os custos através da redução ou mesmo eliminação dos incentivos e benefícios, isso irá gerar uma desmotivação e um sentimento de injustiça por parte dos colaboradores. No entanto, se estes sentimentos forem colmatados com justificações claras e recompensas não monetárias, isto poderá minimizar algumas atitudes negativas que os colaboradores possam eventualmente expressar. Este foi apenas um exemplo de como a justiça interacional e em parte a justiça distributiva podem ajudar a minimizar a injustiça procedimental ou processual.

Robbins (2005) afirmou que há uma relação direta entre perceções de justiça organizacional e o sistema de recompensas, isto porque há uma constante comparação entre não apenas as recompensas e o esforço exercido, como entre as recompensas auferidas pelos restantes colegas (teoria da equidade).

Simons e Roberson (2003, citados por Gomes, 2022) concordaram que se a organização proceder de uma forma justa e igualitária para com todos, os colaboradores terão um melhor desempenho e vão estar mais propícios a atingir os objetivos não apenas pessoais, mas organizacionais. Tudo isto irá aumentar a eficácia dos sistemas de recompensas e, conseqüentemente, trazer vantagens para a empresa.

Assim sendo, Gomes (2022, p. 38) refere que

[d]e acordo com a teoria da equidade, ao existirem recompensas baseadas no desempenho, passa a existir um aumento da perceção de justiça nos colaboradores, e conclui-se que estes, quando recompensados de acordo com o seu desempenho, têm maior probabilidade de percecionarem justiça e equidade.

Por fim, é preciso concluir que para que um sistema de recompensas seja eficaz é necessário que o mesmo esteja de acordo não apenas com os custos da empresa como com os objetivos da mesma e deve ser aceite e visto pelos trabalhadores como justo, equitativo e medido através de critérios o mais objetivos possível e conhecidos por todos.

#### **2.4.5 – Relação entre sistema de recompensas e motivação**

Camara (2011) acredita que os sistemas de recompensa e a motivação são dois conceitos que estão diretamente relacionados. Se um trabalhador de uma dada empresa receber uma proposta para ser promovido, ele irá analisá-la e avaliá-la de modo a perceber se as recompensas que irá receber com a promoção serão vantajosas face ao esforço ou ao aumento de trabalho que irá ter. Se, no final, o trabalhador considerar que o benefício *versus* esforço é vantajoso, então ele fará os esforços necessários para alcançar a recompensa proposta e desejada, seja ela material ou imaterial. Por outro lado, se o trabalhador considerar que o valor da recompensa não é suficiente face ao esforço e à dedicação colocadas para obtê-la, o funcionário não aceitará o desafio (Gomes, 2022).

Assim, importa perceber o sistema de recompensas não apenas como um modo de pagamento do salário, mas de modo a motivar os colaboradores, proporcionando-lhes uma melhor qualidade no trabalho e um consequente aumento da produtividade, evitando despedimentos e estabelecendo comportamentos e objetivos que vão de acordo aos valores partilhados pela empresa. As recompensas são oferecidas aos colaboradores de diversas formas em troca de serviços prestados e do esforço colocado no trabalho desempenhado e que, sendo vantajosas aos olhos do colaborador, podem influenciar positivamente os resultados finais de uma organização.

## **Capítulo 3 - Metodologia**

Neste capítulo serão apresentados os objetivos a atingir, as questões de investigação e respetivas hipóteses e as técnicas de investigação que levaram à obtenção das respostas às questões de investigação e às hipóteses formuladas. Será descrita a metodologia utilizada no estudo empírico, o processo de recolha de dados, bem como o método utilizado na análise e tratamento dos dados obtidos.

### **3.1 – Objetivos da investigação**

Os objetivos desta investigação foram segmentados em três partes distintas. Na primeira parte é necessário saber quais as recompensas existentes nas diversas empresas; depois importa ter uma perceção da justiça organizacional face ao sistema de recompensas; e, posteriormente, entender o impacto que essa prática de gestão de recursos humanos tem na motivação dos trabalhadores.

### **3.2 – Questões de investigação e hipóteses**

Para atingir os objetivos da investigação foram formuladas duas questões de investigação.

Como já foi mencionado na revisão de literatura, as perceções de justiça organizacional referentes ao sistema de recompensas influenciam a motivação dos colaboradores, mas é necessário saber se esse impacto é positivo ou negativo.

Questão de investigação 1 – De que forma as perceções de justiça organizacional relativas ao sistema de recompensas influenciam a motivação dos colaboradores?

Para responder a esta questão de investigação foram formuladas três hipóteses baseadas nas conclusões obtidas noutros estudos.

Hipótese 1 – As perceções de justiça distributiva relativas ao sistema de recompensas afetam positivamente a motivação dos colaboradores.

Hipótese 2 – As percepções de justiça processual ou procedimental relativas ao sistema de recompensas afetam positivamente a motivação dos colaboradores.

Hipótese 3 – As percepções de justiça interacional relativas ao sistema de recompensas não afetam a motivação dos colaboradores.

A segunda questão de investigação pretende estudar o modo como algumas variáveis sociodemográficas, designadamente, género, idade e habilitações académicas, afetam o modo como as percepções de justiça organizacional aplicadas aos sistemas de recompensa influenciam a motivação dos colaboradores.

Questão de investigação 2 – As variáveis sociodemográficas género, idade e habilitações académicas afetam o modo como as percepções de justiça organizacional relativas ao sistema de recompensa influenciam a motivação dos colaboradores?

Esta questão de investigação tem um carácter exploratório, uma vez que não só não há muitos estudos que analisem o impacto das variáveis sociodemográficas nas percepções de justiça organizacional, mas também porque os estudos existentes não são conclusivos. Não há consenso entre os investigadores sobre o tipo de influência (e se esta existe) que estas variáveis têm nas percepções de justiça organizacional. Deste modo, não serão formuladas hipóteses para responder a esta questão de investigação.

Na análise dos resultados obtidos foi utilizado o *Statistical Package for the Social Science* (SPSS) versão 28.0.1.0 (142) por ser um *software* indicado para a elaboração de análises estatísticas.

### **3.3 – Procedimentos e instrumentos de recolha de dados**

Nesta presente investigação, foi utilizada a técnica da amostragem que incluiu partilhar um questionário com diversos trabalhadores com profissões e cargos distintos para assim entender as divergências nos modos de pensar de colaboradores com objetivos profissionais diferentes.

A intenção foi apresentar um questionário de uma forma não presencial a trabalhadores aleatórios para entender as suas percepções de justiça organizacional relativas ao sistema

de recompensas aplicado na organização onde trabalham. Para além deste objetivo é também importante perceber se as perceções de justiça organizacional relativas ao sistema de recompensas têm ou não impacto na motivação de cada colaborador.

O questionário foi elaborado através do Google *Forms*<sup>4</sup> e divulgado o *link* nas redes sociais entre os dias 4 e 11 de janeiro de 2023, obtendo-se um total de 203 respostas. Foi utilizada uma linguagem simples e ao alcance de todos, por forma a que não houvesse dúvidas e permitindo que as respostas fossem as mais sinceras possíveis. Foi também garantida a confidencialidade da informação, uma vez que não foram solicitados dados pessoais nomeadamente contactos, nome ou local de trabalho.

O questionário está dividido em 4 partes, com início na caracterização da amostra onde foram solicitados dados como a idade, o género, o tempo de serviço na organização, tipo de contrato e tipo de serviços prestados pela empresa.

A segunda parte do questionário caracteriza o sistema de recompensas existente na empresa e foi adaptado do questionário de Machado (2017).

Seguidamente foram colocadas 3 questões adaptadas do questionário de Gomes (2022) acerca da motivação na organização, sendo que as 2 últimas foram subdivididas em 15 questões cada e foram respondidas tendo por base uma escala de Likert de 5 pontos; na segunda questão a escala vai desde 1 (“O que NÃO me motiva nada”) até 5 (“o que MAIS me motiva”) e na terceira questão a escala vai desde 1 (“O que NÃO me desmotiva nada”) até 5 (“o que MAIS me desmotiva”).

As questões acerca da justiça organizacional estão apresentadas na parte 4 e tiveram como base o questionário de Rola (2013). Estas foram divididas entre justiça distributiva, processual e interacional, sendo cada uma delas está classificada na Tabela 1. Nesta última parte do questionário foi também utilizada uma escala de Likert de 5, pontos sendo 1 (“Discordo totalmente”) e 5 (“Concordo totalmente”).

---

<sup>4</sup> Formulários disponibilizados pela Google

Tabela 1 - Classificação das questões do inquérito entre as três percepções de justiça

Justiça Organizacional	
1. Tendo em conta a minha responsabilidade no trabalho, julgo que sou recompensado justamente.	DISTRIBUTIVA
2. A minha organização estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas	PROCESSUAL
3. Tendo em conta a qualidade do trabalho que apresento, sinto-me justamente recompensado	DISTRIBUTIVA
4. O meu superior preocupa-se com os meus direitos como trabalhador	INTERACIONAL
5. O meu superior hierárquico apresenta justificação adequada para as decisões relativas às recompensas do meu trabalho	INTERACIONAL
6. Posso solicitar esclarecimentos e /ou informações a respeito da remuneração e da avaliação de desempenho aos meus superiores hierárquicos	PROCESSUAL
7. Considerando os restantes salários pagos nesta organização, reconheço que o meu salário é justo	DISTRIBUTIVA
8. Tendo em conta minha experiência, sinto-me justamente recompensado	DISTRIBUTIVA
9. Utilizando-se de vários canais, a minha organização tenta compreender as opiniões dos empregados relativamente às decisões e políticas de remuneração.	PROCESSUAL
10. O meu superior trata-me com respeito, sinceridade e consideração.	INTERACIONAL
11. A minha organização ouve e atende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pelas decisões salariais.	PROCESSUAL
12. O meu superior explica muito claramente qualquer decisão tomada e as consequências da mesma	INTERACIONAL
13. Tendo em conta o meu esforço, julgo que sou recompensado justamente.	DISTRIBUTIVA
14. Os empregados podem discordar ou apelar das decisões tomadas pelos seus chefes.	PROCESSUAL
15. O meu superior hierárquico fornece-me as informações acerca do modo como estou a desempenhar as minhas funções, permitindo-me fazer melhor o meu trabalho.	INTERACIONAL
16. Ao relacionar-se com os empregados o meu superior hierárquico supera os favorecimentos pessoais.	INTERACIONAL
17. Tendo em conta o stress a que sou submetido durante o trabalho, considero que sou recompensado justamente.	DISTRIBUTIVA
18. A minha organização procura reunir as informações precisas antes de tomar as decisões	PROCESSUAL

Fonte: Elaboração própria

A fiabilidade do questionário foi calculada com base no alfa de Cronbach onde se utilizou a escala de Hill e Hill (2000) (Tabela 2).

No que diz respeito às questões sobre motivação, o valor do alfa de Cronbach é de 0,926 o que significa que a fiabilidade das mesmas é excelente.

Das questões referentes à justiça distributiva obteve-se um alfa de Cronbach de 0,952 pelo que estas têm também uma fiabilidade excelente. As questões sobre justiça processual e interacional têm uma boa fiabilidade uma vez que o valor obtido para o alfa de Cronbach foi de, respetivamente, 0,876 e 0,888.

As questões referentes ao sistema de recompensas obtiveram um valor do alfa de Cronbach de 0,789 o que reflete uma fiabilidade razoável.

Depois de recolhidos e organizados os dados, foi feita a análise dos mesmos. O objetivo desta análise baseou-se num resumo dos dados existentes, testando as hipóteses e interpretando-as de modo a chegar às conclusões finais.

Tabela 2 - Escala alfa de Cronbach segundo Hill e Hill (2000)

$\alpha > 0,9$	Fiabilidade Excelente
$0,9 > \alpha > 0,8$	Fiabilidade Boa
$0,8 > \alpha > 0,7$	Fiabilidade Razoável
$0,7 > \alpha > 0,6$	Fiabilidade Fraca
$0,6 > \alpha$	Fiabilidade Inaceitável

Fonte: Elaboração própria

## Capítulo 4 - Estudo empírico

No presente capítulo vai-se proceder à caracterização da amostra em estudo e será efetuada uma análise dos resultados obtidos com a divulgação dos questionários.

Assim, o objetivo deste capítulo baseia-se numa análise das relações entre a variável dependente do modelo (motivação no trabalho) e as variáveis independentes (as três dimensões da justiça organizacional em relação ao sistema de recompensas), de modo a testar as hipóteses formuladas.

### 4.1 – Caracterização da amostra

Como foi referido anteriormente, para o estudo em causa foi divulgado um questionário através das redes sociais que contou com 203 respostas. Atendendo à forma como o questionário foi divulgado não é possível determinar a taxa de resposta ao mesmo.

Na Tabela 3 está sistematizada a informação sobre os dados sociodemográficos da amostra.

Tabela 3 - Resumo das respostas tendo por base as variáveis sociodemográficas

Variável Sociodemográfica	Respostas	Frequência	Percentagem %
Género	Feminino	114	56,2%
	Masculino	89	43,8%
		203	100,0%
Idade	Até 29 anos	56	27,6%
	30-39	19	9,4%
	40-49	56	27,6%
	50-59	64	31,5%
	Mais de 59 anos	8	3,9%
		203	100,0%
Antiguidade na Empresa	Até 2 anos	49	24,1%
	3-10	39	19,2%
	11-19	17	8,4%
	20-25	48	23,6%
	26-34	40	19,7%
	Mais de 34 anos	10	4,9%
		203	100,0%

Antiguidade com a chefia	Até 2 anos	99	48,8%
	3-10	80	39,4%
	11-19	14	6,9%
	20-25	7	3,4%
	26-34	2	1,0%
	Mais de 34 anos	1	0,5%
		203	100,0%
Habilitações Académicas	2º Ciclo	1	0,5%
	3º Ciclo	7	3,4%
	Secundário	68	33,5%
	Bacharelato	6	3,0%
	Licenciatura	100	49,3%
	Mestrado	20	9,9%
	Doutoramento	1	0,5%
	203	100,0%	
Tipo de Contrato	Certo	54	26,6%
	Incerto	27	13,3%
	Sem termo	109	53,7%
	Estágio	5	2,5%
	Outro	8	3,9%
		203	100,0%
Dimensão da empresa	Até 50 trabalhadores	44	21,7%
	Entre 51 e 250 trabalhadores	17	8,4%
	Mais de 250 trabalhadores	142	70,0%
	203	100,0%	

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito ao género, a diferença não foi significativa apesar da predominância dos inquiridos do género feminino que, com 114 respostas, representam 56,2% do total dos respondentes (Gráfico 4.1 e Tabela 3).

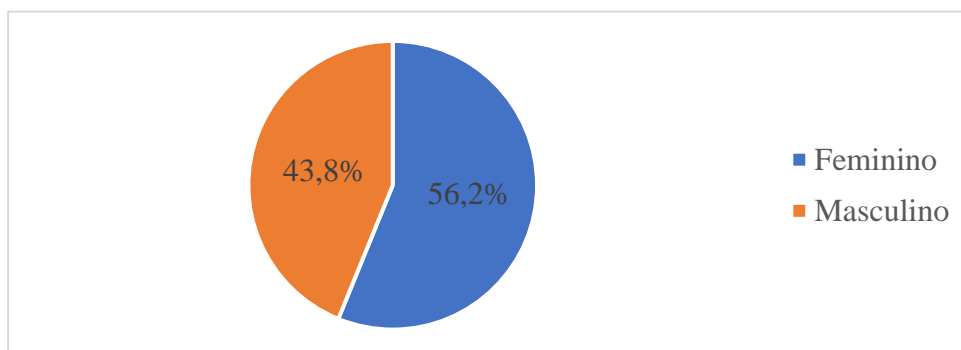


Gráfico 4.1 - Repartição dos respondentes por género

Fonte: Elaboração própria

A maioria das respostas foi dada por pessoas com idades compreendidas entre os 50 e os 59 anos que correspondem a 31,5% (n=64) do total da amostra. O número de respondentes com idades até aos 29 anos e entre os 40 e os 49 foi exatamente o mesmo, correspondendo cada um a 27,6% (n=56) conforme se constata pela observação do Gráfico 4.2 e da Tabela 3. O escalão menos representado é o que inclui as pessoas com mais de 59 anos que representam apenas 3,9% dos inquiridos. A maior concentração de respondentes ocorre entre os 40 e os 59 anos (59,1%).

A média de idades encontra-se nos 41,88 anos, sendo que a pessoa mais nova tem 21 anos e a pessoa com mais idade tem 74 anos.

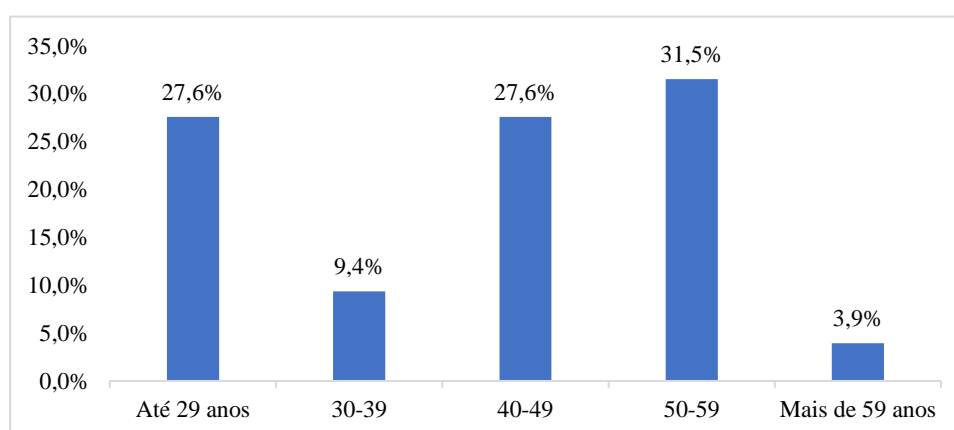


Gráfico 4.2 - Distribuição dos respondentes por idades

Fonte: Elaboração própria

De notar que, dos respondentes com idades entre os 50 e os 59 anos (n=64), 34 deles são do género feminino e, dos colaboradores com mais de 59 anos apenas 1 é do género feminino e 7 são do género masculino.

Dos 203 respondentes, 49 (cerca de 24,1%) trabalha na mesma empresa há menos de 2 anos. Este valor é muito próximo da percentagem de respondentes que se encontra na mesma empresa entre 20 e 25 anos (23,6%), que corresponde a 48 trabalhadores. Os colaboradores que estão na mesma empresa entre 26 e 34 anos correspondem a 19,7% do total da amostra e os que estão entre 3 e 10 anos representam 19,2% (Gráfico 4.3 e

Tabela 3). É também possível verificar que quase metade da amostra (48,3%) está na mesma empresa há pelo menos 20 anos (n=98).

A média do tempo de serviço na organização está nos 15,74 anos, sendo que 3 pessoas estão na empresa há 4 meses e apenas 1 pessoa está na mesma empresa há 49 anos.

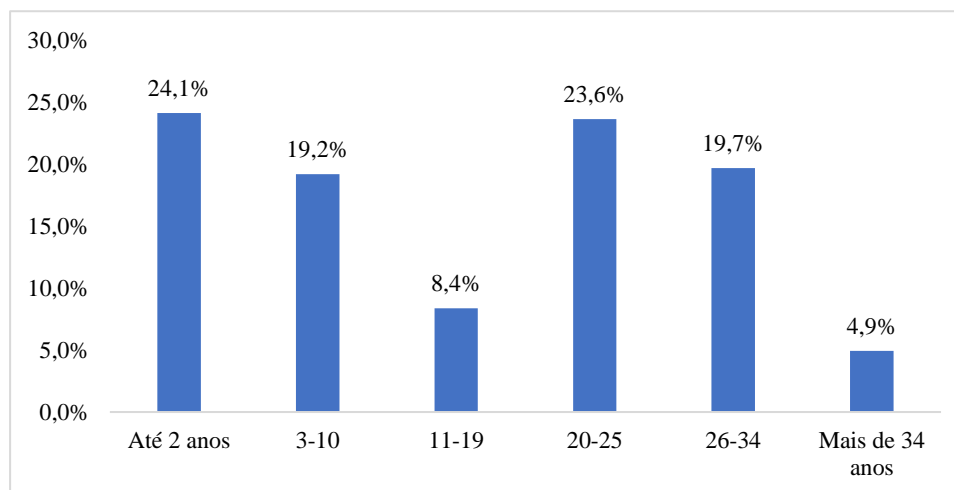


Gráfico 4.3 - Distribuição dos respondentes antiguidade na empresa

Fonte: Elaboração própria

Observe-se que, até aos 25 anos na mesma entidade, a predominância das respostas vai para os respondentes do género feminino. A partir dos 26 anos na empresa a predominância está no género masculino que, em 50 respostas conta com 32 a seu favor. No que diz respeito ao género feminino, a média de idades é de 40,1 anos sendo a média de anos na mesma empresa de 13,6 anos. Já no que concerne ao género masculino, a média de idades é ligeiramente superior (44,1 anos), bem como a média de anos na mesma empresa (18,4 anos).

Relativamente à antiguidade face ao superior hierárquico, quase 50% da amostra (48,8% e n=99) mantém a mesma chefia há menos de 2 anos. Cerca de 40% tem a mesma chefia entre 3 e 10 anos (n=80) e, naturalmente, esta percentagem vai diminuindo uma vez que, na maioria dos casos, a chefia vai sendo alterada por motivos de, por exemplo, reforma, promoções e despedimentos (Gráfico 4.4 e Tabela 3). Deste modo, 88,2% dos respondentes mantêm a mesma chefia até ao máximo de 10 anos.

No que diz respeito à média de tempo de serviço com a atual chefia, esta encontra-se nos 4,68 anos, em que 2 pessoas têm a mesma chefia há apenas 1 mês e 1 única pessoa está na mesma situação há 36 anos.

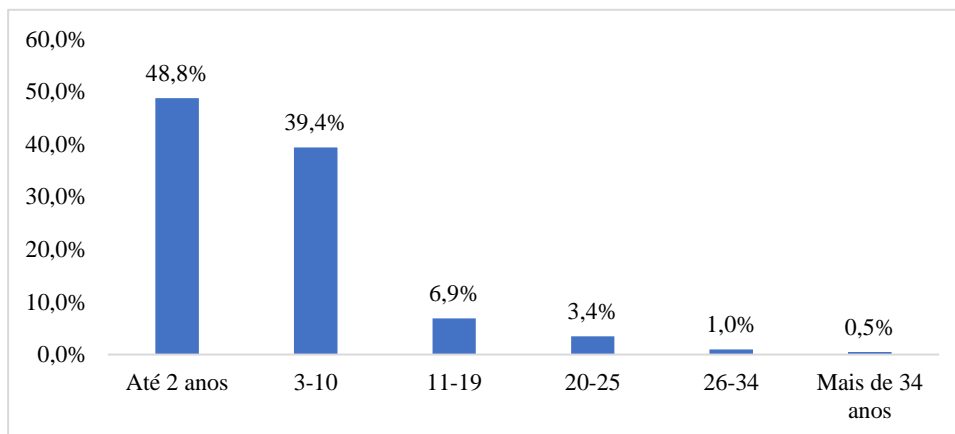


Gráfico 4.4 - Antiguidade com a chefia

Fonte: Elaboração própria

Ainda assim, é possível verificar através do Gráfico 4.5 que 65 dos respondentes (cerca de 32%) mantêm a chefia há tantos anos quantos os anos que estão na respectiva empresa. Dos 49 trabalhadores que estão na empresa há menos de 2 anos, 37 deles (75,5%) mantêm a chefia desde início e o mesmo acontece a 17 dos 39 inquiridos que estão na empresa entre os 3 e os 10 anos (cerca de 43,6%).

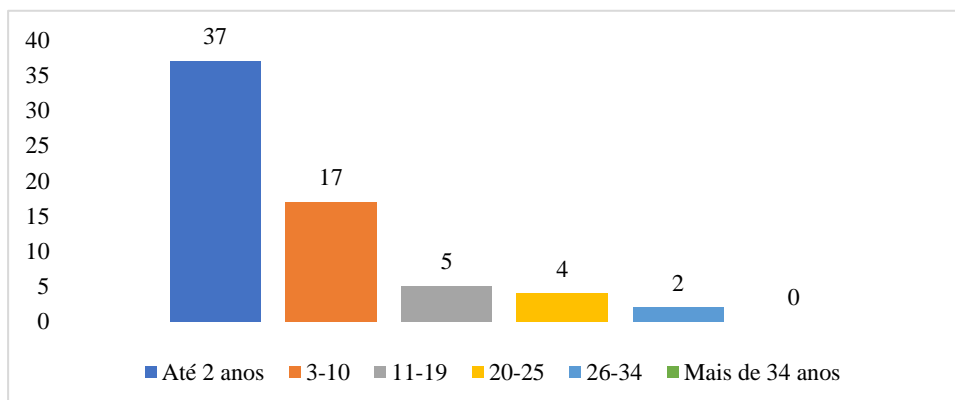


Gráfico 4.5 - Número de respondentes que mantêm a mesma chefia desde que entraram na empresa

Fonte: Elaboração própria

No que concerne às habilitações académicas e, tal como podemos verificar através do Gráfico 4.6 e da Tabela 3, cerca de 50% da amostra é licenciada, 68 inquiridos possuem o 12º ano de escolaridade (33,5%) e 9,9% são detentores do grau de mestre (n=20). Dos 203 respondentes, apenas 1 deles tem o 2º ciclo e outro o doutoramento.

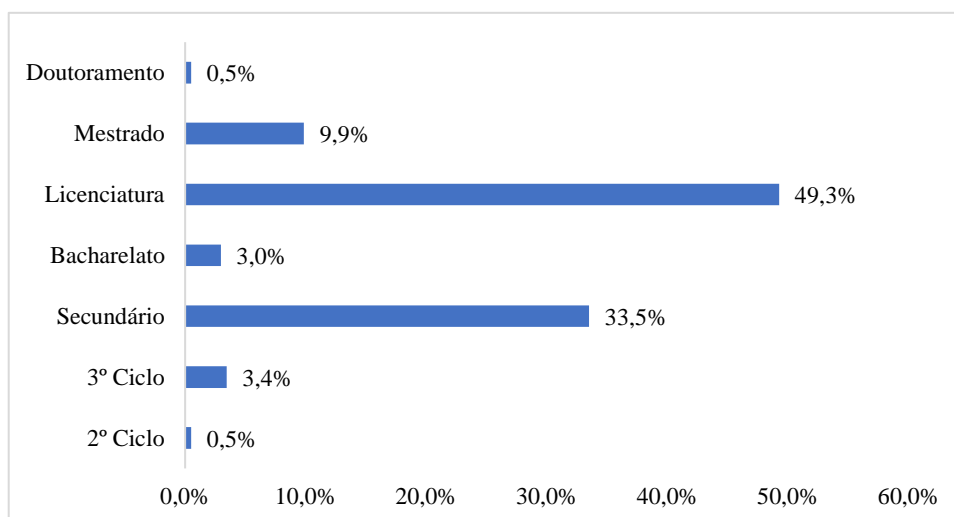


Gráfico 4.6 - Repartição de inquiridos por habilitações académicas

Fonte: Elaboração própria

Se compararmos a escala de idades com as habilitações académicas, até aos 39 anos, em 56 respostas, 46 são licenciados. À medida que a escala de idades vai aumentando, verifica-se também um aumento das respostas dadas por pessoas que acabaram o secundário. Entre os 40 e os 49 anos, das 56 respostas, 37,5% (n=21) são de pessoas que possuem o secundário concluído e 27 terminaram a licenciatura. No entanto, para as idades compreendidas entre os 50 e os 59 anos, o secundário é a opção mais selecionada comparativamente com a licenciatura (n=32 e n=23).

Das 68 pessoas que terminaram o secundário, 39 são homens, mas no que diz respeito à licenciatura e ao mestrado, as mulheres lideram a escala com 69 respostas em 100.

Tanto o inquirido que concluiu o 2º ciclo como aquele que tem doutoramento, têm mais de 59 anos e são do género masculino.

Tendo por base o Gráfico 4.7 e a Tabela 3 é notória a predominância de inquiridos com contratos sem termo (também chamados de “efetivos”) que atingiu as 109 respostas (53,7%), o que tem toda a razão de ser, uma vez que, como visto anteriormente no gráfico 4.3, quase 50% da amostra está na mesma empresa há mais de 20 anos. O segundo grupo predominante tem contratos a termo certo com 26,6% das respostas (n=54).

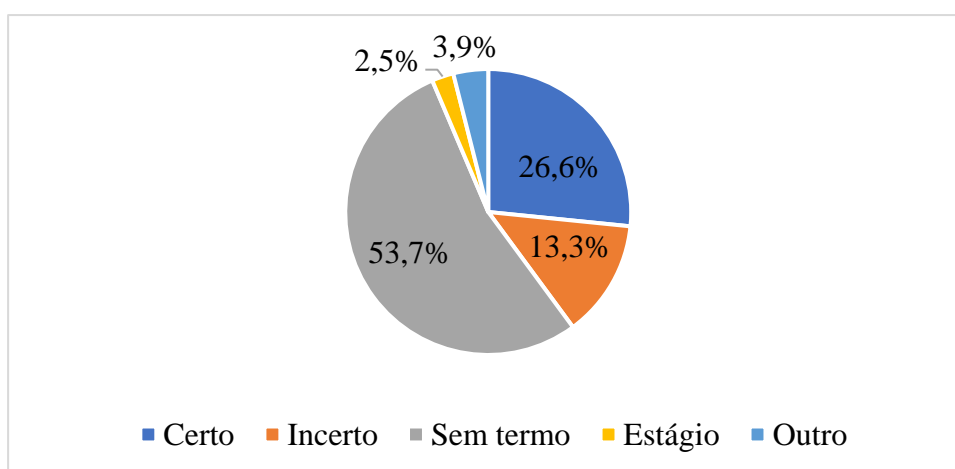


Gráfico 4.7 - Repartição dos inquiridos por tipo de contrato

Fonte: Elaboração própria

No que concerne ao cruzamento de dados entre a variável género e o tipo de contrato é possível verificar que das 109 respostas obtidas na opção “Contrato sem termo”, 71 são do género feminino e apenas 38 correspondem ao género masculino. O mesmo acontece para os contratos a termo incerto, em que há uma maior percentagem de respondentes do género feminino (n=19 e n=8). No entanto, no que respeita ao contrato com termo certo, das 54 respostas, 66,7% (n=36) são de respondentes do género masculino.

Por fim, e ainda no que diz respeito à caracterização da amostra em estudo, verifica-se uma predominância de inquiridos que trabalham em empresas de grande dimensão, ou seja, com mais de 250 trabalhadores (70%, n=142) em comparação com o número de inquiridos que trabalham em empresas de pequena e média dimensão (Gráfico 4.8 e Tabela 3).

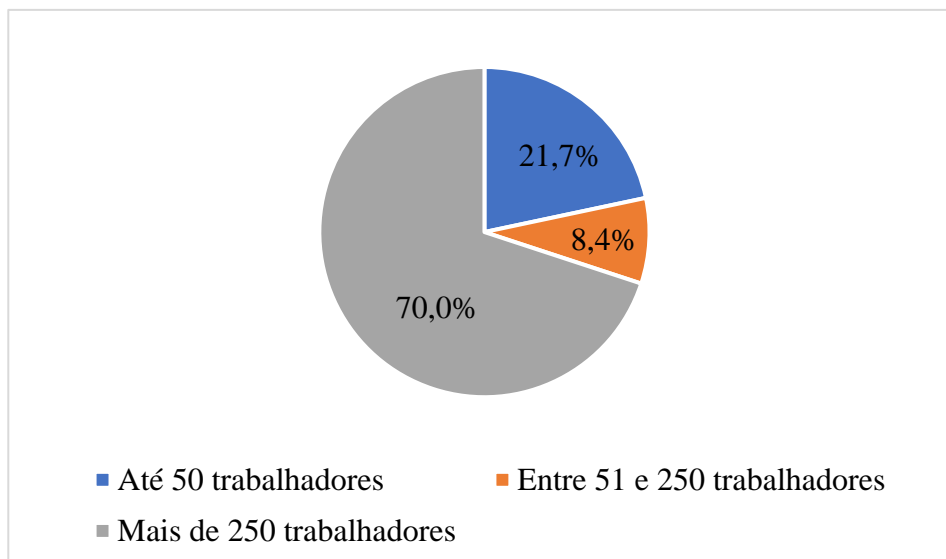


Gráfico 4.8 - Repartição dos respondentes por número de trabalhadores na empresa

Fonte: Elaboração própria

Das respostas dadas por pessoas que trabalham em empresas de pequena dimensão, há uma igualdade de respostas no que diz respeito ao género (50% e n=22). Contudo, é o género feminino que predomina nas restantes dimensões de empresas (n=16 para médias empresas e n=76 para grandes empresas).

#### 4.2 – Caracterização do sistema de recompensas apresentado

Nos dias que decorrem, motivar é a palavra-chave para o sucesso de uma empresa. No entanto, e tendo por base todos os custos que as empresas suportam com o pagamento dos vencimentos aos colaboradores, é compreensível que nem todas conseguem fazer face a vencimentos superiores ao ordenado mínimo estabelecido em Portugal (760€).

Deste modo, muitas empresas, principalmente as privadas, optam por motivar através de sistemas que não incluam mais encargos com a Segurança Social ou com o Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS).

O sistema de recompensas é uma das principais formas de motivar os colaboradores, seja através de recompensas monetárias, seja através de recompensas não monetárias.

No entanto, este não é igual em todas as empresas e também nem sempre é transparente e conhecido por todos os colaboradores.

No questionário aplicado, à pergunta “Considera que o seu sistema de recompensas é transparente e conhecido por todos?”, dos 203 respondentes apenas 81 consideraram que sim o que equivale a 39,9% de respostas positivas. Assim, 122 pessoas responderam negativamente o que significa que mais de metade da amostra não considera que o sistema de recompensas aplicado seja transparente e conhecido por todos.

Em relação aos principais objetivos do sistema de recompensas e, sendo possível a escolha de mais do que uma opção, 130 dos 203 respondentes consideram que um dos principais objetivos do sistema de recompensas é motivar e satisfazer os trabalhadores. “Aumentar o desempenho e a produtividade dos trabalhadores” foi também uma das respostas mais selecionadas, com 118 respostas, seguindo-se do aumento dos níveis de satisfação no trabalho com 89 respostas. Apenas 9% dos inquiridos referiram a alternativa “Atrair novos trabalhadores” e duas das 5 respostas dadas na opção “Outro” disseram que o sistema de recompensas não tinha objetivos (Tabela 4).

Tabela 4 - Repartição das respostas por principal (ais) objetivo (s) do Sistema de Recompensas

Principais objetivos do Sistema de Recompensas	Frequência	%
Garantir a retenção dos trabalhadores	47	23,2%
Aumentar o desempenho e a produtividade dos trabalhadores	118	58,1%
Motivar e satisfazer os trabalhadores	130	64,0%
Atrair novos trabalhadores	18	8,9%
Recompensar a antiguidade	31	15,3%
Aumentar os níveis de satisfação no trabalho	89	43,8%
Outro	5	2,5%

Fonte: Elaboração própria

No que concerne às recompensas monetárias existentes na empresa em que cada respondente trabalha e sendo também possível a escolha de mais do que uma opção, 63% dos respondentes afirma ter prêmios de desempenho, produtividade e/ou fim de ano e mais de 50% afirma que tem seguros de saúde (individual e/ou familiar).

As opções “Computador da empresa”, “Telemóvel”, “Aumento anual do salário”, “Pagamento de horas extra” e “Seguro de vida” também foram escolhidas por um número significativo de respondentes.

Das 203 respostas apenas um inquirido menciona que tem senhas de gasolina e 6 inquiridos referem que têm viagens como recompensa monetária. Das 14 pessoas que selecionaram a opção “Outros”, 8 delas responderam que não tinham quaisquer recompensas monetárias, uma delas afirma ter subsídio de transporte pago pela empresa e outra acrescentou o subsídio de refeição com um valor superior ao valor isento de impostos (Tabela 5).

Tabela 5 - Repartição das respostas por recompensas monetárias existentes

Recompensas Monetárias	Frequência	%
Prêmios de desempenho/produtividade/fim de ano	128	63,05%
Seguro de saúde individual/familiar	105	51,72%
Computador da empresa	86	42,36%
Telemovel	83	40,89%
Aumento anual do salário	76	37,44%
Pagamento de horas extras	62	30,54%
Seguro de vida	43	21,18%
Plano de Pensões	36	17,73%
Prêmios de antiguidade	35	17,24%
Viatura da empresa	26	12,81%
Despesas de Representação	20	9,85%
Complemento do subsídio de doença	18	8,87%
Descontos em creches/jardins de infância/escolas	16	7,88%
Outros	14	6,90%
Viagens	6	2,96%
Senhas de gasolina	1	0,49%

Fonte: Elaboração própria

No que se refere às recompensas não monetárias existentes, respectivamente 45,8% e 40,4% dos respondentes afirmam ter estabilidade no emprego e flexibilidade no horário. A existência de autonomia e responsabilidade, bem como programas de formação foram duas alternativas escolhidas por 36% dos respondentes (Tabela 6).

Apesar de 72 pessoas responderam que há espírito de equipa e/ou um ambiente de trabalho favorável, apenas 17,2% da amostra garante estar satisfeita com o ambiente de trabalho existente. Das 5 pessoas que selecionaram a opção “Outros”, 3 delas garantiram a inexistência de recompensas não monetárias e apenas uma pessoa considerou o trabalho híbrido/teletrabalho como uma outra forma de recompensa não monetária (Tabela 6).

Tabela 6 - Repartição das respostas por recompensas não monetárias existentes

Recompensas Não Monetárias	Frequência	%
Estabilidade no emprego	93	45,8%
Flexibilidade no horário	82	40,4%
Autonomia e Responsabilidade	73	36,0%
Programas de formação	73	36,0%
Espírito de equipa	72	35,5%
Ambiente de trabalho favorável	72	35,5%
Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	68	33,5%
Dias de férias extras	66	32,5%
Progressão na carreira	58	28,6%
Reconhecimento	42	20,7%
Satisfação com o ambiente de trabalho	35	17,2%
Outro	5	2,5%

Fonte: Elaboração própria

### 4.3 – Apresentação e análise crítica dos resultados

#### 4.3.1 – Resultados referentes às percepções de justiça organizacional

Os resultados referentes às percepções de justiça organizacional foram analisados separadamente conforme as três dimensões da justiça referidas anteriormente e estão apresentados nas Tabelas 7, 8 e 9. A resposta mais frequente em cada pergunta está evidenciada com a cor cinza. De recordar que nesta parte do questionário foi utilizada uma escala de Likert de 5 pontos sendo 1 (“Discordo totalmente”) e 5 (“Concordo totalmente”).

Tabela 7 - Frequência e percentagem de respostas dadas às questões sobre justiça distributiva

		1	2	3	4	5	Média
1. Tendo em conta a minha responsabilidade no trabalho, julgo que sou recompensado justamente.	Freq	32	56	51	47	17	2,81
	%	15,8%	27,6%	25,1%	23,2%	8,4%	
3. Tendo em conta a qualidade do trabalho que apresento, sinto-me justamente recompensado	Freq	36	52	55	41	19	2,78
	%	17,7%	25,6%	27,1%	20,2%	9,4%	
7. Considerando os restantes salários pagos nesta organização, reconheço que o meu salário é justo	Freq	41	49	57	38	18	2,72
	%	20,2%	24,1%	28,1%	18,7%	8,9%	
8. Tendo em conta minha experiência, sinto-me justamente recompensado	Freq	48	48	57	38	12	2,60
	%	23,6%	23,6%	28,1%	18,7%	5,9%	
13. Tendo em conta o meu esforço, julgo que sou recompensado justamente.	Freq	52	45	51	43	12	2,60
	%	25,6%	22,2%	25,1%	21,2%	5,9%	
17. Tendo em conta o stress a que sou submetido durante o trabalho, considero que sou recompensado justamente.	Freq	55	49	61	32	6	2,43
	%	27,1%	24,1%	30,0%	15,8%	3,0%	

Fonte: Elaboração própria

A média das questões relativas à dimensão de justiça distributiva é de 2,65 pontos, não atingindo o ponto 3 (nem concordo nem discordo) da escala de Likert, pelo que as percepções de justiça distributiva dos respondentes são muito baixas. Verifica-se que a afirmação onde os inquiridos mais concordaram foi a nº 1 (“Tendo em conta a minha

responsabilidade no trabalho julgo que sou recompensado justamente”) onde 29,6% dos respondentes concordaram total ou parcialmente com a mesma. A afirmação onde mais inquiridos discordaram total ou parcialmente (n=104, 51,2%) foi a nº 17 (“Tendo em conta o *stress* a que sou submetido durante o trabalho, considero que sou recompensado justamente.”), o que significa que os respondentes entendem que o *stress* do seu trabalho não está devidamente refletido nas recompensas que auferem. Esta afirmação é também aquela onde a neutralidade das opiniões é mais notória, pois 30% dos respondentes assinalou que não concorda nem discorda com a mesma.

A média da justiça processual ou procedimental apresentada na Tabela 8 foi de 2,98 pontos o que, uma vez mais é negativa.

Tabela 8 - Frequência e percentagem de respostas dadas às questões sobre justiça processual ou procedimental

		1	2	3	4	5	Média
2. A minha organização estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas	Freq	23	40	72	45	23	3,02
	%	11,3%	19,7%	35,5%	22,2%	11,3%	
6. Posso solicitar esclarecimentos e /ou informações a respeito da remuneração e da avaliação de desempenho aos meus superiores hierárquicos	Freq	22	19	55	62	45	3,44
	%	10,8%	9,4%	27,1%	30,5%	22,2%	
9. Utilizando-se de vários canais, a minha organização tenta compreender as opiniões dos empregados relativamente às decisões e políticas de remuneração.	Freq	48	47	58	37	13	2,61
	%	23,6%	23,2%	28,6%	18,2%	6,4%	
11. A minha organização ouve e atende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pelas decisões salariais.	Freq	48	44	64	35	12	2,60
	%	23,6%	21,7%	31,5%	17,2%	5,9%	
14. Os empregados podem discordar ou apelar das decisões tomadas pelos seus chefes.	Freq	19	23	65	72	24	3,29
	%	9,4%	11,3%	32,0%	35,5%	11,8%	
18. A minha organização procura reunir as informações precisas antes de tomar as decisões	Freq	33	32	80	39	19	2,90
	%	16,3%	15,8%	39,4%	19,2%	9,4%	

Fonte: Elaboração própria

Nesta dimensão de justiça organizacional a afirmação onde os inquiridos mais concordaram foi a nº 6 (“Posso solicitar esclarecimentos e /ou informações a respeito da remuneração e da avaliação de desempenho aos meus superiores hierárquicos”), onde

45 dos 203 concordaram totalmente, ou, dito de outra forma, 52,7% dos inquiridos concordam total ou parcialmente com a mesma.

Por outro lado, houve duas afirmações onde mais pessoas discordaram totalmente (n=48) sendo elas a nº 9 (“Utilizando-se de vários canais, a minha organização tenta compreender as opiniões dos empregados relativamente às decisões e políticas de remuneração.”) e a nº 11 (“A minha organização ouve e atende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pelas decisões salariais.”). Nestes dois casos, 46,8% dos respondentes discordaram total ou parcialmente com a afirmação nº 9 e 45,3% dos respondentes discordaram total ou parcialmente com a afirmação nº 11.

A maior percentagem de respostas apresentadas na Tabela 8 encontra-se na afirmação nº 18 (“A minha organização procura reunir as informações precisas antes de tomar as decisões”), em que 39,4% dos inquiridos não tem opinião sobre a mesma.

Por fim, na Tabela 9 encontram-se as respostas referentes às afirmações direcionadas para as perceções de justiça internacional, onde a média foi baixa mas positiva (3,4 pontos).

Nesta dimensão de justiça organizacional, a afirmação onde os inquiridos mais concordaram foi a nº 10 (“O meu superior trata-me com respeito, sinceridade e consideração.”) onde 40,4% concordaram totalmente (n=82) e 72,4% concordaram total ou parcialmente, revelando que as chefias diretas dos respondentes estão preocupadas em tratar de forma condigna os seus colaboradores. Neste mesmo sentido encontra-se a afirmação nº 4 (“O meu superior preocupa-se com os meus direitos como trabalhador”) em que 52,7% dos inquiridos concorda total ou parcialmente com a mesma.

A afirmação onde mais respondentes discordaram totalmente (n=22) foi a nº 5 (“O meu superior hierárquico apresenta justificação adequada para as decisões relativas às recompensas do meu trabalho”), sendo que 31,5% dos respondentes discorda total ou parcialmente com a mesma, percentagem que é muito similar à dos respondentes que têm uma opinião neutra (32,5%), ou seja, não concordam, nem discordam.

Tabela 9 - Frequência e percentagem de respostas dadas às questões sobre justiça interacional

		1	2	3	4	5	Média
4. O meu superior preocupa-se com os meus direitos como trabalhador	Freq	20	22	54	66	41	3,42
	%	9,9%	10,8%	26,6%	32,5%	20,2%	
5. O meu superior hierárquico apresenta justificação adequada para as decisões relativas às recompensas do meu trabalho	Freq	22	42	66	50	23	3,05
	%	10,8%	20,7%	32,5%	24,6%	11,3%	
10. O meu superior trata-me com respeito, sinceridade e consideração.	Freq	9	14	33	65	82	3,97
	%	4,4%	6,9%	16,3%	32,0%	40,4%	
12. O meu superior explica muito claramente qualquer decisão tomada e as consequências da mesma	Freq	21	33	65	60	24	3,16
	%	10,3%	16,3%	32,0%	29,6%	11,8%	
15. O meu superior hierárquico fornece-me as informações acerca do modo como estou a desempenhar as minhas funções, permitindo-me fazer melhor o meu trabalho.	Freq	16	20	55	67	45	3,52
	%	7,9%	9,9%	27,1%	33,0%	22,2%	
16. Ao relacionar-se com os empregados o meu superior hierárquico supera os favorecimentos pessoais.	Freq	17	23	77	57	29	3,29
	%	8,4%	11,3%	37,9%	28,1%	14,3%	

Fonte: Elaboração própria

#### 4.3.2 – Resultados referentes à motivação

No que diz respeito à motivação organizacional os resultados foram obtidos e analisados utilizando também a escala de Likert de 5 pontos. Na Tabela 10, estão os resultados das respostas dadas, onde a escala vai de 1 “O que NÃO me motiva nada” a 5 “O que MAIS me motiva”. Mais uma vez, o valor mais elevado na escala de Likert está evidenciado a cor cinza.

Analisando a Tabela 10 verifica-se que a média das questões relacionadas com a motivação é, ao contrário da média das questões sobre justiça organizacional, bastante positiva (4,06 pontos). Das várias formas de motivação, “Conseguir conciliar a vida profissional com a pessoal” foi aquela em que mais inquiridos consideraram ser a que mais os motiva (n=125, 61,6%), seguindo-se a “Recompensa salarial” com 50,2% das respostas (n=102) e depois o “Bom ambiente de trabalho” com 49,3% das respostas (n=100). Do ponto de vista do que não motiva nada, a maior concentração de respostas

está nas opções 4 (“Possibilidade de progressão na carreira”) e 6 (“Recompensas variadas (bônus, prêmios de produtividade, carros, computadores,...) em que cada uma apresenta 8,4% das respostas (n=17).

Tabela 10 - Frequência e percentagem de respostas dadas às questões sobre motivação no trabalho

		1	2	3	4	5	Média
1. Estabilidade no emprego	Freq %	0 0,0%	6 3,0%	31 15,3%	80 39,4%	86 42,4%	4,21
2. Bom ambiente de trabalho	Freq %	4 2,0%	2 1,0%	19 9,4%	78 38,4%	100 49,3%	4,32
3. Bom relacionamento com a chefia direta	Freq %	3 1,5%	11 5,4%	20 9,9%	91 44,8%	78 38,4%	4,13
4. Possibilidade de progressão na carreira	Freq %	17 8,4%	11 5,4%	36 17,7%	53 26,1%	86 42,4%	3,89
5. Recompensa salarial	Freq %	10 4,9%	17 8,4%	26 12,8%	48 23,6%	102 50,2%	4,06
6. Recompensas variadas (bônus, prêmios de produtividade, carros, computadores,...)	Freq %	17 8,4%	16 7,9%	33 16,3%	58 28,6%	79 38,9%	3,82
7. Satisfação no trabalho	Freq %	3 1,5%	9 4,4%	30 14,8%	67 33,0%	94 46,3%	4,18
8. Ter uma boa avaliação	Freq %	5 2,5%	4 2,0%	35 17,2%	84 41,4%	75 36,9%	4,08
9. O encorajamento por parte da chefia	Freq %	10 4,9%	10 4,9%	35 17,2%	78 38,4%	70 34,5%	3,93
10. Desenvolver trabalho de equipa	Freq %	3 1,5%	8 3,9%	39 19,2%	85 41,9%	68 33,5%	4,02
11. Ações de formação	Freq %	11 5,4%	22 10,8%	66 32,5%	83 40,9%	21 10,3%	3,40
12. Conseguir conciliar a vida profissional com a pessoal	Freq %	7 3,4%	2 1,0%	22 10,8%	47 23,2%	125 61,6%	4,38
13. Segurança no trabalho	Freq %	3 1,5%	5 2,5%	33 16,3%	80 39,4%	82 40,4%	4,15
14. Boas condições de trabalho	Freq %	4 2,0%	4 2,0%	24 11,8%	89 43,8%	82 40,4%	4,19
15. Flexibilidade do horário	Freq %	5 2,5%	7 3,4%	25 12,3%	79 38,9%	87 42,9%	4,16

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 11 a escala é também uma escala de Likert de 5 pontos. No entanto, 1 é para “O que NÃO me desmotiva nada” e o 5 para “O que MAIS me desmotiva”, sendo que

os pontos da escala de Likert com maior número de respostas estão também destacadas a cinzento.

De todas as opções a “Recompensa salarial baixa ou abaixo da média praticada no mercado” (opção nº 5) foi aquela em que mais inquiridos consideraram ser a que mais os desmotiva (n=114), seguindo-se do “Mau ambiente de trabalho” (opção nº 2) com 49,8% das respostas (n=101). Do ponto de vista do que não desmotiva nada os inquiridos, “As funções que desempenha” (opção nº 7) é a opção que apresenta o maior número de respostas com um total de 36, ou seja, 17,7% dos respondentes considera que o tipo de funções que desempenha não os desmotiva nada.

Tabela 11 - Frequência e percentagem de respostas dadas às questões sobre desmotivação no trabalho

		1	2	3	4	5	Média
1. Falta de estabilidade no emprego	Freq %	18 8,9%	14 6,9%	38 18,7%	63 31,0%	70 34,5%	3,75
2. Mau ambiente de trabalho	Freq %	19 9,4%	10 4,9%	20 9,9%	53 26,1%	101 49,8%	4,02
3. Mau relacionamento com a chefia direta	Freq %	18 8,9%	13 6,4%	27 13,3%	66 32,5%	79 38,9%	3,86
4. Impossibilidade de progressão na carreira	Freq %	15 7,4%	9 4,4%	30 14,8%	62 30,5%	87 42,9%	3,97
5. Recompensa salarial baixa ou abaixo da média praticada no mercado	Freq %	11 5,4%	4 2,0%	18 8,9%	56 27,6%	114 56,2%	4,27
6. Ter uma má avaliação no trabalho	Freq %	15 7,4%	14 6,9%	31 15,3%	80 39,4%	63 31,0%	3,80
7. As funções que desempenha	Freq %	36 17,7%	27 13,3%	52 25,6%	61 30,0%	27 13,3%	3,08
8. Sobrecarga de trabalho	Freq %	18 8,9%	14 6,9%	54 26,6%	68 33,5%	49 24,1%	3,57
9. Falta de reconhecimento por parte da chefia	Freq %	11 5,4%	9 4,4%	23 11,3%	73 36,0%	87 42,9%	4,06
10. Falta de reconhecimento por parte dos colegas de equipa	Freq %	12 5,9%	6 3,0%	45 22,2%	72 35,5%	68 33,5%	3,88
11. Falta de oportunidades para realização de formações	Freq %	17 8,4%	20 9,9%	98 48,3%	50 24,6%	18 8,9%	3,16
12. Dificuldades em conseguir conciliar a vida profissional com a pessoal	Freq %	15 7,4%	7 3,4%	42 20,7%	54 26,6%	85 41,9%	3,92
13. Falta de segurança no trabalho	Freq %	19 9,4%	12 5,9%	51 25,1%	57 28,1%	64 31,5%	3,67
14. Más condições de trabalho	Freq %	17 8,4%	8 3,9%	34 16,7%	66 32,5%	78 38,4%	3,89
15. Horário de trabalho	Freq %	21 10,3%	21 10,3%	61 30,0%	70 34,5%	30 14,8%	3,33

Fonte: Elaboração própria

### 4.3.3 – Resultados referentes à correlação

O coeficiente de correlação de Pearson não é mais do que o grau de relação entre duas variáveis quantitativas que determina a correlação através de valores entre 1 e -1. Um coeficiente próximo de zero indica que não há uma relação linear entre as duas variáveis, sendo que a relação é tanto mais forte quanto mais perto estiver das duas extremidades. Quando o coeficiente é negativo, isto significa que há uma correlação inversa, ou seja, quanto maior for uma variável menor é a outra. Quando o coeficiente é positivo significa que há uma correlação positiva entre as variáveis.

Para que o coeficiente de correlação seja significativo, o nível de significância tem de ser, normalmente, inferior a 0,05 (5%) e quanto mais baixo for este valor, maior é a probabilidade de obter resultados sem erro.

Foi utilizada uma matriz (Tabela 12) para analisar a correlação entre as dimensões da justiça organizacional e o índice de motivação no trabalho e verifica-se que os coeficientes obtidos são todos positivos sendo que a maior correlação acontece entre o índice de motivação e a justiça procedimental ou processual ( $r=0,347$ ).

Tabela 12 - Correlações entre justiça organizacional e motivação no trabalho

	Motivação
Justiça Distributiva	,238**
Justiça Procedimental	,347**
Justiça Interacional	,306**

\*\* A correlação é significativa para um nível de significância  $\leq 0,01$

Fonte: Elaboração própria

Para a correlação entre as três dimensões da justiça (Tabela 13), os coeficientes são também todos positivos e a maior correlação verifica-se entre as dimensões de justiça procedimental e interacional ( $r=0,757$ ).

Tabela 13 - Correlações entre as dimensões de justiça organizacional

	Justiça Interacional	Justiça Distributiva
Justiça Distributiva	,590**	
Justiça Procedimental	,757**	,723**

\*\* A correlação é significativa para um nível de significância  $\leq 0,01$

Fonte: Elaboração própria

Considerando as variáveis sociodemográficas (género, idade e habilitações académicas) como variáveis independentes e as perceções de justiça organizacional e a motivação como variáveis dependentes obtêm-se as correlações apresentadas nas Tabelas 14, 15 e 16.

No que concerne ao género, na Tabela 14, verifica-se que não há uma correlação forte entre as duas variáveis. No entanto, é possível afirmar que a justiça interacional e o índice de motivação têm uma relação inversa, mas fraca com o género, o que significa que os respondentes do género masculino têm um índice de motivação e uma perceção de justiça interacional menor que os respondentes do género feminino.

Tabela 14 - Correlações entre as dimensões de justiça organizacional e o índice de motivação face ao género

	Género
Justiça Distributiva	0,124*
Justiça Procedimental	0,035*
Justiça Interacional	-0,044*
Motivação	-0,149*

\* A correlação é significativa para um nível de significância  $\leq 0,05$

Fonte: Elaboração própria

Se a variável sociodemográfica independente for a idade, é possível concluir através da Tabela 15, que a correlação entre esta variável e as perceções de justiça distributiva é positiva, mas praticamente nula. No entanto, no que respeita às restantes variáveis

dependentes, a correlação é sempre inversa, apesar de ser muito fraca, o que significa que, quanto maior for a idade, menores são as percepções de justiça procedimental de justiça interacional e menor o índice de motivação.

Tabela 15 - Correlações entre as dimensões de justiça organizacional e o índice de motivação face à idade

	Idade
Justiça Distributiva	0,004*
Justiça Procedimental	-0,089*
Justiça Interacional	-0,075*
Motivação	-0,171*

\* A correlação é significativa para um nível de significância  $\leq 0,05$

Fonte: Elaboração própria

Por fim e, face ao exposto na Tabela 16, as habilitações académicas, apesar de baixa, têm uma correlação positiva com as três dimensões da justiça organizacional e com o índice de motivação, o que, por sua vez, indica que quanto maior (menor) for o nível de habilitações académicas, maiores (menores) são as percepções de justiça organizacional e maior (menor) é o índice de motivação.

Tabela 16 - Correlações entre as dimensões de justiça organizacional e o índice de motivação face às habilitações académicas

	Habilitações Académicas
Justiça Distributiva	0,160*
Justiça Procedimental	0,191*
Justiça Interacional	0,191*
Motivação	0,303*

\* A correlação é significativa para um nível de significância  $\leq 0,05$

Fonte: Elaboração própria

#### 4.4 – Teste de hipóteses e resposta às questões de investigação

Para testar as hipóteses apresentadas anteriormente e responder às questões de investigação foram elaborados modelos de regressão linear múltipla entre a variável dependente (motivação no trabalho) e as variáveis independentes (dimensões da justiça organizacional). Na Tabela 17 é apresentado o resumo do modelo que explica apenas 12,5% da motivação com o trabalho, dado que o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) é de 0,125. De acordo com a Tabela 18, este valor é estatisticamente significativo uma vez que,  $Z(3, 199) = 9,518$  e  $p < ,001$ .

Tabela 17 - Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	0,354	0,125	0,112	17,33339	1,880

Fonte: Elaboração própria

Tabela 18 - Anova

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	8578,713	3	2859,571	9,518	<,001
	Resíduo	59788,854	199	300,447		
	Total	68367,567	202			

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito às hipóteses, a primeira afirma que as perceções de justiça distributiva relativas ao sistema de recompensas afetam positivamente a motivação dos colaboradores. Segundo os coeficientes apresentados na Tabela 19 é possível verificar que, para um nível de significância inferior 5%, a justiça distributiva não tem influência sobre a motivação, pelo que esta hipótese não é suportada.

Tabela 19 - Coeficientes da análise de regressão linear múltipla

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	
	B	Erro Erro	Beta			
1	(Constante)	94,318	4,721		19,980	0,000
	Justiça Procedimental	0,970	0,393	0,294	2,467	0,014*
	Justiça Distributiva	-0,106	0,273	-0,037	-0,389	0,698
	Justiça Interacional	0,352	0,338	0,106	1,041	0,299

\* Nível de significância  $\leq 0,05$

Fonte: Elaboração própria

A hipótese 2 refere que as percepções de justiça procedimental ou processual relativas ao sistema de recompensas afetam positivamente a motivação dos colaboradores. Tendo também por base os resultados obtidos na Tabela 19, é possível verificar que a justiça procedimental revelou ser estatisticamente significativa para a motivação, dado que o nível de significância é de 1,4% (ou seja, inferior a 5%). Deste modo, esta hipótese é suportada.

Por último, a hipótese 3 refere que percepções de justiça interacional relativas ao sistema de recompensas não afetam a motivação dos colaboradores. Se verificarmos mais uma vez a Tabela 19, conclui-se que a justiça interacional não influencia a motivação no trabalho, uma vez que o nível de significância é superior a 5%. Assim, esta hipótese é suportada.

Para a segunda questão de investigação, o objetivo é perceber se as variáveis sociodemográficas idade, género e habilitações académicas afetam o modo como as percepções de justiça organizacional relativas ao sistema de recompensas influenciam a motivação dos trabalhadores.

Ao fazer uma análise similar para estas variáveis sociodemográficas, verifica-se que, para a variável idade, o  $R^2$  é de 0,144 o que significa que as variáveis independentes (dimensões da justiça organizacional) apenas explicam 14,4% da variável dependente (motivação no trabalho). Pela análise dos coeficientes apresentados na Tabela 20 é

possível verificar que, para um nível de significância inferior a 5%, apenas a justiça procedimental ou processual mostra ter influência sobre a motivação.

Tabela 20 - Coeficientes da análise de regressão entre o índice de motivação e as dimensões de justiça organizacional referentes à variável sociodemográfica idade

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
(Constante)	103,238	6,329		16,311	0,000
1 Justiça Procedimental	0,893	0,392	0,270	2,279	0,024*
Justiça Distributiva	-0,049	0,272	-0,017	-0,179	0,858
Justiça Interacional	0,337	0,336	0,101	1,004	0,316

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à variável gênero, o valor do R<sup>2</sup> obtido foi de 14,9% o que, mais uma vez, significa que as variáveis independentes têm pouco poder explicativo sobre a variável dependente. Os resultados obtidos para esta variável sociodemográfica estão apresentados na Tabela 21 onde se conclui que, para um nível de significância inferior a 5%, também a justiça procedimental é a única dimensão de justiça organizacional que demonstra ter influência sobre a motivação.

Tabela 21 - Coeficientes da análise de regressão entre o índice de motivação e as dimensões de justiça organizacional referentes à variável sociodemográfica gênero

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
(Constante)	102,892	5,937		17,331	0,000
1 Justiça Procedimental	0,978	0,389	0,296	2,515	0,013*
Justiça Distributiva	-0,007	0,273	-0,003	-0,026	0,979
Justiça Interacional	0,255	0,337	0,077	0,756	0,450

Fonte: Elaboração própria

Por último, no que concerne à variável sociodemográfica “habilitações académicas”, as variáveis independentes explicam agora 18,2% da motivação uma vez que o  $R^2$  é de 0,182. Analisando a Tabela 22, verifica-se que, mais uma vez a justiça procedimental aparece como a única dimensão de justiça organizacional com influência sobre a motivação para níveis de significância inferiores a 5%.

Tabela 22 - Coeficientes da análise de regressão entre o índice de motivação e as dimensões de justiça organizacional referentes à variável sociodemográfica habilitações académicas

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
(Constante)	77,540	6,451		12,020	0,000
1 Justiça Procedimental	0,903	0,382	0,273	2,365	0,019*
Justiça Distributiva	-0,131	0,265	-0,046	-0,496	0,620
Justiça Interacional	0,268	0,329	0,081	0,813	0,417

Fonte: Elaboração própria

Posto isto e, tendo por base os resultados obtidos nas Tabelas 20 a 22, é possível afirmar que independentemente da idade, género e habilitações académicas, apenas a justiça procedimental revelou ser o preditor de motivação, enquanto as dimensões de justiça distributiva e interacional apresentaram níveis de significância muito superiores a 5%. Atendendo ao exposto, conclui-se que as variáveis sociodemográficas género, idade e habilitações académicas não afetam, num geral, o modo como as perceções de justiça organizacional relativas ao sistema de recompensas influenciam a motivação dos trabalhadores, isto porque os resultados obtidos na questão de investigação 2 são semelhantes às conclusões obtidas na questão de investigação 1, onde apenas a justiça procedimental tem impacto na motivação.

## **Capítulo 5 – Conclusão**

Neste capítulo apresentam-se as conclusões gerais desta investigação, o contributo que a mesma teve para o conhecimento, revelam-se as limitações ao longo do estudo e, por último, fazem-se sugestões para futuras investigações.

### **5.1 – Contribuições do estudo**

O tema da motivação no trabalho tem atraído recentemente o interesse e a atenção não só de investigadores, mas também de gestores de recursos humanos. Nessa mesma linha de pensamento foram vários os autores, como Maslow, Herzberg, Adams e Vroom, que se dedicaram ao estudo da motivação no trabalho e em todos os fatores que a influenciavam. Apesar das diversas teorias, no final todos chegaram à mesma conclusão: trabalhadores motivados tendem a ter uma maior produtividade o que, por sua vez, resulta em melhores resultados para a organização.

Através da presente investigação foi possível fortalecer teorias de estudos feitos anteriormente nas áreas da justiça organizacional, sistema de recompensas e motivação no trabalho. Entre os temas investigados, os estudiosos procuraram encontrar respostas para algumas das preocupações (como a desmotivação e a falta de produtividade), ao mesmo tempo que demonstraram que as perceções de justiça organizacional afetam de uma forma significativa as atitudes e comportamentos dos colaboradores, o que se reflete no desempenho final dos mesmos e da organização como um todo.

Deste modo, esta dissertação tem como objetivo dar um contributo adicional a esta investigação ao demonstrar que as perceções de justiça organizacional em relação ao sistema de recompensas afetam a motivação no trabalho.

Os resultados obtidos nas análises feitas concluem que as perceções de justiça no contexto dos sistemas de recompensa estão diretamente relacionadas com a motivação dos colaboradores. Assim, espera-se que os gestores estejam mais atentos às conclusões dos diferentes estudos realizados e das teorias apresentadas, de modo a implementarem

uma gestão estratégica mais eficaz dos recursos humanos, principalmente no que diz respeito à implementação de sistemas de recompensas que vão de encontro às necessidades dos seus colaboradores.

## **5.2 – Limitações da investigação**

Como em qualquer outro estudo, também este possui limitações que é preciso ter em conta aquando da interpretação dos resultados. A primeira limitação identificada foi a impossibilidade de apresentar o questionário em empresas com áreas de atuação específicas. O objetivo inicial desta investigação baseava-se na comparação do tema entre uma empresa pública e outra privada, de modo a perceber se os impactos eram os mesmos independentemente da titularidade da empresa. No entanto, foi-me negada a apresentação do questionário nessas empresas específicas e, por essa razão, o questionário foi disponibilizado nas redes sociais abrangendo colaboradores de todo o tipo de empresas.

Uma outra limitação, baseia-se no facto de a amostra apenas abranger a opinião de 203 pessoas pelo que os resultados não podem ser generalizados. Se a amostra abrangesse mais pessoas a fiabilidade, medida pelo valor do  $R^2$ , seria maior.

Uma última limitação prende-se com o instrumento de recolha de dados. O questionário não permite estudar a subjetividade das questões uma vez que este não incluiu questões de resposta aberta, que poderiam ter sido importantes no sentido de perceber a opinião sincera de cada inquirido, em vez de o mesmo selecionar apenas opções previamente dadas.

## **5.3 – Sugestões para futuras investigações**

A principal sugestão para futuras investigações passa pelo esforço de ultrapassar as limitações identificadas anteriormente referentes à presente dissertação. Assim, é importante restringir a amostra a áreas, empresas, idades ou até mesmo género

específico. Se o objetivo for colocar o questionário online, recomenda-se a obtenção de mais respostas que deem origem a uma amostra muito mais abrangente e, deste modo, conseguir uma fiabilidade ( $R^2$ ) maior.

Para além da restrição da amostra e da obtenção de mais respostas, sugere-se a utilização de outro método de recolha de dados, como por exemplo, as entrevistas que, por serem feitas de uma forma presencial, permitem uma obtenção de dados mais sincera e objetiva. Para a utilização de questionários sugere-se a colocação de mais repostas abertas que permitam a recolha de outro tipo de informação que não apenas as opções dadas.

Uma última pista passa por analisar as perceções de justiça organizacional em relação às recompensas e o seu impacto na motivação dos colaboradores tendo por base uma visão quadripartida da justiça organizacional, uma vez que ainda não há um consenso entre os investigadores sobre validade de aplicação da visão tripartida (justiça distributiva, procedimental e interacional) ou da visão quadripartida (justiça distributiva, procedimental, interpessoal e informacional) da justiça organizacional.

#### **5.4 – Conclusão final**

Numa época de crescente competitividade entre as empresas, é necessária a implementação de novos sistemas de organização que permitam, acima de tudo, novas relações no trabalho, uma maior produtividade e melhores resultados na empresa. Todas estas consequências têm por base o esforço e dedicação que os recursos humanos colocam trabalho. No entanto, para que isso seja possível é imprescindível que os colaboradores estejam motivados.

A necessidade de gerar maior motivação ainda se torna mais evidente se tivermos em consideração os resultados obtidos com o estudo efetuado sobre o modo como as perceções de justiça organizacional no que respeita ao sistema de recompensas impactam a motivação dos trabalhadores.

Assim, no que concerne ao tema da motivação e, sendo algo subjetivo, a sua definição varia consoante o autor, mas para a maior parte dos investigadores, a motivação é um processo psicológico que explica a intensidade com que um indivíduo tenta alcançar os objetivos, o sentido para onde esse esforço é canalizado e por quanto tempo esse esforço é mantido. Por ser um elemento tão importante, existem várias teorias que tentam explicar os fatores que influenciam a motivação, sendo um dos principais o sistema de recompensas implementado.

O sistema de recompensas deve ser justo e adequado ao trabalho exercido e deve ter em conta os objetivos tanto dos trabalhadores como da organização. Este tema revelou ser um dos grandes desafios da gestão de recursos humanos, uma vez que permite atrair, reter e aumentar a motivação dos melhores colaboradores.

No que diz respeito à justiça organizacional, a sua repartição ainda que não seja consensual entre os investigadores, a grande maioria aceita a visão tripartida da justiça organizacional. Assim, a justiça distributiva refere-se à perceção dos resultados que são consistentes com as normas implícitas para alocação, a justiça procedimental ou processual refere-se aos meios utilizados para se alcançar os resultados e a justiça interacional foca-se na comunicação entre superior hierárquico e colaborador.

Silva (2018, p. 29) refere que “[a] perceção de justiça que os indivíduos nas organizações detêm é um fator que pode influenciar tanto a produtividade, quanto a qualidade dos produtos desenvolvidos, mas principalmente o desempenho das pessoas e das empresas”.

As questões e respetivas hipóteses que deram origem a esta investigação permitem reforçar conclusões de estudos feitos por outros autores e fornecer novos dados para futuras investigações.

Por um lado, no que concerne à pergunta de investigação 1 (De que forma as perceções de justiça organizacional relativas ao sistema de recompensas influenciam a motivação dos colaboradores?) concluiu-se que, para um nível de significância inferior a 5%,

apenas a justiça procedimental ou processual tem impacto significativo na motivação, tornando-se esta dimensão da justiça organizacional a única variável explicativa.

Por outro lado, no que diz respeito à segunda questão de investigação (As variáveis sociodemográficas género, idade e habilitações académicas afetam o modo como as perceções de justiça organizacional relativas ao sistema de recompensa influenciam a motivação dos colaboradores?) os resultados obtidos afirmam que independentemente da idade, género e habilitações académicas, a justiça procedimental foi a única que revelou ser a variável explicativa da motivação, enquanto as dimensões de justiça distributiva e interacional apresentaram níveis de significância superiores a 5%.

Deste modo, conclui-se que as variáveis sociodemográficas género, idade e habilitações académicas não afetam, num geral, o modo como as perceções de justiça organizacional relativas ao sistema de recompensas influenciam a motivação dos trabalhadores.

Através deste estudo também foi possível concluir que o principal objetivo do sistema de recompensas é motivar e satisfazer os colaboradores. Contudo este não é transparente em todas as empresas.

Os fatores que mais motivam os trabalhadores são o facto de conseguirem conciliar a vida profissional com a vida pessoal, a recompensa salarial e o bom ambiente de trabalho. Por seu turno, a progressão na carreira foi considerada o fator que menos motiva os colaboradores. No que diz respeito aos fatores que mais desmotivam, estes incluem as recompensas salariais baixas e o mau ambiente de trabalho.

Os resultados obtidos demonstram a importância das perceções de justiça organizacional na ótica do sistema de recompensa e o seu impacto na motivação no trabalho e concluem quais as dimensões que são decisivas para explicar a motivação dos trabalhadores.

Através destes resultados pretende-se que as organizações atentem às necessidades dos seus colaboradores, definindo novas práticas e políticas que permitam que as práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente o sistema de recompensa, sejam percebidas como justas pelos intervenientes, pois essa perceção vai afetar a motivação no trabalho

e, conseqüentemente, irá afetar não apenas a produtividade dos colaboradores, mas também os resultados da empresa.



- Clampitt, P. G. (1991). *Communicating for managerial effectiveness*. California: SAGE Publications.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.
- Costa, V. M. P. D. (2006). Gestão dos recursos humanos na performance das empresas: mediação dos resultados sociais e organizacionais. *Economia & Empresa*, Universidade Lusíada ISSN Disponível em [RUL: Gestão dos recursos humanos na performance das empresas: mediação dos resultados sociais e organizacionais \(ulusiada.pt\)](http://RUL:Gestão%20dos%20recursos%20humanos%20na%20performance%20das%20empresas:mediação%20dos%20resultados%20sociais%20e%20organizacionais%20(ulusiada.pt))
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (8.ª ed.). Lisboa: RH Editora.
- Da Fonseca, M. M. S (2004). Estratégias Empresarias, Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. *Actas dos ateliers do Vº Congresso Português de Sociologia*. Braga: p. 83.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour*. New York: Plenum.
- Deci, E. L. (1992). The history of motivation in psychology and its relevance for management. Em V.H Vroom e E. L. Deci (Eds). *Management and motivation* (p. 9-29). London: Peguin
- Deci, E. L. e Ryan, R. M. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychological Association*, 55 (1), 68-78.
- Ferreira, A. I., Diogo, C., Ferreira, M., & Valente, A. C. (2006). Construção e validação de uma escala multi-factorial de motivação no trabalho (mult-moti). *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(2), 189-198.

- Franco, L. M., Bennett, S. & Kanfer, R. (2002). Health sector reform and public sector health worker motivation: a conceptual framework. *Social Science & Medicine*, 54, 1255-1266.
- Gomes, E. L. (2022). *As Perceções de justiça organizacional face aos sistemas de recompensas e o seu impacto na motivação dos colaboradores* (Dissertação de Mestrado). ISCAL, Lisboa, Portugal. Disponível em [RCIPL: As perceções de justiça organizacional face aos sistemas de recompensas e o seu impacto na motivação dos colaboradores](#)
- Gomes T. (2017). *A influência da gestão de recursos humanos na motivação dos colaboradores*. (Dissertação de Mestrado) ISCAP, Porto, Portugal. Disponível em [https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/10956/1/Tania\\_Gomes\\_MA\\_2017.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/10956/1/Tania_Gomes_MA_2017.pdf)
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340.
- Greenberg, J., & McCarty, C. L. (1990). The interpersonal aspects of procedural justice: A new perspective on pay fairness. *Labor Law Journal*, 41(8), 580-586.
- Greenberg, J. (2001). Studying Organizational Justice Cross-culturally: Fundamental Challenges. *The International Journal of Conflict Management*, 12(4), 365-375.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business Press.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1980). *Work Redesign*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Herzberg, F. (2003). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review, Vol.81.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *A motivação para trabalhar*. NY: John Wiley & Sons.
- Hill, M.M., & Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ivancevich, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Mc Graw Hill.

Jacinto, M. E. (2018). *O efeito mediador da motivação entre os sistemas de controlo de vendas e a intenção de saída: o caso do Grupo Calzedonia*. (Dissertação de Mestrado). ISEG, Lisboa, Portugal. Disponível em [Repositório da Universidade de Lisboa: O efeito mediador da motivação entre os sistemas de controlo de vendas e a intenção de saída : o caso do Grupo Calzedonia \(utl.pt\)](#)

Klendauer, R., & Deller, J. (2009). Organizational justice and managerial commitment in corporate mergers. *Journal of Managerial Psychology*, 24(1), 29-45.

Konovsky, M.A. (2000) Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*, 26, 489-511.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (1998). *Organizational Behavior* (4ª ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill

Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?. *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258.

Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and Social Interaction* (pp. 167- 218). New York, NY: Springer-Verlag.

Machado D. (2017). *Sistema de Recompensas: Contributo para a Satisfação no Trabalho* (Dissertação de Mestrado). ISCTE, Lisboa, Portugal. Disponível em [Repositório do Iscte – Instituto Universitário de Lisboa: Sistema de recompensas: contributo para a satisfação no trabalho \(iscte-iul.pt\)](#)

Marques, A. S. B. (2015). *A importância da gestão das expectativas dos colaboradores no aumento da motivação e do comprometimento organizacional: estudo de caso* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Évora, Évora, Portugal. Disponível em [Repositório Digital de Publicações Científicas: A importância da gestão das expectativas dos colaboradores no aumento da motivação e do comprometimento organizacional: estudo de caso \(uevora.pt\)](#)

Martins, A. (2016). *O Desenho do Sistema de Recompensas de uma Organização do Setor Bancário (Relatório de Estágio)*. ISMT, Coimbra, Portugal. Disponível em

[http://repositorio.ismt.pt/bitstream/123456789/697/1/Rel%C3%A1torio\\_Adriana\\_Martins.pdf](http://repositorio.ismt.pt/bitstream/123456789/697/1/Rel%C3%A1torio_Adriana_Martins.pdf)

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 370-396.

Maxwell, J. C. (2013). *O líder 360o*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil.

McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.

McGregor, D. M., Bennis, W. G. & McGregor, C. (1967). *The Professional Manager*. New York: McGraw-Hill.

Milkovich, G. T., e Boudreau, J. W. (2000). *Administração de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora Atlas.

Neves, A. (2002). *Motivação para o Trabalho*. Lisboa: Editora RH

Pinder, C. C. (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior* (2<sup>nd</sup> ed). New York: Psychology Press.

Phoel, C. M. (2009). “Feedback That Works” [Online]. *Harvard Business Review*. [http://blogs.hbr.org/hmu/2009/04/feedback-that-works.html, acedido em 22/04/2023].

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

Rego, A. (2010). *Comunicação Pessoal e Organizacional - Teoria e Prática* (2<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Rego, A. & Cunha, M. P. (2010). *Liderança Positiva* (2<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional* (11<sup>a</sup> ed.). São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall.

Rola A. (2013). *As Perceções de Justiça Organizacional no Sistema de Recompensas e a sua Influência na Satisfação no Trabalho: Estudo de Caso INATEL* (Dissertação de Mestrado). ISLAL, Leiria, Portugal. Disponível em [ReCiL - Repositório Científico Lusófona: As Perceções de Justiça Organizacional no Sistema de Recompensas e a sua Influência na Satisfação no Trabalho: Estudo de Caso INATEL \(ensinolusofona.pt\)](#)

Rola, A., Sotomayor, A. M., & Thomaz, J. (2015). As percepções de justiça organizacional no sistema de recompensas e a sua influência na satisfação no trabalho. *Matria Digital, ano II, n. 2* (Nov 2014), 355-391. Disponível em [Repositório Comum: As Percepções de Justiça Organizacional no Sistema de Recompensas e a sua Influência na Satisfação no Trabalho \(rcaap.pt\)](#)

Silva, D. D. A. (2018). *O efeito da avaliação curricular na percepção de justiça dos polícias* (Dissertação de Mestrado). Academia Militar, A-da-Beja, Portugal. Disponível em [Repositório Comum: O EFEITO DA AVALIAÇÃO CURRICULAR NA PERCEÇÃO DE JUSTIÇA DOS POLÍCIAS \(rcaap.pt\)](#)

Simons, T., & Roberson, Q. (2003). Why managers should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 432.

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

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

Storey, J. (1995). *Human resource management: A critical text*. London: Routledge.

Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A Psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Vaamonde, J. D., Omara, A. & Salessiad, S. (2018). From organizational justice perceptions to turnover intentions: The mediating effects of burnout and job satisfaction. *Europe's Journal of Psychology, 14*(3), 554-570

Veloso, A. L. D. O. M (2007). *O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional*, (Tese de Doutoramento). Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho, Braga, Portugal. Disponível em [Universidade do Minho: O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional \(uminho.pt\)](#)

## Apêndices

### Questionário

Caro colaborador (a),

Com o objetivo de obter o meu grau de Mestre é necessário o preenchimento do questionário abaixo que visa conhecer a sua opinião acerca da organização onde trabalha.

Não existem respostas certas ou erradas, apenas necessito de sinceridade na resposta dada em cada pergunta. O questionário é anónimo, e as respostas serão confidenciais e jamais serão utilizadas para outro fim que não académico. O seu nome bem como o da organização para a qual trabalha, nunca será pedido e conseqüentemente, nunca será exposto ou divulgado.

Agradeço desde já a sua colaboração pois sem ela a investigação não poderá decorrer.

Beatriz Gonçalves, aluna do ISCAL no Mestrado em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras.

### Caracterização da Amostra

1. Idade: \* \_\_\_\_\_ anos

2. Género: \*

Feminino

Masculino

3. Tempo de serviço na Organização: \* \_\_\_\_\_ anos

4. Tempo de serviço com a atual chefia: \* \_\_\_\_\_ anos

5. Tipo de Contrato: \*

- A termo certo                       A termo incerto                       Sem termo
- Estágio                                       Outro

6. Habilitações Académicas: \*

- Ensino Básico (1º ao 4º ano)                       2º Ciclo (5º e 6º ano)
- 3º Ciclo (7º ao 9º ano)                       Ensino secundário (10º ao 12º)
- Bacharelato                                       Licenciatura
- Mestrado     Doutoramento

7. Tipo de serviços prestados na sua empresa:

- Venda de bens                       Prestação de Serviços
- Outro \_\_\_\_\_

8. Quantos trabalhadores tem a sua empresa? \*

- Até 50 trabalhadores                       Entre 51 e 250 trabalhadores
- Mais de 250 trabalhadores

## Sistema de Recompensas

Foram selecionadas 4 questões sobre o sistema de recompensas da sua organização. Por favor, responda conforme o que for solicitado.

1. Na sua opinião, qual o(s) principal(is) objetivo(s) dos sistemas de recompensa? **(pode assinalar mais do que 1 alternativa). \***

- Garantir a retenção dos trabalhadores
- Aumentar o desempenho e a produtividade dos trabalhadores
- Motiviar e satisfazer os trabalhadores
- Atrair novos trabalhadores
- Recompensar a antiguidade
- Aumentar os níveis de satisfação no trabalho
- Outro: \_\_\_\_\_

2. Considera que o seu sistema de recompensas é transparente e conhecido por todos? \*

- Sim  Não

3. Considerando as recompensas **monetárias**, indique quais as que existem na sua organização **(pode assinalar mais do que 1 alternativa)**

- Aumento anual do salário
- Prémios de desempenho/produtividade/fim de ano
- Prémios de antiguidade
- Pagamento de horas extras
- Complemento do subsídio de doença
- Seguro de saúde individual/familiar
- Seguro de vida
- Plano de pensões

- Viatura da empresa
- Senhas de gasolina
- Telemóvel da empresa
- Computador da empresa
- Despesas de representação
- Viagens
- Descontos em creches/jardins de infância/escolas
- Outra: \_\_\_\_\_

4. Considerando as recompensas **não monetárias**, indique quais as que existem na sua organização (**pode assinalar mais do que 1 alternativa**)

- Flexibilidade no horário
- Dias de férias extras
- Programas de formação
- Reconhecimento
- Estabilidade no emprego
- Progressão na carreira
- Espírito de equipa
- Ambiente de trabalho favorável
- Equilíbrio entre vida pessoal e profissional
- Autonomia e Responsabilidade
- Satisfação com o ambiente de trabalho
- Outra: \_\_\_\_\_

## Motivação Organizacional

Foram selecionadas 2 questões sobre a motivação dentro da sua organização. Por favor, responda conforme o que for solicitado.

1. Por favor, responda colocando uma cruz (X) no espaço em branco, tendo por base a escala de avaliação que se encontra abaixo.

### Escala de Avaliação

1	2	3	4	5
O que NÃO me motiva nada	O que menos me motiva	O que nem me motiva nem desmotiva	O que me motiva moderadamente	O que MAIS me motiva

Motivação					
	1	2	3	4	5
1. Estabilidade no emprego *					
2. Bom ambiente de trabalho *					
3. Bom relacionamento com a chefia direta *					
4. Possibilidade de progressão na carreira *					
5. Recompensa salarial *					
6. Recompensas variadas (bónus, prémios de produtividade, carros, computadores,...) *					
7. Satisfação no trabalho *					
8. Ter uma boa avaliação *					
9. O encorajamento por parte da chefia *					
10. Desenvolver trabalho de equipa *					
11. Ações de formação *					
12. Conseguir conciliar a vida profissional com a pessoal *					
13. Segurança no trabalho *					
14. Boas condições de trabalho *					
15. Flexibilidade do horário *					

2. Por favor, responda colocando uma cruz (X) no espaço em branco, tendo por base a escala de avaliação que se encontra abaixo.

### Escala de Avaliação

1	2	3	4	5
O que NÃO me desmotiva nada	O que menos me desmotiva	O que nem me motiva nem desmotiva	O que me desmotiva moderadamente	O que MAIS me desmotiva

Motivação					
	1	2	3	4	5
1. Falta de estabilidade no emprego *					
2. Mau ambiente de trabalho *					
3. Mau relacionamento com a chefia direta *					
4. Impossibilidade de progressão na carreira *					
5. Recompensa salarial baixa ou abaixo da média praticada no mercado *					
6. Ter uma má avaliação no trabalho *					
7. As funções que desempenha *					
8. Sobrecarga de trabalho *					
9. Falta de reconhecimento por parte da chefia *					
10. Falta de reconhecimento por parte dos colegas de equipa *					
11. Falta de oportunidades para realização de formações *					
12. Dificuldades em conseguir conciliar a vida profissional com a pessoal *					
13. Falta de segurança no trabalho *					
14. Más condições de trabalho *					
15. Horário de trabalho *					

## Percepções de Justiça Organizacional

Foram selecionadas 18 questões sobre as percepções da justiça organizacional no âmbito do sistema de recompensas.

Por favor, responda selecionando o espaço em branco e tendo por base a escala de avaliação que se encontra abaixo.

### Escala de Avaliação

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

Percepções de justiça organizacional					
	1	2	3	4	5
1. Tendo em conta a minha responsabilidade no trabalho, julgo que sou recompensado justamente *					
2. A minha organização estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas *					
3. Tendo em conta a qualidade do trabalho que apresento, sinto-me justamente recompensado *					
4. O meu superior preocupa-se com os meus direitos como trabalhador *					
5. O meu superior hierárquico apresenta justificação adequada para as decisões relativas às recompensas do meu trabalho *					
6. Posso solicitar esclarecimentos e /ou informações a respeito da remuneração e da avaliação de desempenho aos meus superiores hierárquicos *					
7. Considerando os restantes salários pagos nesta organização, reconheço que o meu salário é justo *					
8. Tendo em conta minha experiência, sinto-me justamente recompensado *					
9. Utilizando-se de vários canais, a minha organização tenta compreender as opiniões dos empregados relativamente às decisões e políticas de remuneração					
10. O meu superior trata-me com respeito, sinceridade e consideração *					
11. A minha organização ouve e atende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pelas decisões salariais *					
12. O meu superior explica muito claramente qualquer decisão tomada e as consequências da mesma *					

13. Tendo em conta o meu esforço, julgo que sou recompensado justamente *					
14. Os colaboradores podem discordar ou apelar das decisões tomadas pelos seus chefes *					
15. O meu superior hierárquico fornece-me as informações acerca do modo como estou a desempenhar as minhas funções, permitindo-me fazer melhor o					
16. Ao relacionar-se com os empregados o meu superior hierárquico supera os favorecimentos pessoais *					
17. Tendo em conta o stress a que sou submetido durante o trabalho, considero que sou recompensado justamente *					
18. A minha organização procura reunir as informações precisas antes de tomar as decisões *					

Muito obrigada pela sua colaboração!