

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA



ISCAL

INSTITUTO SUPERIOR DE  
CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE  
LISBOA

AS PERCEÇÕES DE JUSTIÇA  
ORGANIZACIONAL FACE AOS SISTEMAS  
DE RECOMPENSAS E O SEU IMPACTO NA  
MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

---

Edgar Longo Gomes

Lisboa, janeiro de 2022



INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

AS PERCEÇÕES DE JUSTIÇA  
ORGANIZACIONAL FACE AOS  
SISTEMAS DE RECOMPENSAS E O SEU  
IMPACTO NA MOTIVAÇÃO DOS  
COLABORADORES

---

Edgar Longo Gomes

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

Constituição do Júri:

Presidente – Doutor Jorge José Martins Rodrigues

Arguente – Doutor Raúl Daniel Navas

Vogal – Doutora Ana Maria Barbosa de Sotomayor

Lisboa, janeiro de 2022



Declaro ser o autor desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas.

Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio a utilização de elementos alheios sem referência ao autor constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.



## Resumo

O mercado de trabalho português tem sofrido alterações na última década. Se no passado um indivíduo exercia apenas uma profissão no mesmo local de trabalho ao longo de toda a sua carreira profissional, hoje verifica-se, cada vez mais, o oposto. A possibilidade de escolha e poder de decisão por parte dos colaboradores das diferentes organizações, aliado aos inúmeros desafios que vão surgindo no mercado de trabalho, fazem aumentar a rotatividade, traduzindo-se em percursos profissionais voláteis e distintos, que por sua vez resultam num mercado de trabalho mais instável. Assim, tem vindo a tornar-se evidente a importância das pessoas no mercado de trabalho: compreendeu-se que são estas o motor de qualquer organização, que tornam possível o seu sucesso e evolução, o que implica a necessidade, e quase obrigatoriedade, de os indivíduos de hoje se sentirem felizes e motivados profissionalmente. Neste sentido, a justiça organizacional traduz-se numa dimensão fundamental a analisar, na medida em que permite uma maior compreensão acerca do comprometimento das organizações em adotar medidas e estratégias que motivem os seus colaboradores e em reter aqueles que têm as competências técnicas e comportamentais que mais se adequam aos objetivos organizacionais. O presente estudo surge assim com o principal objetivo de analisar as perceções de justiça organizacional face ao sistema de recompensas, de forma a compreender qual o (seu) impacto na motivação dos colaboradores.

De forma a analisar a problemática em questão foi aplicada uma metodologia descritiva quantitativa com recurso a um questionário que integra as três temáticas anteriormente referidas (justiça organizacional, sistema de recompensas e motivação). Este foi aplicado em três empresas distintas, escolhidas tendo em conta a sua dimensão no que ao número de colaboradores respeita – empresa grande, média e de pequena dimensão.

Os resultados obtidos indicam que a motivação no trabalho faz aumentar a produtividade, assim como o comportamento dos superiores hierárquicos para com os colaboradores, sobretudo a sua honestidade e o respeito demonstrado durante o trabalho, influenciam a motivação dos mesmos. Constatou-se também que a justiça interacional é a única que tem impacto explicativo na motivação dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Justiça organizacional, justiça distributiva, justiça procedimental, justiça interacional, sistema de recompensas, motivação.

## Abstract

The portuguese labor market has changed over the last decade. If in the past an individual practiced only one profession in the same workplace throughout his/her professional career, today the opposite is increasingly true. The possibility of choice and decision-making power of employees in different organizations, combined with the numerous challenges that arise in the labor market, increase turnover, resulting in volatile and distinct career paths, which in turn result in a more unstable labor market. Thus, the importance of people in the labor market has become evident: it has been understood that they are the engine of any organization, which makes its success and evolution possible, implying the need, and almost the obligation, for today's individuals to feel happy and professionally motivated. In this sense, organizational justice is a fundamental dimension to be analyzed, once it allows for a greater understanding of the commitment of organizations to adopt measures and strategies that motivate their employees and retain those who have the technical and behavioral skills that best fit the organizational goals. Therefore, this study emerges with the main objective of analyzing the organizational justice perspectives in relation to the reward system, in order to understand what is (its) impact on employee's motivation.

In the pursuance of analyzing the issue in question, a quantitative descriptive methodology was applied using a questionnaire that integrates the three themes previously mentioned (organizational justice, reward system and motivation). This questionnaire was applied to three different companies, chosen according to their size in terms of the number of employees - large, medium and small companies.

The results of this study indicate that motivation at work does increase productivity, and that the behaviour of superiors towards their employees, especially their honesty and respect shown during work, influences their motivation. It was also found that interactional justice is the only one that has explanatory impact on employee motivation.

**Keywords:** Organizational justice; distributive justice; procedural justice; interactional justice; reward system; motivation.

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar quero agradecer aos meus pais por todo o incentivo, compreensão, apoio e financiamento ao longo deste percurso, pois sem o seu contributo não teria sido possível chegar ao fim desta etapa.

À Prof.<sup>a</sup> Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor, minha orientadora, por ter acreditado em mim e na investigação desde o início. Agradeço pela motivação que constantemente me transmitiu, pela disponibilidade e paciência que sempre teve ao longo destes anos.

À minha irmã Sofia, que está sempre ao meu lado, por me ter acompanhado sempre, incluindo no mestrado, dando constantemente força para o terminar e por estar sempre lá quando é preciso.

À Joana, minha companheira de grandes aventuras da vida, esta inclusive. Pelas palavras de encorajamento, ajuda e apoio incondicional demonstrado em todos os momentos, foi uma das pessoas que mais me deu força para terminar esta etapa.

A todos os familiares e amigos que de uma forma ou outra colaboraram na elaboração deste trabalho, por me incentivarem e acreditarem em mim. Em particular aos meus tios, ao António Lopes, Paula Coutinho e Tiago Inês por se terem disponibilizado para me ajudar com a amostra assim como as configurações da dissertação.

Agradeço também às três empresas utilizadas na amostra, bem como a todos os participantes deste estudo, por se terem disponibilizado a participar neste estudo e assim tornar possível a sua concretização. Sem a sua ajuda o projeto não teria sido possível, nem seria tão enriquecedor.

Por último agradeço a todas as pessoas que estiveram envolvidas na realização desta investigação.

A todos, o meu muito obrigado!

# Índice

Índice de Figuras .....	xii
Índice de Tabelas.....	xiii
Índice de Gráficos .....	xiv
<b>Capítulo 1 - Introdução .....</b>	<b>1</b>
1.1 - Justificação do tema.....	1
1.2 - Objetivos gerais e específicos da investigação .....	1
1.3 - Metodologia utilizada.....	2
1.4 - Estrutura da dissertação.....	3
<b>Capítulo 2 - Revisão de literatura .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 – Sistemas de recompensas .....</b>	<b>4</b>
2.1.1 - Conceito e objetivos.....	4
2.1.2 - Componentes do sistema de recompensas .....	7
2.1.3 - Tipos de sistemas de recompensas .....	8
<b>2.2 – Motivação .....</b>	<b>14</b>
2.2.1 - Conceito.....	14
2.2.2 - Teorias da motivação.....	17
2.2.2.1 - A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow .....	17
2.2.2.2 - Teoria de Herzberg ou teoria dos dois fatores .....	19
2.2.2.3 - Teoria X e teoria Y de McGregor .....	20
2.2.2.4 - Teoria das necessidades de McClelland.....	21
2.2.2.5 - Teoria das expetativas de Vroom.....	22
2.2.2.6 - Teoria da equidade de Adams .....	23
2.2.2.7 – Síntese das diferentes teorias .....	24
2.2.3 - Relação entre sistemas de recompensas e motivação .....	26
<b>2.3 - Justiça organizacional .....</b>	<b>27</b>
2.3.1 - Conceito.....	27
2.3.2 - As dimensões de justiça organizacional.....	29
2.3.2.1 - Justiça distributiva.....	30
2.3.2.2 - Justiça procedimental/processual .....	31
2.3.2.3 - Justiça interacional .....	32
2.3.2.4 - A justiça interpessoal e a justiça informacional .....	34
2.3.3 - As consequências das perceções de justiça organizacional .....	35
2.3.4 - Os sistemas de recompensas e as perceções de justiça organizacional.....	37
<b>Capítulo 3 - Metodologia.....</b>	<b>39</b>
3.1 - Objetivos da investigação .....	39
3.2 - Questões de investigação e hipóteses.....	39
3.3 - Instrumentos de medida .....	40
<b>Capítulo 4 - Estudo empírico .....</b>	<b>44</b>
4.1 - Caracterização do sistema de recompensa das empresas em estudo .....	44
4.2 - Caracterização da amostra.....	46
<b>4.3 – Análise de resultados .....</b>	<b>53</b>
4.3.1 – Resultados referentes às perceções de justiça organizacional .....	53
4.3.2 - Resultados referentes à motivação.....	56
4.3.3 - Análise de correlação.....	58
4.4 - Análise de regressão .....	59

4.5 - Teste de hipóteses e resposta às questões de investigação.....	62
<b>Capítulo 5 - Conclusões.....</b>	<b>64</b>
5.1 - Contributos do estudo .....	64
5.2 - Limitações da investigação.....	64
5.3 - Sugestões para futura investigação .....	65
5.4 - Conclusão final .....	65
<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>68</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>76</b>
Anexo 1 - Questionário .....	76

## Índice de Figuras

Figura 2.1 - Tipos de benefícios .....	10
Figura 2.2 - Tipos de recompensas .....	12
Figura 2.3 - Pirâmide de necessidades de Maslow .....	18
Figura 2.4 - Articulação entre satisfação, motivação e produtividade.....	26

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Principais teorias sobre a motivação .....	24
Tabela 2 - As três dimensões de justiça organizacional.....	29
Tabela 3 - Questões do inquérito repartidas pelas três dimensões de justiça organizacional....	41
Tabela 4 - Distribuição da amostra tendo em conta as variáveis sociodemográficas .....	46
Tabela 5 - Distribuição da amostra tendo em conta as variáveis sociodemográficas por dimensão de empresa .....	52
Tabela 6 - Frequência e percentagem de respostas dadas às questões sobre justiça distributiva .....	53
Tabela 7 - Frequência e percentagem de respostas dadas às questões sobre justiça processual	54
Tabela 8 - Frequência e percentagem de respostas dadas às questões sobre justiça interacional .....	55
Tabela 9 - Frequência e percentagem de respostas dadas às questões sobre motivação .....	56
Tabela 10 - Frequência e percentagem de respostas dadas às questões sobre desmotivação....	57
Tabela 11 - Matriz de correlação das dimensões de justiça organizacional e da motivação .....	59
Tabela 12 - Coeficientes de regressão para a variável motivação .....	60
Tabela 13 - Coeficientes da análise de regressão entre o índice de motivação e as dimensões de justiça organizacional referentes à empresa de pequena dimensão .....	60
Tabela 14 - Coeficientes da análise de regressão entre o índice de motivação e as dimensões de justiça organizacional referentes à empresa de média dimensão .....	61
Tabela 15 - Coeficientes da análise de regressão entre o índice de motivação e as dimensões de justiça organizacional referentes à empresa de grande dimensão .....	61

## Índice de Gráficos

Gráfico 4.1 - Repartição dos respondentes por género.....	47
Gráfico 4.2 - Distribuição da amostra por idade.....	48
Gráfico 4.3 - Gráfico de antiguidade na empresa .....	48
Gráfico 4.4 - Distribuição da amostra por habilitações literárias.....	49
Gráfico 4.5 - Distribuição da amostra por tipo de vínculo .....	49

# Capítulo 1 - Introdução

## 1.1 - Justificação do tema

A presente dissertação surge inserida num contexto já bem presente nos dias de hoje, onde as pessoas são cada vez mais vistas precisamente como ‘pessoas’ em vez de ‘números’. No decorrer das últimas décadas tem-se vindo a compreender que o lucro e a evolução saudável das organizações se devem, em grande parte, à produtividade dos seus colaboradores e ao exercício exímio das suas funções, desempenho este que se encontra fortemente relacionado com a motivação profissional por estes sentida. Por sua vez, a motivação destes relaciona-se, entre outros aspetos, com a valorização por parte das chefias, bem como com as recompensas e/ou mais valias que estes auferem (consoante a sua produtividade/rendimento profissional), traduzindo-se esta motivação num dos maiores objetivos atuais para os gestores. No entanto, e apesar da evolução referida ao nível da valorização pessoal e profissional nas organizações, estamos (ainda) hoje longe de um justo e correto funcionamento do mercado de trabalho no que à justiça organizacional respeita. Por este motivo, torna-se assim fundamental a compreensão das perceções relativa à justiça organizacional e aos fatores e consequências por esta problemática implicados.

A relevância do presente tema é confirmada por Deari (2021: 295), quando afirma que o sucesso e a sobrevivência de qualquer organização são determinados pela forma como os colaboradores são pagos e recompensados, uma vez que os sistemas de recompensas e as estratégias motivacionais por norma determinam o nível de comprometimento e a relação destes para com o trabalho. Assim, para qualquer empresa que deseja atingir os seus objetivos, sobretudo num mercado cada vez mais competitivo, é fundamental compreender o que motiva os seus colaboradores a terem um melhor desempenho, para assim serem recompensados da forma mais adequada.

Pretende-se que este estudo seja um contributo para a literatura existente, uma vez que o seu propósito se prende com a análise da justiça organizacional relativamente ao sistema de recompensas e qual o impacto que tem na motivação do(s) colaborador(es), uma problemática cada vez mais presente e necessária de aprofundar.

## 1.2 - Objetivos gerais e específicos da investigação

O objetivo geral e estruturante da presente dissertação prende-se com a necessidade de compreender a justiça organizacional em contexto laboral, assim como o impacto direto que

esta representa na motivação dos colaboradores, por sua vez condicionante para o sucesso e sobrevivência de qualquer organização.

De forma a ser possível responder a este grande objetivo geral definiram-se três objetivos específicos, nomeadamente: efetuar uma revisão de literatura sobre as temáticas em estudo, determinar quais as dimensões de justiça que são mais ou menos valorizadas pelos colaboradores da organização e analisar o sistema de recompensas de cada empresa do estudo (pequena, média e grande dimensão).

Assim, ao dar resposta aos objetivos anteriormente mencionados, é possível perceber qual(ais) a(s) dimensão(ões) de justiça organizacional face ao sistema de recompensas mais e menos valorizada(s) pelos colaboradores inseridos nas organizações em estudo.

### **1.3 - Metodologia utilizada**

De forma a responder às questões de investigação, bem como às hipóteses formuladas considerou-se a metodologia quantitativa como a mais adequada a aplicar, com recurso ao questionário como instrumento da recolha dos dados. Este foi elaborado com base no objetivo geral e objetivos específicos que se pretendem responder, e dividido em três partes distintas: uma primeira parte destinada a perguntas de carácter geral e pessoal, tais como género, idade, número de anos na empresa e habilitações literárias; uma segunda parte composta por questões com o intuito de compreender as perceções de justiça organizacional relativas ao sistema de recompensas; e uma terceira parte que permite analisar, considerando uma escala de concordância, quais os fatores que mais motivam e fatores que menos motiva as perspetivas dos colaboradores das organizações em estudo.

A amostra utilizada incidu sobre três empresas distintas, tendo em conta a sua dimensão quanto ao número de colaboradores. Assim, foram utilizadas três empresas: uma empresa de pequena dimensão (até 50 colaboradores), uma empresa de média dimensão (51–250 colaboradores) e uma empresa de grande dimensão (mais de 250 colaboradores). Em cada empresa, independentemente da sua dimensão, foram recolhidos 25 questionários, respondidos pelos colaboradores, o que resultou num total de 75 inquiridos.

No que respeita à análise e tratamento dos dados recolhidos, estes foram analisados com recurso ao *Software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

#### **1.4 - Estrutura da dissertação**

No que respeita à estrutura da presente dissertação, esta está dividida e organizada em cinco capítulos distintos, nomeadamente: introdução, revisão de literatura, metodologia, estudo empírico e conclusões.

O segundo capítulo, destinado à revisão de literatura, procura detalhar os estudos mais importantes sobre o tema em análise, auxiliando ainda como ponto de partida para a estratégia desenvolvida, fundamentando de forma teórica sobre as três temáticas em análise: sistema de recompensas, motivação e justiça organizacional. Nos sistemas de recompensas inicialmente abordaram-se os conceitos e os seus componentes e, por fim, os tipos de recompensas. Na motivação abordou-se o seu conceito e as teorias de motivação. Na justiça organizacional começou por abordar-se o seu conceito e as suas dimensões, analisando-se de seguida as consequências das perceções de justiça organizacional e, por fim, aprofundou-se o impacto que os sistemas de recompensas têm nas perceções de justiça organizacional.

Por sua vez, o terceiro capítulo discrimina a metodologia aplicada, neste caso a metodologia quantitativa com recurso ao questionário, referindo quais as questões de investigação e objetivos pelos quais se rege o estudo, quais os instrumentos de recolha de dados e de que forma são estes posteriormente analisados.

No quarto capítulo é apresentado o estudo empírico, onde se efetua a análise dos resultados, a caracterização das três organizações utilizadas na amostra, bem como se analisa a questão de investigação e se efetua o teste de hipóteses.

Por último, no quinto capítulo são apresentadas as principais conclusões a retirar da investigação, bem como as limitações da mesma e sugestões para futura investigação.

## Capítulo 2 - Revisão de literatura

Vivemos hoje perante um mercado aberto e muito concorrencial. Também por esse motivo se tem evidenciado a importância, cada vez maior, das pessoas que se encontram inseridas nas organizações. Por outras palavras, a velocidade e a rapidez galopante a que o mercado de trabalho funciona hoje, levou à compreensão enraizada por parte das empresas da necessidade das pessoas nas suas organizações e do seu valor e contributo para o sucesso das mesmas, o que por sua vez tem vindo a resultar na adoção de diferentes medidas e estratégias de negócio de forma a motivar os seus colaboradores e impor a permanência destes nas organizações. Assim sendo, e de acordo com Purang (2011), os recursos humanos são hoje utilizados também como vantagens competitivas, tornando a relação colaborador-organização uma relação de destaque, comprovando a existência cada vez maior do objetivo de aumentar a lealdade e a identificação dos colaboradores com as diferentes organizações onde estes se inserem.

No presente capítulo apresenta-se a revisão de literatura onde se procurou abordar os diferentes conceitos relacionados com a temática em estudo e quais os seus fundamentos, nomeadamente os tipos de recompensas e a motivação a estes associados, no âmbito da justiça organizacional.

### 2.1 – Sistemas de recompensas

De acordo com Bilhim (2000, citado por Camara, 2011) a gestão de um sistema de recompensas constitui atualmente um grande desafio da gestão de recursos humanos. Para os gestores das diferentes empresas, que têm sempre o foco em manter os seus funcionários, este constitui-se de facto como um dos maiores desafios: recompensar cada colaborador e cada equipa de forma justa, recorrendo a estratégias e métodos reconhecidos pelo sistema de recompensas.

#### 2.1.1 - Conceito e objetivos

Para Camara (2011: 87) um sistema de recompensas

[é] o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade.

Por outras palavras, um sistema de recompensas caracteriza-se pelo método que uma organização utiliza para, tal como o nome indica, recompensar um colaborador pelo seu esforço e trabalho no desempenho das suas funções, podendo este assumir uma natureza material/monetária ou imaterial/não monetária (Sousa *et al.*, 2016). Para Armstrong (2007: 3) o

sistema de recompensas “refere-se ao processo de formulação e implementação de estratégias e políticas que visam recompensar as pessoas de formas justa, equitativa e constante de acordo com o seu valor para a organização”.

Assim, trata-se de um sistema frequentemente utilizado para motivar os funcionários das organizações, impulsionando o bom desempenho destes, aumentando a sua produtividade e diminuindo a possibilidade destes se moverem para outras empresas. Este sistema permite assim o estabelecimento de uma relação mais próxima entre o colaborador e a organização, que por sua vez se traduz em colaboradores satisfeitos profissionalmente que direcionam o seu desempenho para o sucesso das organizações, evitando a corrupção, isto é, o sistema de recompensas visa um “conjunto de diferentes formas de recompensa que se complementam e buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais” (Wood & Picarelli, 1996: 83), sob a forma de dinheiro/salário, subsídios fixos, subsídios variáveis, incentivos ou outras facilidades, caracterizando-se esta pela remuneração total auferida pelos colaboradores em troca dos serviços que prestaram à organização (Agustinisih *et al.*, 2016).

De acordo com Jaghult (2005) as recompensas monetárias são, geralmente, remunerações variáveis, isoladas do salário, recebidas como resultado de um desempenho excepcional ou como forma de motivação, podendo ser independentes e auferidas de forma individual ou baseadas no trabalho do grupo.

Decenzo e Robbins (2001, citados por Rola, 2013: 7) mencionam que

habitualmente as pessoas, antes de se comprometerem com alguma tarefa/função preocupam-se com o benefício que irão obter através do seu esforço, pelo que antes de tomarem qualquer atitude preocupam-se com o benefício pessoal ou recompensa. Deste modo, o que as pessoas procuram é serem recompensadas pelo seu esforço e esperam que um bom desempenho as leve a atingir os objetivos organizacionais e por sua vez, a conseguir a satisfação das suas necessidades individuais.

Assim, é compreensível a elevada importância deste sistema, que deve ser tido em conta pois permite e assegura a equidade interna das organizações, ao mesmo tempo que permite uma posição competitiva no mercado de trabalho, atendendo à equidade externa, bem como a individualização/diferenciação dos salários, através da utilização de fatores de mérito individual. É assim possível motivar e reter (de forma positiva) os colaboradores de elevado potencial, evidenciando o seu valor e veiculando a ideia de que são, de facto, as pessoas o principal recurso das organizações (Sousa *et al.*, 2016).

Sousa *et al.* (2016) evidenciam ainda os diferentes objetivos de um sistema de recompensas que permitem compreender, de forma mais aprofundada, a sua complexidade. Para os autores a implementação de um sistema de recompensas permite a construção e o fortalecimento da cultura da organização, na medida em que as recompensas podem ser utilizadas para valorizar o tipo de competências que a empresa dá mais importância, fortalecendo a cultura organizacional existente; contribui, como referido anteriormente, para a motivação e retenção dos melhores colaboradores, já que o sistema valoriza as competências e o contributo dos seus recursos humanos; conduz ao aumento da produtividade, uma vez que ao serem recompensados os colaboradores dedicam-se mais no desempenho das suas funções focando-se no cumprimento dos objetivos da empresa; e reforça ainda o papel e o estatuto de cada um dos níveis da hierarquia da organização, permitindo uma distinção clara dos mesmos.

É importante também referir que os sistemas de recompensas se encontram fortemente relacionados com outras práticas de gestão de pessoas, recebendo *inputs* de algumas delas, mas sendo, sobretudo, complementados pelas práticas da avaliação de desempenho e a gestão e desenvolvimento de carreiras, o que conseqüentemente faz com que esta prática seja crítica no que à gestão estratégica de pessoas diz respeito. Ainda assim, e segundo Gungor (2011: 1511) é indiscutível o “grande impacto na capacidade das organizações de recrutar, reter e motivar funcionários de alto potencial e alcançar altos níveis de desempenho” ao recorrer a este sistema.

Por outro lado, e de acordo com Camara (2011: 71), para que este sistema seja eficaz e permita alcançar os objetivos propostos, é fundamental que cumpra dois pressupostos, sendo estes o alinhamento definido tendo em conta os objetivos estratégicos das organizações, “fomentando atuações e comportamentos que estejam em consonância com os mesmos”, e o facto de ser “bem aceite pelos destinatários e percebido por eles como justo e objetivo, funcionando de forma equitativa e avaliando a contribuição de cada um, de acordo com critérios claros e incontroversos, que serão medidos de harmonia com regras pré-definidas que, tanto quanto possível, afastem a subjetividade.” É então implícito que o sistema de recompensas seja entendido como justo e proporcional pelos colaboradores das organizações (Gohari *et al.*, 2013; e San *et al.*, 2012), uma vez que é o empregador/organização que define o que está disposto a dar (recompensa), mas que acaba por ter um impacto direto nos colaboradores já que são estes que decidem o que estão dispostos a contribuir, em troca das recompensas que recebem (Franco-Santos & Gomez-Mejia, 2015).

### 2.1.2 - Componentes do sistema de recompensas

Para Lawler (2000) os sistemas de recompensas são hoje desenvolvidos com o intuito de melhorarem o funcionamento das organizações, contribuindo para a sua dinamização e sucesso, adaptando-se às organizações, indivíduos e sociedades atuais. Elaborados de forma correta, estes visam tanto a atração como a retenção dos colaboradores com competências técnicas e comportamentais entendidas como as mais relevantes para as organizações, e permitem a definição dos padrões de comportamento, bem como a definição da cultura organizacional (Bhatnagar & Srivastava, 2012; e Shields *et al.*, 2012). No entanto, para o sucesso da implementação do sistema de recompensas é necessária a compreensão de quais as suas componentes, pois só assim se torna possível a sua correta execução.

A criação de um bom ambiente de trabalho é uma das principais recompensas estabelecidas, uma vez que é este ambiente profissional que potencia o progresso, o desenvolvimento e a autonomia dos colaboradores, fazendo-os sentir satisfeitos, seguros e motivados (Milkovich & Newman, 2005). Também a relação entre a rotatividade e a eficácia organizacional é um aspeto importante a ter em conta, já que se presume que quanto menor for a taxa de rotatividade, mais eficaz a organização provavelmente será, para além de que o custo da rotatividade (substituir colaboradores) supera o da retenção (Macy & Mirvis, 1976). A satisfação com as recompensas está, neste caso, positivamente correlacionada com uma menor rotatividade dos trabalhadores e uma menor intenção de sair (Shields *et al.*, 2012). As recompensas monetárias, também muito recorrentes, são ainda hoje utilizadas a curto prazo, o que não apela ao compromisso a longo prazo por parte dos colaboradores (Armstrong, 1993). Para o efeito, devem ser consideradas tanto as recompensas monetárias como as recompensas não monetárias, com o objetivo final de obter a melhor combinação de ambos e assim conseguir uma motivação duradora.

De acordo com Lawler (1993, citado por Serras, 2014), o sistema de recompensas deve também estar alinhado com os fatores que os colaboradores consideram motivadores no seu trabalho, tais como a realização pessoal, a progressão na carreira, o reconhecimento dos seus colegas e das chefias, a gestão e a remuneração auferida, sendo necessária uma dicotomia entre recompensas intrínsecas e extrínsecas. A satisfação com os sistemas de recompensas por parte dos colaboradores conduz a comportamentos desejados por parte dos gestores, resultando de forma benéfica para todos os envolvidos (Shaw & Gupta, 2015).

Assim, é certo que as organizações precisam de ter um sistema de recompensas eficaz, diretamente benéfico para as perceções individuais e indiretamente benéfico para o desempenho de uma organização. O aumento das perceções de dignidade, confiança, respeito e uma cultura

positiva dentro da organização, resulta em empregados motivados que oferecem as suas competências em troca das recompensas para satisfazerem as suas necessidades (Chen *et al.*, 2011; e Franco-Santos & Gomez-Mejia, 2015).

### **2.1.3 - Tipos de sistemas de recompensas**

Como referido, as diferentes organizações oferecem aos seus colaboradores recompensas, intrínsecas e extrínsecas, com o intuito de alcançar os melhores resultados através dos seus recursos humanos (Mahaney & Lederer, 2006). Estas recompensas, assim sendo, incluem todos os tipos de benefícios, como pagamentos em dinheiro e/ou o melhoramento das condições de trabalho oferecidas (Eric, 1994).

Lawler (1993, citado por Camara *et al.*, 2011), ao analisar os tipos de recompensas existentes distingue dois grandes grupos: as recompensas intrínsecas e as recompensas extrínsecas. De acordo com o autor, as primeiras são aquelas que assentam no reconhecimento ao colaborador, validando a sua visibilidade, reconhecimento e prestígio que é identificado pelas chefias/organização, recorrendo a mecanismos de agradecimento ao invés de serem monetárias (recompensas intrínsecas). As segundas estão, por outro lado, relacionadas com a ligação direta com o trabalho desenvolvido, isto é, com as funções que cada colaborador desempenha, assentando em mecanismos de recompensa monetários (recompensas extrínsecas).

As recompensas intrínsecas resultam em sentimentos positivos, de realização e gratificação por parte dos colaboradores, e a construção deste tipo de recompensa ajuda a criar uma espiral ascendente de sentimentos e experiências positivas (Thomas, 2009). Jaghult (2005) confirma esta teoria quando refere que alguém que recebe um agradecimento do seu superior ou um elogio por parte dos seus colegas, se sente recompensado, mesmo não se tratando de uma recompensa monetária. Isto, porque as recompensas intrínsecas são como que recompensas psicológicas experimentadas diretamente pelos colaboradores (Stoner & Freeman, 1992), decorrendo do próprio trabalho realizado, da sua própria natureza e do sentido de realização pessoal que o mesmo transmite ao colaborador (Camara *et al.*, 2010).

Assim, e segundo Sotomayor *et al.* (2018: 240), as recompensas intrínsecas são “[as] recompensas não monetárias ou intangíveis que funcionam como mecanismos de reconhecimento que a organização demonstra para com os seus colaboradores”.

Este tipo de recompensa está assim diretamente relacionado com o trabalho em si (por exemplo, a responsabilidade, a autonomia, o crescimento pessoal e a progressão de carreira dos colaboradores), aumentando a motivação e solidificando uma relação de confiança entre o

colaborador e a chefia/organização, ao mesmo tempo que dá mais sentido e mais importância às funções desempenhadas e desenvolve uma relação de trabalho duradoura e mutuamente proveitosa (Camara, 2011). Alguns exemplos de recompensas intrínsecas são as recompensas de carácter temporal, tais como dias suplementares de férias e/ou isenção de horário de trabalho, maior autonomia e responsabilidade no exercício das tarefas atribuídas, o reforço de *feedback* positivo relativo às tarefas e funções desempenhadas pelos colaboradores e/ou pela equipa, a possibilidade de oportunidades de desenvolvimento pessoal como a formação, entre outros.

Todos estes mecanismos podem ser, neste caso, utilizados como recompensas intrínsecas, resultando na prática em colaboradores motivados (intrinsecamente) significando muitas vezes um trunfo para qualquer organização (Masvaure, Ruggunan & Prowse, 2014). Este tipo de recompensa mostra-se, de facto, eficaz, uma vez que a motivação intrínseca é a necessidade que o ser humano tem de ser competente e auto determinante em relação ao meio ambiente, desenvolvendo os seus interesses e as suas capacidades (Deci & Ryan, 1985).

Por outro lado, no que respeita às recompensas extrínsecas, e de acordo com Hafiza *et al.* (2011: 330), este tipo de recompensa assenta em fatores externos ao trabalho propriamente dito, constituindo-se geralmente por “recompensas financeiras ou tangíveis, tais como remunerações, promoções, recompensas interpessoais, bónus e benefícios”.

Por outras palavras, as recompensas extrínsecas são sobretudo recompensas de natureza material, podendo assumir formas fixas e/ou variáveis (Camara, 2011).

De acordo com Camara (2011) as recompensas extrínsecas como, por exemplo, o salário, os benefícios, os símbolos de estatuto e as promoções estão dirigidas a fatores externos ao trabalho em si mesmo. Já as recompensas intrínsecas são recompensas não monetárias que funcionam de forma a reconhecer os colaboradores através de mecanismos de agradecimento.

Segundo Sousa *et al.* (2016) estas recompensas materiais traduzem-se, na sua maioria, pelo salário, incentivos, benefícios e símbolos de estatuto, pelo que se procurou detalhar cada uma destas formas de recompensas extrínsecas.

#### i) Salário

O salário é uma recompensa diretamente ligada ao trabalho, podendo ser uma parcela fixa que inclui o salário base acrescido de subsídios (de alimentação, de doença, entre outros), ou uma parcela variável, atribuída em função de objetivos específicos que são atingidos. Assim, e para Camara (2011: 155), o salário é o “montante em dinheiro ou em espécie que o empregado recebe, de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho”, sendo necessário

cumprir três requisitos: ser uma contrapartida do trabalho prestado; ter carácter regular e periódico; e ser pago em dinheiro ou em espécie. Posto isto, no entender de Mahaney e Lederer (2006), de todos os tipos de recompensas extrínsecas, a remuneração é a mais significativa para os colaboradores.

## ii) Incentivos

No que respeita aos incentivos, estes são “componentes variáveis de salário que pretendem recompensar elevados desempenhos, ou seja, o atingimento ou superação de um conjunto de objetivos previamente fixados, por acordo entre a Empresa e o empregado” (Camara, 2011: 162). Existem três objetivos a que o método de incentivos deve respeitar, sendo estes: interligar o nível de recompensas ao nível de desempenho dos colaboradores, bem como aos resultados do negócio; estimular comportamentos e atuações alinhados com os objetivos do negócio da organização; e assegurar a retenção dos colaboradores ‘chave’ dentro da organização, reconhecendo a sua contribuição para os resultados e sucesso da organização, reforçando a sua identificação e compromisso com o seu projeto. Assim sendo, os incentivos são, segundo Sousa *et al.* (2016), componentes variáveis do salário, geralmente prémios monetários, tais como prémios de produtividade, comissões e bónus, indexados às classificações de desempenho.

## iii) Benefícios

Por sua vez, os benefícios caracterizam-se por serem uma componente da retribuição, isto é, são implementados sendo desde logo estipulado se serão de carácter temporário (ou não), sendo difícil de anulá-los uma vez que são pagos normalmente em espécie, ou seja, em bens e serviços e raramente em dinheiro (Camara, 2011). Desta forma, estes destinam-se a satisfazer as necessidades de curto ou longo prazo e a cobrir riscos que não estejam ligados diretamente à prestação de trabalho, conseguindo assim dar resposta a necessidades de carácter social (primárias ou de segurança) dos colaboradores. De forma a clarificar ainda mais este método, os benefícios podem ser classificados de acordo com a tipologia apresentada na Figura 2.1.

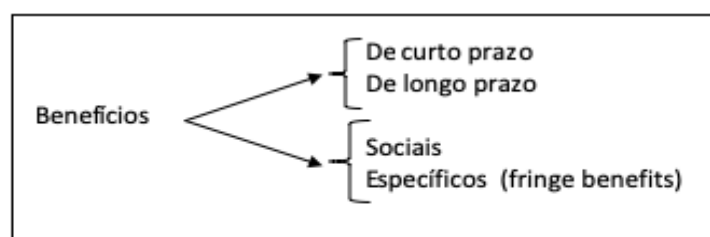


Figura 2.1- Tipos de benefícios

Fonte: Camara, 2011: 202

Os benefícios de curto prazo são estabelecidos por períodos pré-definidos e podem caracterizar-se pelo subsídio de alimentação, por exemplo, que é atribuído por cada dia útil de trabalho, ao invés dos benefícios de longo prazo, que tal como o nome indica são concedidos por um prazo mais alargado, como os planos de pensões ou os seguros de vida, que dependem também da idade do colaborador (Camara, 2011). Os benefícios sociais, por outro lado, têm impacto em todos os colaboradores das organizações, tendo como objetivo suprir quer necessidades primárias (alimentação, saúde e educação), quer necessidades de segurança (doença, invalidez, morte), enquanto os benefícios específicos são aplicados somente em certos segmentos de colaboradores das organizações, tendo em conta o nível hierárquico, bem como a natureza das suas funções. Posto isto, e de acordo com Sousa *et al.*, (2016), os benefícios são uma componente da retribuição que visa suprir necessidades primárias e de segurança dos colaboradores, caracterizando-se na sua maioria pelos subsídios de doença, subsídios de transporte, seguros de saúde, entre outros.

#### iv) Símbolos de estatuto

Por último, os símbolos de estatuto consistem sobretudo em sinais exteriores relativos à importância que as organizações conferem aos seus colaboradores, que têm como objetivo aumentar a autoestima destes e consolidar o seu sentimento de autorrealização (Camara, 2011). Este método reforça assim a autoestima, uma vez que constitui uma forma visível e palpável do prestígio e reconhecimento, dados pela organização, ao papel e contribuição dos seus ‘dirigentes’ e representa um fator de autorrealização, ao permitir aos destinatários a sensação de terem atingido ‘mais um degrau’ na sua carreira, mais um objetivo pessoal (Camara, 2011). Assim sendo, os símbolos de estatuto têm como objetivo distinguir os cargos de gestão e chefias da organização, caracterizando-se na sua maioria pela utilização de viatura a título pessoal, usufruir de motorista, cartão de crédito, entre outros (Sousa *et al.*, 2016).

Comparando a importância e/ou valor das recompensas intrínsecas e extrínsecas, os estudos confirmam a necessidade, por parte dos colaboradores, dos dois tipos de recompensas, uma vez que cada um dos tipos tem as suas características e finalidades adequadas às necessidades e preferências de cada colaborador. Se, por um lado, existem colaboradores que necessitam de recompensas intrínsecas (principalmente de cargos superiores), outros preferem recompensas extrínsecas (principalmente de cargos inferiores). Estes tipos de recompensas tornam-se assim na base do suporte organizacional, onde a perceção dos colaboradores sobre a organização se desenvolve de maneira positiva, fazendo que os colaboradores sintam que a organização valoriza a sua contribuição e as recompensas de forma adequada pelo seu trabalho, esforço e dedicação. Os recursos humanos são, tal como referido anteriormente, uma das fontes mais importantes

de obtenção de vantagens competitivas sustentadas, pelo que as recompensas aqui descritas se tornam fundamentais para que estes se sintam mais satisfeitos e comprometidos com o seu trabalho e, conseqüentemente, consigam levar ao sucesso das organizações (Dewhurst, 2010).

Ainda assim, e de acordo com um estudo desenvolvido por Gov (2015), compreendeu-se que os gestores podem precisar de adaptar as suas estratégias motivacionais ao invés de se guiarem apenas de acordo com as teorias. Assim, tem-se mostrado fundamental questionar os colaboradores acerca do que os motiva, e agir com base nas suas respostas, de forma a moldar as políticas de recompensa da organização e alcançar o equilíbrio certo entre recompensas extrínsecas e intrínsecas, e ao mesmo tempo ir ao encontro do que satisfaz os recursos humanos da organização.

Em resumo, os sistemas de recompensas compreendem mecanismos de recompensas extrínsecos e intrínsecos à disposição dos gestores, como forma de motivar, atrair e reter os colaboradores nas diferentes organizações. Conforme ilustra a Figura 2.2 pode verificar-se a variedade de mecanismos de recompensas que as organizações podem utilizar.

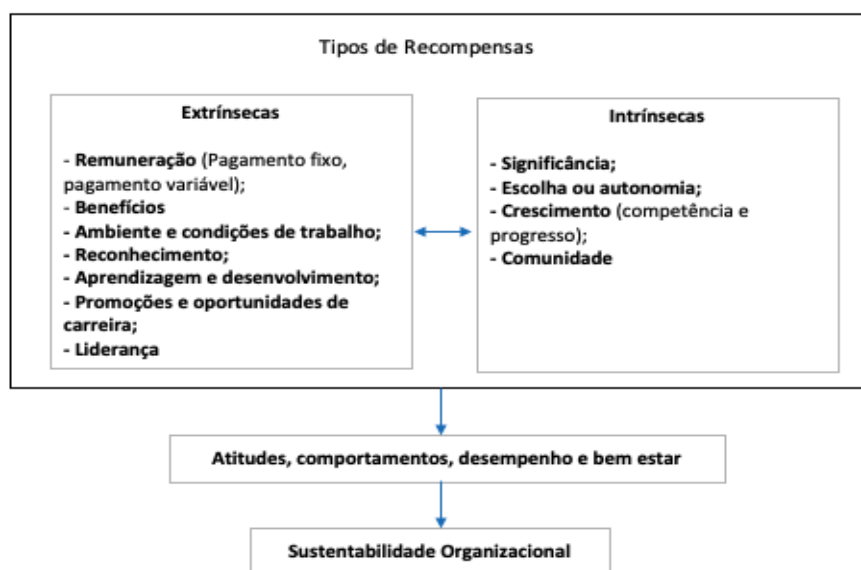


Figura 2.2 - Tipos de recompensas

Fonte: Adaptado de Franco-Santos e Gomez-Mejia, 2015: 3

As recompensas extrínsecas entram em primeiro plano quando os colaboradores precisam de recursos económicos, mas quando surgem questões de injustiça ou quando enfrentam grandes opções de vida, estas recompensas passam para segundo plano, dando mais importância às recompensas intrínsecas (Franco-Santos & Gomez-Mejia, 2015).

Franco-Santos e Gomez-Mejia (2015) categorizam as recompensas extrínsecas em sete grupos, possíveis de analisar através da Figura 2.2, sendo estas as seguintes: compensação/remuneração; benefícios; ambiente e condições de trabalho; prémios de reconhecimento; aprendizagem e desenvolvimento; promoção e oportunidades de carreira; e liderança.

As compensações/remunerações ou, por outras palavras, retornos financeiros (seja em dinheiro ou em ações), que os colaboradores recebem diretamente como parte da sua relação contratual, podendo estes ser fixos (como a remuneração base) ou variáveis (como incentivos de curto e longo prazo). Os benefícios, não monetários, têm como principal objetivo ajudar a manter os colaboradores a longo prazo, proporcionando-lhes um nível de segurança relacionado com a sua saúde, bem-estar, reforma e tempo livre. O ambiente e as condições de trabalho visam proporcionar um ambiente seguro e confortável aos colaboradores, geralmente relacionados com o ambiente físico em que os colaboradores trabalham (como o tamanho dos escritórios, o espaço da secretária, a temperatura ou os materiais de trabalho). Os prémios de reconhecimento, em dinheiro ou não, tais como presentes, prémios, viagens oferecidas aos colaboradores pelos seus comportamentos diferenciados ou pelo seu tempo de serviço, permitem que os colaboradores se sintam reconhecidos. A aprendizagem e desenvolvimento são uma forma de apoiar a competência, a autoeficácia e encorajar a motivação, oferecendo perspectivas de desenvolvimento sob a forma de formação formal, oportunidade de progressão na carreira, como financiamento para a obtenção de diplomas de ensino superior. De acordo com o mesmo autor, temos também a promoção e oportunidades de carreira, que permite o avanço de um colaborador a um posto/posição de nível hierárquico mais elevado, sendo geralmente as promoções desejáveis já que pressupõem uma maior remuneração, estatuto interno e externo, maior autonomia e novos desafios profissionais. É importante referir que nem todos os empregados desejam ser promovidos, uma vez que podem estar satisfeitos com o trabalho que fazem, especialmente se já se sentem bem pagos. Na maioria dos casos os empregados encaram uma promoção como um retorno positivo que aumenta a sua motivação.

Para finalizar o grupo das recompensas extrínsecas categorizadas por Franco-Santos e Gomez-Mejia (2015) temos a liderança, entendida como o processo pelo qual um indivíduo influencia o comportamento de um grupo de indivíduos para objetivos comuns, sendo que esta também pode ser considerada como uma forma de recompensa.

No que respeita às recompensas intrínsecas, estas baseiam-se em experiências e sentimentos positivos sentidos pelos colaboradores devido à valorização que é transmitida pelos gestores ou organizações, quando estes decidem recompensar os colaboradores pelo seu desempenho.

Franco-Santos e Gomez-Mejia (2015) distinguem quatro áreas, sendo estas as seguintes: o sentido de significado, isto é, o colaborador, quando recompensado, compreende o grau de importância do objetivo que está a tentar realizar no desempenho das suas funções, bem como o significado do trabalho que está a realizar; o sentido da escolha, ou seja, os sentimentos positivos que são gerados quando um colaborador tem autonomia e liberdade para escolher como deseja realizar o seu trabalho; o sentido de crescimento, onde o colaborador sente que é competente e, conseqüentemente, devido à sua competência e esforços está a realizar algo importante e avança assim num sentido positivo; e, por último, o sentido de comunidade, em que os sentimentos positivos se relacionam com a pertença dentro de um grupo, ou se uma equipa de trabalho.

Pınar Güngör (2011: 1511) reforça a importância e necessidade de cada vez mais, existir um foco nas estratégias de gestão das diferentes organizações que permitam a valorização e a recompensação dos seus recursos humanos, pelo que as ferramentas aqui descritas são fundamentais para desenvolver, motivar e aumentar o desempenho dos colaboradores e assim permitir a sustentabilidade das organizações ao mesmo tempo que assegura a competitividade destas no mercado de trabalho.

## **2.2 – Motivação**

A motivação dos colaboradores, inseridos nas diferentes organizações, caracteriza-se por ser um processo complexo que atravessa limites disciplinares, tais como economia, psicologia, desenvolvimento organizacional, gestão de recursos humanos e sociologia (Franco, Bennett & Kanfer, 2002). Devido à sua complexidade, mas sobretudo devido à importância deste fator, procurou definir-se o seu contexto e analisar este fenómeno à luz das diferentes teorias já existentes na literatura disponível.

### **2.2.1 - Conceito**

A motivação, quando analisada num contexto de trabalho, pode caracterizar-se pelo grau de disposição que um certo indivíduo tem para exercer as suas funções e manter o seu esforço e dedicação, não descurando os objetivos organizacionais definidos (Franco, Bennett & Kanfer, 2002). Já More, Wregner e Miler (2003) descrevem-na como algo que energiza os indivíduos para agir, tendo estes uma maior preocupação e consciencialização das suas escolhas, com o intuito de conseguir um comportamento orientado por (e para) os objetivos. Ainda assim, a motivação não atua apenas de forma individual perante os indivíduos. Compreensivelmente, a sociedade que hoje conhecemos é composta por diferentes organizações, isto é, composta por

pequenos grupos que estão orientados para determinados objetivos, onde cada indivíduo pode ser membro de vários destes grupos, como a família, um partido político, ou mesmo ser cidadão de um país. Por sua vez, estes grupos influenciam certamente o comportamento de cada indivíduo e este, por consequente, pode também influenciar o comportamento do grupo (Teixeira, 2013).

A motivação é assim “uma força que impele o indivíduo a dar um sentido às suas necessidades, desejos, impulsos e que determina um comportamento destinado a reduzir um estado de tensão e, por conseguinte, a restabelecer o equilíbrio a médio e a longo prazo” (Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis & Chevalier, 2001: 488). Nos diferentes contextos organizacionais é possível compreender a importância da motivação, uma vez que um colaborador motivado no seu trabalho demonstrará os comportamentos que as organizações desejam obter. Assim sendo, podemos afirmar que a motivação no trabalho aumenta o empenho e a eficácia dos recursos humanos (Sarwar & Abugre, 2013), pois a satisfação com o trabalho por parte dos colaboradores acaba por influenciar um resultado positivo no desempenho das suas funções (Kappagoda *et al.*, 2014).

Para Dobre (2013) a motivação é assim o principal fator que determina o comportamento dos indivíduos no seu trabalho, por ser uma ferramenta poderosa que reforça o comportamento e desencadeia essa tendência pela organização. Por outras palavras, a motivação é uma unidade interna que satisfaz necessidades (ainda) não satisfeitas e que auxilia o alcance de determinadas metas, sendo um procedimento que se inicia através de uma necessidade psicológica e estimula a *performance* que é definida para atingir um ou mais objetivos. Sendo os colaboradores os ‘motores’ de produção para as organizações, estes devem ser otimizados precisamente através da motivação, para assim ser possível a obtenção dos melhores e mais eficazes resultados possíveis (Sotomayor *et al.*, 2018).

Ainda assim, importa referir que as pessoas não são todas iguais e assim sendo nem todos os indivíduos são motivados pelas mesmas razões, sendo a sua fundamentação dependente de fatores pessoais e até mesmo ambientais (Perry & Wise, 1990).

Segundo Lawler (1993, citado por Sousa *et al.*, 2016), a motivação através das recompensas monetárias é de referir no sentido em que os indivíduos desejam dinheiro, pois este irá permitir a satisfação das necessidades primárias e criar condições para a satisfação das necessidades sociais, mas é, no entanto, um meio e não um fim, já que o desempenho é necessário para a obtenção de mais dinheiro. Embora o incentivo financeiro represente um fator importante e

determinante na motivação dos colaboradores, este por si só não resolve todos os problemas relativos à motivação dos colaboradores.

Para um gestor é fundamental motivar e orientar os colaboradores da organização no desempenho das suas funções, para que consigam obter os resultados de forma mais eficaz possível. Este cargo também é responsável por assegurar um ambiente de trabalho motivador e dinâmico, com o intuito de fazer com que os colaboradores se sintam envolvidos e satisfeitos com o seu trabalho e com a organização (Sotomayor *et al.*, 2018).

Como mencionado anteriormente, são em grande parte os sistemas de recompensas que motivam os colaboradores. Assim, também a própria motivação (o estado de desejo ou energia para realizar uma determinada ação) pode ser desencadeada por fatores intrínsecos ou extrínsecos (Pennartz *et al.*, 2011).

Como força mobilizadora que estimula a ação, a motivação pode ser dividida em extrínseca e intrínseca. A motivação extrínseca é a que resulta de indivíduos que recebem uma conceção instrumental entre o seu comportamento e o recebimento de recompensas extrínsecas, como dinheiro (Deci & Ryan, 1985); refere-se a fazer algo que produz um resultado tangível, algo visivelmente recompensador (Ryan & Deci, 2000). Por outro lado, a motivação intrínseca refere-se ao desempenho de uma atividade, sem nenhuma razão aparente além de realizar a atividade (Davis *et al.*, 1992).

Por outras palavras, e segundo Cunha (2016: 120), os comportamentos extrinsecamente motivadores “[são] aqueles que as pessoas levam a cabo, com a finalidade de obter alguma recompensa para evitar de alguma forma punição”. Por exemplo, um indivíduo pode ter dois trabalhos e desempenhá-los de forma motivada, não porque está intrinsecamente motivado ao ponto de adorar o que faz, mas sim porque está extrinsecamente motivado para garantir o seu sustento. Pelo contrário, a motivação intrínseca ou não monetária é derivada apenas das reações positivas nas qualidades das tarefas em si, isto é, os colaboradores que estão (ou são) intrinsecamente motivados dedicam-se a tarefas/funções, mesmo que estas não sejam do seu interesse (Lepper, Greene & Nisbett, 1973), e por gostarem do trabalho em si, o processo de encontrar novas soluções, faz com que tenham maior probabilidade de gastar energia explorando o problema e encontrarem soluções criativas (Hennessey, 2000; Staw, 1990; e Woodman *et al.*, 1993).

É de ressaltar ainda, e de acordo com Cunha (2016), uma das principais diferenças entre os dois tipos de motivação: a motivação intrínseca possui uma grande vantagem, na medida em que é a que tende a perdurar ao longo do tempo (eg. um empresário milionário que continua a

trabalhar arduamente, pelo prazer que resulta da atividade, constitui um exemplo de motivação intrínseca), ao contrário da motivação extrínseca, que tende a desaparecer logo que seja retirado o fator motivador externo que numa primeira instância motivou o indivíduo.

Para concluir, as organizações beneficiam (e muito) ao ter colaboradores motivados, pois estes estão dispostos a ir mais além quando o seu trabalho assim o exige, tendendo a ser mais produtivos. Pelo contrário, as organizações com colaboradores desmotivados são as mais suscetíveis de falhar, já que estes indivíduos exercem pouco esforço tendendo a evitar, sempre que possível, a atribuição de tarefas adicionais. Assim, a motivação em contexto laboral é idealizada por ser tão importante para a sustentabilidade das organizações, mas não é ainda um fenómeno constante e presente sem exceções. As características individuais e os fatores organizacionais influenciam a motivação, e, portanto, são estas que devem implementar os mecanismos necessários e adequados que encorajem os seus colaboradores a um nível consistente de motivação (Franco-Santos & Gomez-Mejia, 2015).

### **2.2.2 - Teorias da motivação**

Com o avançar dos estudos referentes à motivação dos indivíduos, sobretudo em contexto laboral, diferentes autores foram apresentando as suas teorias que permitiram uma análise mais clara desta temática. Assim sendo, apresentam-se de seguida as teorias mais relevantes sobre motivação.

#### ***2.2.2.1 - A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow***

A teoria da hierarquia das necessidades, elaborada por Abraham Maslow (1943), defende que as necessidades humanas se classificam de acordo com vários níveis, podendo ser ilustrados sob a forma de uma pirâmide (Figura 2.3). Segundo esta teoria, as necessidades dos indivíduos dividem-se em dois grandes grupos: na base da pirâmide, as necessidades primárias, caracterizadas pelas necessidades fisiológicas e as necessidades de segurança, e no topo da pirâmide as necessidades secundárias, que englobam as necessidades sociais, de estima (cognitivas e estéticas) e de autorrealização.

A teoria de Maslow (1999, citado por Cunha, 2016) trouxe a debate a importância de compreender a natureza humana, na esperança de criar as condições para que o carácter positivo do ser humano se expresse. Compreendeu-se, assim, que os indivíduos precisam de atingir metas de nível inferior (necessidades primárias), tais como a necessidade de se alimentarem, de terem uma casa, de se sentirem em segurança, antes de atingirem metas de nível superior (necessidades secundárias) como a necessidade de serem aceites (socialmente) nos diferentes grupos onde se

inserir, de serem reconhecidos e valorizados por si próprios e pelos que os rodeiam, e se sentirem realizados com a sua vida e trabalho no geral (Maslow, 1943).

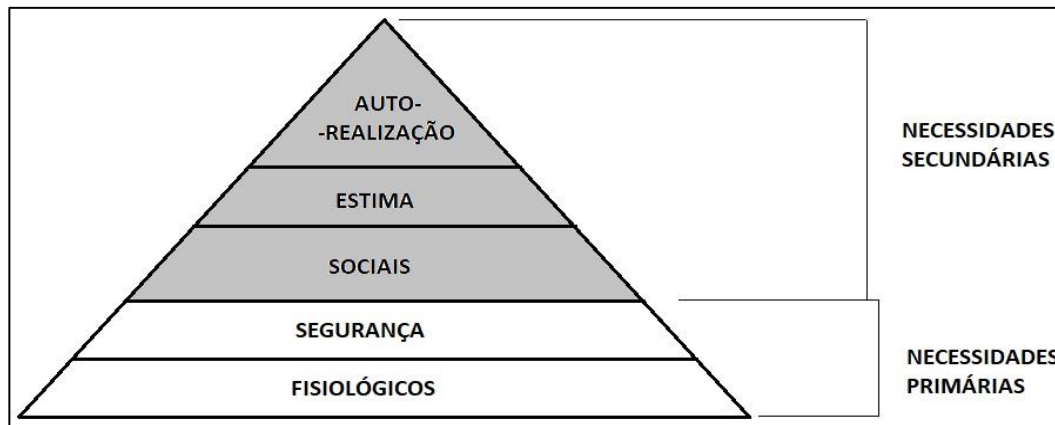


Figura 2.3 - Pirâmide de necessidades de Maslow

Fonte: Camara *et al.*, 2011: 89

Para uma maior compreensão da teoria procurou descrever-se, de forma concisa, as cinco grandes categorias de necessidades:

- Necessidades fisiológicas – sendo estas as necessidades relacionadas com a sobrevivência do ser humano, pretendem dar resposta às necessidades primárias ao nível mais elementar da existência humana, tais como a fome, a sede, o abrigo e o repouso;
- Necessidades de segurança – também necessidades primárias, caracterizam-se pela necessidade do ser humano de estar protegido contra os inúmeros perigos, sejam estes quais forem, como a garantia de um emprego estável, preocupação com uma poupança financeira e até mesmo ao nível da sua integridade física;
- Necessidades sociais – ainda que se tratem de necessidades secundárias, sendo o ser humano um animal social, estas são as necessidades de aceitação e de se ser amado, quer pela família, quer pelos amigos ou pela sociedade em geral;
- Necessidades de autoestima – para além da necessidade de aceitação, existe ainda a necessidade de o ser humano ser estimado, tanto por si próprio como também pelos outros, isto é, sentir-se reconhecido e sentir estima por parte dos que o rodeiam;

- Necessidade de autorrealização – a última categoria da pirâmide traduz-se no culminar das aspirações do ser humano, possibilitando aos indivíduos serem aquilo que quiserem ser, exercendo a sua própria vontade. Caso as necessidades de autorrealização não sejam satisfeitas, tenderão a resultar em desordens psicológicas e emoções negativas. Cada pessoa satisfaz as suas necessidades de autorrealização de uma forma diferenciada.

Posto isto, é certo que as necessidades de nível inferior devem ser satisfeitas antes que as necessidades de nível superior surjam, uma vez que as necessidades de nível mais baixo, ao serem satisfeitas, irão (normalmente) produzir uma maior motivação, enquanto que o desejo de satisfazer as necessidades de nível mais alto será diminuído. Quando uma necessidade de nível mais baixo é satisfeita, o próximo nível de necessidade surge como o objetivo subsequente a ser alcançado.

A teoria de Maslow permite-nos assim compreender que os indivíduos devem estar satisfeitos consigo mesmos, satisfazendo as necessidades primárias e depois as secundárias, alertando ainda para um aspeto fulcral e obrigatório de particular atenção, que é o facto de que tem de se ter em conta a vida privada e social de cada pessoa e assim sendo a pirâmide constituir uma base, mas não ser específica para cada indivíduo (Whatmore, 2003).

### ***2.2.2.2 - Teoria de Herzberg ou teoria dos dois fatores***

Camara *et al.* (2011) defendem que foi a teoria de Maslow que esteve na base da formulação da teoria Herzberg, tendo esta última sido proposta pelo autor em 1959. A teoria dos dois fatores, ou teoria da motivação e higiene apresenta, tal como o nome indica, dois fatores, sendo estes os fatores higiénicos, relativos ao contexto do trabalho dos indivíduos, e os fatores motivacionais que estão relacionados com o conteúdo do trabalho propriamente dito (Camara *et al.*, 2011), onde propõe a adoção de um processo de duas etapas de forma a motivar assim os indivíduos das diferentes organizações.

À luz da sua teoria, Herzberg explica que os fatores higiénicos se traduzem pelos fatores associados à segurança, ao estatuto, às relações com subordinados e com superiores, à vida pessoal, relações com o grupo, salário, condições de trabalho, ou até às políticas gerais das organizações (Camara *et al.*, 2011). Estes fatores são expectativas normais que os indivíduos podem ter, não gerando, por si só, satisfação, isto é, são os fatores que menos contribuem para a motivação dos indivíduos, tratando-se neste caso de fatores de satisfação que devem estar presentes (apenas) para evitar insatisfação. A motivação propriamente dita começa assim na segunda etapa deste processo, com os fatores motivacionais, que se caracterizam por serem os fatores que mais contribuem para a motivação dos indivíduos, estando associados diretamente

ao conteúdo do trabalho, como o crescimento, a responsabilidade, o reconhecimento, a realização e o próprio trabalho (Sekiou *et al.*, 2001).

Assim sendo, a principal diferença entre os fatores de higiene e os fatores motivacionais reside no facto de os fatores motivacionais estarem fortemente relacionados com satisfação positiva, enquanto os fatores de higiene estão relacionados com a insatisfação no trabalho, onde apenas impedem a insatisfação dos indivíduos, não conduzindo à satisfação e motivação por eles próprios (Miner, Ebrahimi & Wachtel, 1995).

Herzberg vem desta forma reforçar a ideia de que a ausência de bem-estar nas relações entre as chefias e os colaboradores, o salário, as condições de trabalho ou as próprias políticas das organizações são fatores indutores de insatisfação, ao mesmo tempo que evidencia a necessidade do reconhecimento, da identificação, da valorização e da responsabilidade no trabalho, como um meio para motivar e assim aumentar a produtividade e o desempenho nas organizações (Camara, 2010). A sua teoria identifica desta forma os vários fatores que afetam e implicam na satisfação no trabalho, sendo um ponto de partida fundamental para a compreensão do tema.

### ***2.2.2.3 - Teoria X e teoria Y de McGregor***

As teorias X e Y de McGregor (1967) vêm defender um argumento completamente diferente dos anteriores referidos, uma vez que consistem na ideia de que as crenças de um líder ou das chefias sobre os seus colaboradores influenciam a seleção de metodologias de liderança a adotar, que por sua vez são impactantes na motivação sentida pelos colaboradores.

Começando por analisar a teoria X, esta assenta nas seguintes hipóteses:

- O ser humano médio tem uma aversão inata ao trabalho e evita-o se puder;
- Devido a essa característica humana de não gostar do trabalho, a maioria dos indivíduos devem ser forçados, controlados, orientados e ameaçados de punição, de forma a serem coagidos a fazerem o esforço necessário e adequado para assim alcançarem os objetivos organizacionais propostos;
- O ser humano médio prefere ser orientado, evita a responsabilidade e tem relativamente pouca ambição, sendo a segurança o fator/necessidade que mais se destaca.

Por outro lado, no que respeita à teoria Y, esta assenta nas seguintes hipóteses:

- Os indivíduos olham para o trabalho de uma forma natural, que lhes permite descansar e/ou distraírem-se;

- O controle externo e a ameaça de punição não resultam como o único meio de conseguir esforços para alcançar os objetivos organizacionais, sendo os indivíduos capazes de se autodirigirem e autocontrolarem-se, focando-se para atingirem os objetivos propostos e tendo capacidade de iniciativa;
- Existe um compromisso com os objetivos, onde os indivíduos aceitam as responsabilidades, inclusive procurando-as, desde que estejam de acordo com os seus objetivos;
- Os indivíduos possuem criatividade, imaginação e capacidade de decidirem e resolverem problemas;
- Não só as necessidades de segurança são tidas em conta; existem também as necessidades sociais, de estima e de autorrealização (Larsson, 2007, citado por Camara *et al.*, 2011).

Embora as teorias X e Y de McGregor possam ser caracterizadas como a representação de uma mentalidade sugestiva de uma maneira melhor de administrar, McGregor reconheceu que um estilo administrativo de teoria Y não será apropriado em todas as situações (Heil *et al.*, 2000; e McGregor, 1967).

#### ***2.2.2.4 - Teoria das necessidades de McClelland***

A teoria das necessidades de McClelland vem enunciar três necessidades específicas a ter em conta, nomeadamente: necessidades de conquista, necessidades de poder e necessidades de afiliação (Kreitner, 1998).

Começando pelas necessidades de conquista, ou necessidades de realização e sucesso, estas caracterizam-se pelo desejo de destaque, isto é, de atingir um conjunto de padrões, do indivíduo se esforçar para ter sucesso. Esta é sem dúvida uma necessidade onde a motivação consiste no êxito. No que respeita às necessidades de poder, estas traduzem-se pela capacidade de controlar ou influenciar os outros para um determinado comportamento que, caso contrário, um indivíduo não teria de forma natural. Por último, as necessidades de afiliação ou de associação consistem na ambição de relacionamentos interpessoais amigáveis e próximos, onde os indivíduos desejam despende mais tempo em relacionamentos e atividades sociais. Pessoas com grande necessidade de afiliação preferem passar mais do seu tempo nessas relações sociais, juntando-se a grupos com o intuito de serem ser amadas e valorizadas.

À luz desta teoria, compreendeu-se a importância dos superiores e das chefias, que, ao possuírem (a um grande nível) as necessidades descritas, podem não se constituir como os líderes mais eficazes, já que poderão demonstrar dificuldades nos momentos de tomadas de decisões difíceis. Como os gestores eficazes devem influenciar positivamente os outros, McClelland propõe que os gestores de topo devem ter uma grande necessidade de poder aliada a uma baixa necessidade de afiliação (Kreitner, 1998).

#### ***2.2.2.5 - Teoria das expectativas de Vroom***

De acordo com Vroom, a palavra “motivação” é derivada da palavra latina movere, que significa “mover-se” (Vroom, 1964, citado por Teck-Hong *et al.*, 2011). A motivação é assim uma força interna, que está dependente das necessidades individuais ou coletivas, que por sua vez levam os indivíduos a agir (Herzberg, 1959). Por sua vez, o termo “expectativa” tem como sinónima esperança, baseada em supostos, pressupostos ou probabilidades.

A presente teoria vem contrastar com as teorias anteriormente referidas, já que difere das teorias de conteúdo de Maslow, Herzberg e McClelland, não fornecendo sugestões específicas sobre o que motiva os indivíduos de uma determinada organização. Ainda assim, o autor identifica diferentes fatores que se mostram importantes, e que ao serem postos em prática podem motivar os colaboradores. A teoria das expectativas consiste numa teoria do processo cognitivo da motivação baseada na ideia de que os indivíduos acreditam na existência das relações entre o esforço que colocam no desempenhar do seu trabalho e as recompensas que advêm do seu próprio esforço e desempenho. Por outras palavras, os colaboradores sentem-se motivados se acreditarem que um maior esforço da sua parte levará a um bom desempenho e que, conseqüentemente, o seu bom desempenho levará às recompensas por si desejadas.

Neste sentido, a teoria das expectativas de Vroom (1964) baseia-se em quatro suposições. A primeira suposição refere que os colaboradores entram nas organizações com expectativas acerca das suas necessidades, motivações e experiências passadas. Estes aspetos influenciam, por sua vez, a forma como um indivíduo reage e atua na sua organização. A segunda suposição é que o comportamento de um indivíduo é o resultado de uma escolha consciente, isto é, as pessoas são livres de escolher os comportamentos sugeridos pelos seus próprios cálculos, consoante as suas expectativas. Um terceiro pressuposto é que os indivíduos desejam diferenciar-se dos restantes membros da organização, através de um bom salário, mais segurança no emprego, um progresso ou um desafio. E por último, um quarto pressuposto que se traduz no facto de os indivíduos escolherem a opção que para eles seja mais realizadora. Para além dos quatro pressupostos, a teoria baseia-se ainda em três elementos principais, sendo estes a expectativa, a

instrumentalidade e a valência. Assim, é possível compreendermos que um indivíduo é motivado na medida em que acredita que o seu esforço o levará a um desempenho aceitável (expectativa), que o seu desempenho será recompensado (instrumentalidade) e que o valor das recompensas é altamente positivo (mais-valia).

Para Lunenburg (2011) a instrumentalidade é uma estimativa que o colaborador faz da probabilidade de que um determinado nível de desempenho de tarefa alcançado leve a vários resultados de trabalho. A valência é o empenho que um funcionário dá por uma recompensa específica. Ao contrário da expectativa e da instrumentalidade, as valências podem ser positivas ou negativas. Se um colaborador tem uma forte preferência por obter uma recompensa, a valência é positiva, caso contrário é negativa. Mas se um funcionário for indiferente a uma recompensa, a valência é 0. O intervalo total é de (-1) a (+1).

#### **2.2.2.6 - Teoria da equidade de Adams**

A última teoria analisada diz respeito à teoria da equidade. Esta foi desenvolvida por Adams (1965), tendo como base o equilíbrio (rácio) existente entre o esforço que um colaborador aplica no seu trabalho (*input*) e os resultados que recebe em troca (*output*), em comparação com o rácio de um alvo de comparação.

Assim sendo, Adams (1963, 1965) defende que a teoria da equidade faz com que um colaborador compare a proporção dos seus resultados e *inputs* com os resultados e *inputs* dos seus colegas, ou genericamente um alvo de comparação, resultando na insatisfação sempre que se verifique que está numa situação de desigualdade. As percepções que os indivíduos têm sobre o tratamento que lhes é dado tem, de acordo com esta teoria, bastante importância, na medida em que existe um foco na comparação com os outros, pautando neste caso a justiça, envolvendo sentimentos, percepções e processos de comparação. A teoria afirma que os indivíduos se sentem mais motivados se forem tratados de forma igual, e desmotivados se forem tratados de maneira desigual (Armstrong, 2007). Desta forma, é compreensível que existe equidade quando os indivíduos são recompensados em função dos seus esforços, mérito e empenho, e por outro lado não se verificando o mesmo quando, por exemplo, dois colaboradores recebem igual aumento salarial se apenas um deles for altamente empenhado e dedicado, e o outro for negligente e desinteressado (Cunha, 2016).

Posto isto, Huseman e Hatfield (1990) defendem que a teoria da equidade é importante e deve ser orientada para a comunicação. Assim, os gestores eficazes tendem a usar diversas estratégias de gestão, tais como expectativas positivas, estabelecimento de metas, *feedback* positivo, disponibilidade para os funcionários, comunicação de confiança, melhoria dos funcionários,

distribuição de informações, participação dos funcionários na tomada de decisões, remuneração de funcionários e comunicação bidirecional, utilizando sobretudo a comunicação. Os gestores que usam a comunicação para criticar o tempo todo, fazem com que os funcionários se sintam defensivos.

### 2.2.2.7 – Síntese das diferentes teorias

As teorias relativas às necessidades, motivação e satisfação no trabalho têm vindo a atualizar-se com o passar do tempo. Se no início se centravam em necessidades elementares (instintivas, inconscientes, entre outras), nos dias de hoje estão mais focadas na diversidade dos motivos, dinâmica e objetivos que estabelecem aos colaboradores para evoluírem na sua carreira.

Apesar de não existir uma teoria exclusiva capaz de abranger todas as dimensões do processo de motivação, qualquer uma das teorias já existentes esclarece (ainda que em parte) este fenómeno (Sekiou *et al.*, 2001).

Após a análise das principais teorias de motivação no trabalho, Sekiou simplificou as suas características conforme se apresenta na Tabela 1.

Tabela 1 - Principais teorias sobre a motivação

Ideólogos	Fatores	Linhas Gerais
Maslow	Hierarquia das necessidades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definiu uma relação das necessidades pessoais dos trabalhadores.</li> <li>2. As referidas necessidades apresentam-se por ordem crescente: fisiológicas, de segurança sociais, de estima e de autorrealização.</li> <li>3. Enquanto as necessidades menores (fisiológicas e de segurança) não forem satisfeitas, o indivíduo ocupa-se delas; quando elas forem satisfeitas, passa a ocupar-se mais das necessidades superiores (sociais, de estima e de autorrealização).</li> </ol>
Herzberg	Fatores de motivação e fatores higiênicos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Classificou as necessidades fundamentais segundo dois fatores: fatores de motivação e fatores de satisfação ou higiene.</li> <li>2. Os fatores de motivação são a realização, o reconhecimento, as responsabilidades, as promoções e o próprio trabalho.</li> <li>3. Os fatores de satisfação (ou de higiene) são a política interna da organização, a remuneração, a supervisão, as relações interpessoais e as condições de trabalho.</li> </ol>

McGregor	Teoria X  Teoria Y	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A teoria X coloca a tónica na exigência e no controlo, para obrigar o indivíduo a trabalhar; este precisa de estímulos exteriores já que é preguiçoso por natureza.</li> <li>2. A teoria Y pressupõe que o indivíduo tem capacidades de maturidade, autonomia e criatividade, que pode trabalhar com prazer sem o controlo de supervisores.</li> <li>3. A teoria Y corresponde ao pensamento de McGregor para quem o indivíduo é essencialmente motivado por si próprio.</li> </ol>
McClelland	Necessidades superiores	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O indivíduo tem uma tendência natural para querer satisfazer três necessidades: de realização; de poder; e de filiação.</li> <li>2. Estudou principalmente a necessidade de realização (disposição da personalidade que impele o indivíduo a tender a superar-se e alcançar o sucesso).</li> <li>3. A necessidade de poder e o desejo de influenciar o meio laboral; a necessidade de filiação é o desejo de ser estimado e de viver em harmonia com o ambiente.</li> </ol>
Vroom	Expetativas ou resultados esperados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O que impele o indivíduo a agir é a ideia que ele alimenta sobre a probabilidade de sucesso dos seus projetos e sobre o que ele daí pode retirar que seja interessante para si.</li> <li>2. A combinação das expetativas com as necessidades produz um grau adequado de motivação (<math>M = E \times N</math>).</li> <li>3. Se a pessoa não tem ou tem poucas expectativas, se não conseguir identificar as suas necessidades, não saberá motivar-se seja para o que for.</li> </ol>
Adams	Igualdade	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Periodicamente, o indivíduo estabelece comparações consigo (o que recebe em relação ao que dá) e com as outras pessoas (o que os outros recebem em relação ao que dão).</li> <li>2. Ao comparar-se a outras pessoas, ele desenvolve sentimentos de desigualdade, que criam tensões que o impelem a agir (para restabelecer o equilíbrio).</li> <li>3. É no domínio dos salários que este método mais se aplica.</li> </ol>

Fonte: Adaptado de Sekiou *et al.*, 2001: 490

### 2.2.3 - Relação entre sistemas de recompensas e motivação

Tendo em consideração os sistemas de recompensas e a motivação, estes fatores estão, e de acordo com Camara *et al.* (2011), fortemente e diretamente relacionados. Quando um colaborador de uma determinada organização recebe uma proposta de um tipo de recompensa, este faz uma avaliação onde pondera e analisa o que irá obter face ao esforço que terá que empenhar para a alcançar. Após essa breve avaliação, se o custo benefício-esforço resultar com um balanço positivo, o colaborador irá, nesse caso, fazer os esforços necessários para assim conseguir obter a recompensa proposta e desejada, seja esta recompensa material ou imaterial. Em contrapartida, se da análise do colaborador resultar um balanço negativo, em que o valor da recompensa não compensa o esforço e dedicação empenhados para a sua obtenção, então o colaborador não irá aceitar o desafio.

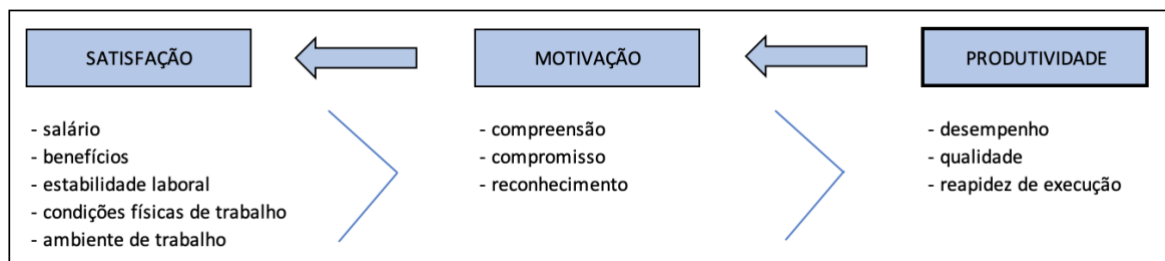


Figura 2.4 - Articulação entre satisfação, motivação e produtividade

Fonte: Camara *et al.*, 2011: 489

De acordo com a Figura 2.4 é possível compreender que não existem níveis de produtividade elevados sem os indivíduos estarem (e serem) motivados no seu trabalho, pois só através da motivação de forma sustentada, onde as organizações têm uma correta gestão dos fatores de satisfação, é possível motivar e satisfazer os indivíduos e assim gerar o aumento da produtividade.

Assim sendo, podemos concluir que o sistema de recompensas deve ser implementado de forma a motivar os colaboradores, para que estes tenham melhor qualidade ao nível de trabalho, sejam mais produtivos, impedindo as transferências para outras empresas, estabelecendo um comportamento orientado para o trabalho e objetivos organizacionais. As recompensas podem ser sob a forma de dinheiro ou salário, subsídios fixos, subsídios variáveis, incentivos e outras facilidades, sendo recebidas pelos colaboradores em troca dos serviços que prestam e do esforço que dedicam (Agustiniingsih *et al.*, 2016, citados por Martono *et al.*, 2018), aumentando assim a sua motivação no trabalho, que por sua vez influencia de forma positiva os resultados das organizações.

## **2.3 - Justiça organizacional**

Estudar a justiça tem sido, desde o tempo de Platão e Sócrates, interessante e importante para a sociedade que conhecemos (Ryan, 1993). Greenberg (1990a) confirma a sua relevância, quando afirma que os cientistas sociais reconhecem a importância dos ideais de justiça como sendo um requisito básico para que as organizações funcionem de forma eficaz, bem como para a satisfação pessoal dos indivíduos que estas empregam.

### **2.3.1 - Conceito**

A justiça organizacional tem como principal objetivo entender o papel da justiça no local de trabalho. Segundo Cunha *et al.* (2016) esta traduz-se no estudo das percepções de justiça nas organizações, podendo ser analisada através de dois planos: a objetividade e a subjetividade. Começando por nos centrarmos na justiça objetiva, esta encontra-se relacionada com a distinção do que é justo e do que não é justo, à luz de determinados princípios ou normas. Por outro lado, a justiça subjetiva correlaciona-se com as percepções que os indivíduos têm acerca da justiça praticada nas organizações, bem como a forma como reagem a essas percepções.

Greenberg (1987) começou por referir que a justiça organizacional se entendia como a percepção do que os funcionários consideravam justo (ou não) no local de trabalho, e mais tarde o mesmo autor (1990a) acrescenta alguma complexidade quando afirma que a justiça organizacional é a forma possível para determinar se os colaboradores têm a percepção que os seus supervisores são justos, respeitáveis e equitativos.

Tendo em conta a importância do fenómeno, a justiça tornou-se uma problemática a analisar sendo já vários os estudos neste âmbito. Ainda assim, as principais investigações sobre justiça organizacional encontram-se, na sua maioria, relacionadas com a teoria da equidade de Adams de 1965 (Karriker & Williams, 2009) que afirma que os colaboradores tendem sempre a comparar os seus esforços e “ganhos” com os esforços e “ganhos” dos seus iguais. Por outras palavras, a fonte do sentimento de emoções, comportamentos e satisfação de um indivíduo em relação à organização expressa-se através da percepção como resultado das comparações: um trabalhador sente-se satisfeito e por consequente terá um comportamento positivo em relação à organização onde trabalha, se as comparações mostrarem que os esforços e ganhos são iguais ou melhores que os outros colaboradores. Em contrapartida, se os colaboradores percecionarem que os seus colegas de trabalho trabalham menos e mesmo assim obtêm mais e melhores resultados organizacionais, então o seu nível de satisfação reduz e faz com que estes tenham um comportamento negativo (Ince, 2011).

Moorman (1991) contribui também para a literatura referente à justiça organizacional, quando afirma que este é o termo utilizado para descrever o papel da justiça, uma vez que se relaciona diretamente com o local de trabalho, estando positivamente relacionada com a satisfação no trabalho, confiança e apoio organizacional. Este é um conceito fundamental, pois potencialmente permite compreender e explicar muitas das variáveis relativas aos resultados dos comportamentos organizacionais (Greenberg, 1990b), uma vez que este tipo de percepção de justiça implica as formas como os colaboradores avaliam se foram tratados de forma justa no seu trabalho e as maneiras pelas quais essas determinações influenciam outras variáveis relacionadas com o trabalho. Assim sendo, a justiça organizacional é a percepção que um colaborador tem em relação a tudo o que afixa da sua entidade empregadora, por comparação a tudo o que é recebido pelos seus colegas de trabalho, tendo como indicadores de justiça organizacional a parcialidade da organização, a adequação da remuneração dos colaboradores e a objetividade da organização (Phillips & Stanley, 2012, citados por Sutanto *et al.*, 2018).

Assim, compreende-se que existem vários fatores que podem afetar a continuidade (ou não) de um colaborador dentro de uma organização, nomeadamente a sensação se é tratado de maneira justa, uma vez que é importante que estes sintam que se encontram inseridos numa organização onde as suas contribuições são recompensadas de forma justa (Al-Zu'bi, 2010), bem como o ambiente de trabalho, já que quando os colaboradores não percebem que a organização os trata de forma justa e equitativa, tendem a perder a motivação no seu trabalho (Sutano *et al.*, 2018). De acordo com Ince (2011: 135) “a justiça organizacional é a estrutura que afeta as atitudes no trabalho dos empregados em relação à divisão do trabalho, salários, recompensas”, e quando estes sentem que não são tratados de forma justa na sua organização, não se sentem satisfeitos com o seu trabalho, o que posteriormente resulta no seu fraco desempenho ou mesmo na saída da organização (Lambert, 2003).

As investigações nesta área têm evidenciado que as percepções de justiça dependem assim de normas e até de valores culturais. Por outras palavras, entende-se, segundo Greenberg (2001), que pessoas de diferentes culturas têm diferentes percepções de justiça, na medida em que elas próprias têm diferentes normas e valores. No entanto, para além das diferenças encontradas entre culturas, alguns estudos evidenciam também o fator género, como um fator que impacta na percepção de justiça, uma vez que foram encontradas diferenças significativas entre homens e mulheres no que corresponde à importância da justiça distributiva e procedimental (Cruz, 2012). O mesmo autor sugere que segundo esses estudos a justiça procedimental tem maior importância para a satisfação dos colaboradores do género feminino, ao passo que a justiça distributiva está relacionada com a satisfação dos funcionários do género masculino.

Posto isto, é certo que o conceito de justiça organizacional explica muitas formas de comportamentos dentro da organização, sendo este um elemento que afeta a confiança organizacional, a motivação, o compromisso organizacional, a satisfação no trabalho, o desempenho dos colaboradores, as intenções de saída, a identificação com a organização e molda o comportamento dos funcionários da organização. Se um colaborador considera que a sua organização tem procedimentos justos, então é suposto que este se esforce para mostrar compromisso com a mesma (Coşkun, 2020, citado por Çelik, 2020).

### 2.3.2 - As dimensões de justiça organizacional

Cunha *et al.* (2016) afirmam que existem três dimensões de justiça organizacional, sendo estas a justiça distributiva, justiça procedimental/processual e a justiça interacional. Apesar destas três formas de justiça organizacional estarem interligadas, são independentes umas das outras e auxiliam na compreensão das diferentes atitudes e comportamentos dos indivíduos nas organizações. Assim sendo, quando se estuda justiça organizacional, torna-se fundamental abordar as três facetas conforme se ilustra na Tabela 2.

Tabela 2 – As três dimensões de justiça organizacional

Dimensões de justiça organizacional	Caracterização	Explicação
Distributiva	Focaliza-se no conteúdo, isto é, na justiça dos fins alcançados ou obtidos.	Diz respeito, entre outros, aos salários, às classificações obtidas nas avaliações de desempenho, às sanções disciplinares, às promoções, à aceitação/rejeição de candidatos a emprego, aos resultados dos testes de deteção de consumo de droga, e aos lucros distribuídos pelos trabalhadores.
Procedimental ou processual	Focaliza-se no processo, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar os fins/resultados.	Concerne, por exemplo, aos procedimentos usados nos acréscimos salariais, processos disciplinares, sistemas de avaliação de desempenho, processos de recrutamento e seleção.
Interacional	Reflete a qualidade da interação com os decisores.	Ocorre quando o decisor, por exemplo, age com dignidade e respeito, oferece justificações (adequadas, lógicas, genuínas) às pessoas afetadas pelas decisões, é sensível às suas necessidades pessoais e considera os seus direitos.

Fonte: Adaptado de Cunha *et al.* 2016: 215

Como referido anteriormente, a justiça organizacional refere-se às percepções que os colaboradores têm sobre o que é justo e o que é injusto dentro das organizações onde estão inseridos (Colquitt, 2001). O mesmo autor propõe ainda uma visão quadripartida da justiça organizacional, composta por quatro dimensões de justiça organizacional, sendo estas a justiça distributiva, justiça procedimental/processual, justiça interpessoal e justiça informacional.

### ***2.3.2.1 - Justiça distributiva***

A primeira dimensão da justiça organizacional que surgiu foi a justiça distributiva, que pretende explicar as percepções de justiça dos indivíduos face aos *outcomes* que recebem da organização, isto é, entende-se que a justiça distributiva se centra na justiça dos resultados que os colaboradores auferem (Adams, 1965). Tal como o nome indica, a justiça distributiva está relacionada com as desigualdades em relação aos resultados, neste caso com as distribuições das remunerações e promoções entre os colaboradores (DeConinck, 2010). Segundo Cunha *et al.* (2016), esta foca-se na justiça dos fins alcançados ou obtidos como, por exemplo, os salários, as classificações nas avaliações de desempenho, as sanções disciplinares, promoções, ou os lucros distribuídos pelos trabalhadores, dizendo então respeito à forma como a organização distribui os seus recursos entre os colaboradores (Palozolli, 2000).

Trata-se da percepção de justiça entendida na distribuição dos recursos e das recompensas por toda a organização (Gibson *et al.*, 2006), lidando com resultados relacionados ao trabalho e afetando a atitude dos indivíduos com a satisfação com o trabalho (Lambert, 2003). Assim, esta associa-se à satisfação dos resultados específicos em questão ou até com os resultados de determinada decisão (Rego, 2000), preocupando-se sempre com a satisfação dos colaboradores, por comparação com outros colegas (do local de trabalho ou fora do mesmo), conduzindo assim à eficácia organizacional (Ghimire, 2020).

Leventhal (1980) acrescenta outra análise, ao considerar a existência de oito regras distributivas, nomeadamente a regra da equidade, regra da necessidade, regra do auto-interesse justificado, regra da adesão às promessas, regra da legalidade, regra da propriedade e regra do *status*. Segundo Sotomayor (2007), a regra que reúne maior aceitabilidade por parte dos investigadores é a regra da equidade de Adams.

Posto isto, de forma a clarificar o conceito de justiça distributiva, Correia (2010: 11), explica que se um funcionário investe duas vezes mais (tempo, esforço, competência) numa atividade do que outro, deve receber um salário duas vezes maior que o outro. Por outras palavras, nesta perspetiva a justiça está relacionada com o rácio entre

contribuições e compensações, que deve ser o mesmo para ambos os trabalhadores, e não apenas com as compensações de cada trabalhador. Assim, muitas vezes a desigualdade pode ser percebida como justa. Por outro lado, quanto maior a discrepância entre os rácios de compensações e contribuições maior a iniquidade.

É ainda de ressaltar que quando acontece o inverso, ou seja, um colaborador tem a percepção que está a ser recompensado para além do que merece sem que para tal haja justificação, esta situação pode gerar um sentimento de culpa (Assmar *et al.*, 2005).

### **2.3.2.2 - Justiça procedimental/processual**

A denominada justiça procedimental é a justiça dos processos, que questiona: “As regras usadas para determinar este aumento salarial são justas? ou que meios foram usados para alcançar determinado fim?” (Colquitt, 2001: 389).

A justiça procedimental ou processual é a justiça percecionada dos procedimentos utilizados na tomada de decisão (Greenberg, 1990a), ou, por outras palavras, é a justiça percebida das políticas e procedimentos utilizados na organização para tomar decisões.

Segundo Cunha *et al.* (2016), a justiça procedimental está relacionada com a justiça distributiva, porque os indivíduos usam informação sobre os procedimentos para fazer uma análise a propósito dos resultados que obtêm no longo prazo.

Leventhal (1980, citado por Bobocel & Gosse, 2015) considera que os colaboradores recorrem a vários critérios de forma a avaliar os procedimentos de tomada de decisão, para assim julgar se os procedimentos são justos ou injustos. Assim, são estabelecidas algumas regras processuais específicas para que os procedimentos sejam percecionados como justos, nomeadamente: consistência do procedimento (ao longo do tempo e das pessoas), exclusão do preconceito (impedir o interesse próprio), precisão (fornecimento de informações precisas), correção (permitindo apelos e queixas), representação (preocupação básica de todos os colaboradores que vão ser representados) e ética (padrões morais e éticos). Os procedimentos de alocação que satisfazem estes critérios convencem os indivíduos a acreditar que eles são tratados de forma justa pela sua organização.

Um aspeto fundamental da justiça processual é permitir que os colaboradores participem e tenham opinião no resultado obtido. Deste modo, mesmo que o resultado não seja o mais positivo para os colaboradores, o facto de terem tido a oportunidade de se expressar, ajuda a que estes sintam que foi justo. Em contraste com a justiça distributiva, que está relacionada com um resultado específico, tal como um pagamento, a justiça processual está mais relacionada com

os resultados organizacionais, tais como o compromisso e o comportamento organizacional (DeConinck, 2010). Assim sendo, a justiça procedimental focaliza-se no processo, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar os fins como, por exemplo, nos procedimentos usados nos acréscimos salariais, nos processos disciplinares, nos sistemas de avaliação de desempenho e nos processos de recrutamento e seleção (Cunha *et al.*, 2016).

De acordo com Konovsky (2000), a justiça processual é então a percepção que os trabalhadores têm de justiça relacionada com os processos de tomada de decisão, ou utilizando uma outra definição, é a justiça percebida no processo utilizado para determinar a distribuição das recompensas, afetando o compromisso do colaborador com a organização, a confiança com o seu superior e a intenção de demissão. Neste tipo de justiça os funcionários tendem a ver os seus chefes e a organização de forma positiva, mesmo que não estejam completamente satisfeitos com a sua remuneração, oportunidades de promoção e outras conquistas pessoais (Robbins, 2005).

A justiça procedimental, de acordo com Rego (2000: 82), está então relacionada com as “avaliações do sistema organizacional (refletidas em variáveis como a lealdade à organização, a implicação organizacional e a confiança na gestão)”, sendo um dos métodos frequentemente utilizados a oportunidade que os gestores dão aos seus funcionários de ouvirem a sua opinião num processo de tomada de decisão. Os resultados de muitos estudos concluem que quando é dada essa oportunidade, os processos de decisão são considerados mais justos do que quando não são dadas essas oportunidades aos funcionários, mesmo quando estes acreditam que a sua opinião não influenciará os resultados das decisões (Correia, 2010).

Para finalizar, a justiça processual ocorre quando os processos e procedimentos utilizados para tomar uma decisão são percebidos como justos, sendo que se um funcionário acredita que as medidas tomadas para chegar a uma decisão são justas, é mais provável que ele fique satisfeito com o resultado da decisão, mesmo não sendo a seu favor (Ghimire, 2020).

### ***2.3.2.3 - Justiça interacional***

Uma terceira dimensão de justiça foi proposta por Bies e Moag (1986), como sendo a justiça interacional, a qual se refere às percepções de justiça sobre o modo como os colaboradores são tratados na organização. Esta dimensão de justiça envolve o comportamento dos superiores hierárquicos em relação aos seus subordinados, como o grau de honestidade, sensibilidade e respeito demonstrado durante o seu trabalho, bem como as justificações dadas aquando das tomadas de decisão que afetam os indivíduos. Alguns critérios que caracterizam este tipo de justiça são honestidade, retidão, respeito e justificação.

Na justiça interacional, temos por exemplo as seguintes perguntas “O meu superior facultou-me explicações com sentido para mim? Forneceu-me as informações que me permitem compreender a decisão tomada?” (Colquitt, 2001: 389).

Segundo Masterson *et al.* (2000) a principal diferença entre justiça processual e justiça interacional é o foco da justiça ou injustiça compreendida. No que diz respeito à justiça processual, as perceções de injustiça são direcionadas para a organização, enquanto as perceções de injustiça interacional são direcionadas para o superior hierárquico.

Assim, a justiça interacional ocorre quando o superior hierárquico age com respeito e dignidade, dando justificações plausíveis, lógicas e adequadas, aos colaboradores afetados pela decisão tomada. O superior hierárquico deve, neste caso, ter também sensibilidade às necessidades pessoais dos seus colaboradores, tendo em conta os seus direitos (Cunha *et al.*, 2016).

De acordo com Cropanzano e Greenberg (1997), a justiça interacional está relacionada como a forma que o superior hierárquico aborda de forma respeitadora e digna os seus colaboradores, existindo uma grande perceção de justiça e aceitação dos resultados por parte dos colaboradores quando estes se sentem tratados com respeito e dignidade.

Segundo Cunha (2016: 192) a justiça interacional caracteriza-se pelos seguintes elementos:

[c]onsideração pelos direitos das pessoas, sensibilidade às necessidades pessoais, respeito pela dignidade individual, relacionamento honesto e verdadeiro, explicação adequada das decisões e suas bases, auscultação da opinião das pessoas, consistência nas decisões, fornecimento de feedback adequado e atempado, avaliações baseadas em informação exata, imparcialidade nas decisões.

Esta dimensão de justiça organizacional desempenha um papel fundamental no sucesso dos líderes, fazendo com que estes ganhem a confiança e o apoio de que precisam para liderar com eficácia (He *et al.*, 2017). Os elementos que caracterizam este fenómeno, segundo Rego (2000: 65), são a “consideração pelos direitos das pessoas, sensibilidade às necessidades pessoais, respeito pela dignidade individual, relacionamento honesto e verdadeiro, explicação adequada das decisões e suas bases, auscultação da opinião das pessoas, consistência nas decisões, fornecimento de *feedback* adequado e atempado, avaliações baseadas em informação exata, imparcialidade nas decisões”.

É certo que algumas investigações consideram que a justiça interacional e procedimental não são autónomas, mas os estudos têm vindo a clarificar que a justiça procedimental se aplica à relação entre o colaborador e a organização, enquanto a justiça interacional é estabelecida entre

o funcionário e a chefia direta (Ferreira *et al.*, 2011).

Colquitt (2001) propôs então que a justiça interacional fosse repartida em duas dimensões: a justiça interpessoal e a justiça informacional.

#### ***2.3.2.4 - A justiça interpessoal e a justiça informacional***

A justiça interpessoal tenta responder a questões como, por exemplo, “O meu superior tratou-me com dignidade e respeito? Revelou preocupação com os meus direitos?” (Colquitt, 2001: 389).

Esta dimensão de justiça organizacional preocupa-se com a relação entre o colaborador e o superior hierárquico, em particular nos aspetos relacionados com o respeito e a dignidade entre ambos (Colquitt, 2001). De acordo com Cropanzano (2011) esta dimensão de justiça é importante para os colaboradores por três razões, a saber: pelo tratamento justo do superior hierárquico, que faz com que exista uma melhor integração na organização; pelo valor que um indivíduo tem para o seu grupo ou equipa; e pelo facto de corresponder às expectativas sobre as normas/éticas do comportamento do líder.

Enquanto a justiça interpessoal incide sobre o grau em que o superior adota um tratamento digno e respeitador em relação aos seus colaboradores, a justiça informacional centra-se no grau em que o superior fornece informações/justificações sobre as decisões que afetam as pessoas (Cunha *et al.*, 2016).

Neste sentido, Sotomayor (2007: 91) distingue os dois tipos de justiça:

[a]s perceções de justiça interpessoal avaliam o modo como o superior hierárquico trata o seu subordinado, nomeadamente lidando com ele de forma honesta, digna, ética e respeitadora dos seus direitos como ser humano e membro organizacional. Já as perceções de justiça informacional referem-se à adequação das explicações dadas pelo superior hierárquico, não só no que diz respeito à classificação de desempenho dada ao seu subordinado, mas também as explicações e o feedback contínuo que lhe fornece durante o período que está agora a ser objeto de avaliação (neste caso está-se a entender a avaliação de desempenho como um dos elementos do ciclo de desempenho, ou seja, a avaliação de desempenho numa aceção mais lata, a de gestão de desempenho).

Na justiça informacional existe ainda uma explicação mais detalhada aos colaboradores que mostram interesse em saber o porquê de certos procedimentos terem sido utilizados, de um determinado modo ou o porquê dos resultados/benefícios terem sido distribuídos de uma determinada maneira (Colquitt *et al.*, 2001).

De acordo com Colquitt (2001) a justiça interpessoal é então a primeira dimensão de justiça interacional e refere-se ao nível em que os colaboradores são tratados com cortesia e respeito pela direção da organização que implementa os procedimentos e determina os resultados. A justiça informacional é a segunda dimensão de justiça interacional e centra-se na transmissão de informação aos colaboradores sobre procedimentos e práticas, para explicar por que razão determinados procedimentos são seguidos ou porque razão as recompensas são distribuídas segundo um procedimento específico.

Assim, a justiça informacional retrata o fornecimento de informações e a explicação/justificação das decisões, e deve-se ao facto de os colaboradores esperarem que os seus superiores lhe prestem explicações/razões (adequadas, lógicas e sinceras) para as suas decisões, nomeadamente quando as decisões são desfavoráveis (Cropanzano & Greenberg, 1997; e Greenberg & McCarty, 1990), uma vez que a tendência geral quando se dá as explicações/justificações dos resultados desfavoráveis para os colaboradores, as reações destes tendem a ser melhor aceites (Cunha *et al.*, 2016).

Existe ainda o fator da cultura de cada país, importante a ter em conta já que influencia a justiça interacional. Segundo algumas investigações realizadas em Portugal, identificou-se que os portugueses dão mais valor à “relação social com o superior do que às informações e explicações que este faculta para as decisões que toma” (Cunha *et al.*, 2016: 234).

### **2.3.3 - As consequências das perceções de justiça organizacional**

São vários os estudos que defendem que quando os colaboradores de uma determinada organização sentem que estão a ser tratados com justiça, estes tendem a manifestar uma maior satisfação no trabalho, um maior nível de desempenho e a evidenciar comportamentos de cidadania organizacional. Assim sendo, existe uma relação de confiança entre a organização, com os seus líderes e os colaboradores, que resulta numa maior produtividade e sucesso organizacional. Os colaboradores, ao sentirem que na organização os processos são justos, se sentirem que existe igualdade, então sentem-se integrados, valorizados e motivados, aumentando implicitamente os seus resultados (Çelik, 2020). Cunha *et al.* (2016) defendem ainda que quando os colaboradores têm a perceção de justiça, então é possível que aceitem relativamente bem os resultados, mesmo que desfavoráveis, e se dediquem à organização com o intuito de obter resultados mais positivos e justos no futuro. Deste modo, o otimismo relativo aos resultados a longo prazo leva-os a atribuírem uma menor importância ao grau de desfavorecimento dos resultados atuais e assim serem menos afetados por estes.

Ainda assim, é possível que aconteça também o oposto. Em situações em que os colaboradores sentem que estão a ser tratados de forma injusta, então estes tendem a sentirem-se insatisfeitos, o que resulta na adoção de comportamentos de anticidadania organizacional, ausentando-se mais do trabalho, aumentando os níveis de *stress*, diminuição do esforço na execução do seu trabalho, falar negativamente sobre a organização e sobre os seus líderes, bem como passa a existir uma tendência maior destes abandonarem (mais facilmente) a organização (Cunha *et al.*, 2016). As situações de injustiça devem assim ser evitáveis, já que fazem com que os colaboradores não fiquem somente insatisfeitos com a situação, como tendem ainda a procurar recuperar a situação de justiça ou a vingar-se da fonte de injustiça, sendo prejudicial não só para os indivíduos, bem como para as organizações (Cropanzano *et al.*, 2007).

As perceções de justiça organizacional, quando justas e positivas, geram um maior compromisso na organização, maior satisfação no trabalho e menor intenção de sair e quando negativas geram insatisfação, vingança ou mesmo o abandono da organização (Vaamonde, 2018), acabando por definir a própria essência do relacionamento entre os colaboradores e as chefias. Assim, os colaboradores avaliam as suas experiências de trabalho em função da perceção que têm da justiça dos procedimentos utilizados pela empresa nas tomadas de decisão, e da perceção que têm da preocupação da organização face ao seu bem-estar (Ferreira *et al.* 2011).

Colquitt *et al.* (2011) afirmam que existem modelos explicativos para potenciais diferenças de dimensões que ajudam a explicar a justiça organizacional, sendo os mais referidos o modelo dos dois fatores, o modelo agente-sistema e o modelo dos dois fatores interacionais.

Começando pelo modelo dos dois fatores, este sugere que a justiça distributiva exerce uma maior influência sobre os resultados específicos de natureza individual, tal como a satisfação com o aumento salarial ou a avaliação de desempenho, enquanto a justiça procedimental/processual exerce uma maior influência sobre as avaliações mais gerais incidentes sobre o sistema organizacional e as autoridades organizacionais, tais como o compromisso organizacional (Cunha *et al.*, 2016). Por outras palavras, segundo Sotomayor (2006), a justiça distributiva está relacionada com os resultados referentes aos indivíduos, ou seja, com a satisfação dos colaboradores tendo em conta os resultados obtidos do processo de tomada de decisão, enquanto a justiça procedimental afeta os *outcomes* referentes à organização, neste caso a satisfação com as avaliações organizacionais.

Na literatura disponível existe ainda o modelo agente-sistema, que se traduz na ideia de que os colaboradores se orientam de acordo com a justiça interacional para decidirem como reagir aos seus superiores, e pela justiça procedimental de forma a decidirem como responder à

organização no seu todo (Cunha *et al.*, 2016). Por outras palavras, de acordo com este modelo, os colaboradores respondem aos seus superiores com atitudes e comportamentos da justiça interacional, respondendo com atitudes e comportamentos dirigidos à organização/sistema com comportamentos de justiça procedimental (Cunha *et al.*, 2016).

Por último, o modelo dos dois fatores interacionais defende que as pessoas das diferentes culturas valorizam de forma diferente as duas dimensões de justiça interacional (justiça interpessoal e a justiça informacional), uma vez que, de acordo com Cunha *et al.* (2016: 237), a justiça interacional pode ser “mais relevante em países afiliativos e femininos (como Portugal) do que nos países masculinos. Pode ainda suceder que a justiça interpessoal seja mais relevante que a informacional em países afiliativos/femininos e de elevada distância de poder, o inverso podendo ocorrer em países masculinos e de menor distância de poder”.

Posto isto, conclui-se que existe uma relação forte e positiva entre justiça organizacional e confiança na organização, onde uma fraqueza na estrutura da justiça da organização, pode implicar a perceção de justiça dos colaboradores de uma forma negativa, resultando num mau desempenho e baixa produtividade (Çelik 2020: 14 citado por Coşkun, 2020, 20-25). Assim sendo, a confiança que os colaboradores têm em relação aos seus superiores é um dos fatores que mais contribui para a criação de um ambiente de trabalho altamente propício ao alcance de objetivos de produtividade individual e organizacional (Assmar *et al.*, 2005), pelo que deve ser tido em consideração pelos gestores. De acordo com o estudo de Bastos (2016), os efeitos interativos das dimensões de justiça distributiva e procedimental dependem do contexto e das variáveis com que se relacionam.

#### **2.3.4 - Os sistemas de recompensas e as perceções de justiça organizacional**

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

Assim sendo, proceder de forma justa com todos os colaboradores torna-os mais suscetíveis à motivação, e conseqüentemente a terem um melhor desempenho, uma vez que faz com que se sintam mais empenhados a atingir os objetivos da organização (Simons & Roberson, 2003). Quando os colaboradores sentem que os procedimentos organizacionais, tais como a distribuição dos salários ou a tomada de decisão, estão a ser considerados e implementados de uma maneira justa, então os colaboradores esforçam-se mais para melhorar o seu desempenho e cedem às regras impostas pela organização voluntariamente (Colquitt & Chertkoff, 2002,

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

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

Por outro lado, e conforme mencionado anteriormente, para que um sistema de recompensas seja eficaz tem de estar em conformidade com os objetivos estratégicos da empresa e deve ser bem “aceite pelos seus destinatários e percecionado por eles como justo e objetivo, funcionando de forma equitativa e avaliando a contribuição de cada um, de acordo com critérios claros e incontroversos, que serão medidos de harmonia com regras pré-definidas que, tanto quanto possível, afastem a subjetividade” (Camara, 2011: 71).

## Capítulo 3 - Metodologia

Tendo em consideração a literatura existente são diversos os fatores que aumentam a motivação dos indivíduos inseridos nas diferentes organizações, tendo os sistemas de recompensas um papel fundamental para esse efeito. Neste sentido, o presente estudo visa a análise das práticas de gestão de recursos humanos implementadas, mais especificamente a análise do papel que os sistemas de recompensas têm, e de que forma estes influenciam a motivação dos colaboradores, tendo em consideração o modo como os colaboradores percebem a justiça desses sistemas de recompensas.

Posto isto, no presente capítulo é descrita a metodologia utilizada no estudo empírico, começando com a formulação da questão de investigação e das hipóteses, bem como a definição dos procedimentos de recolha e tratamento dos dados.

### 3.1 - Objetivos da investigação

Tendo em conta a problemática em análise, definiram-se como objetivos específicos da investigação, fundamentais a compreender:

- 1- Quais as recompensas auferidas pelos colaboradores;
- 2- Qual o grau de motivação dos colaboradores face às recompensas obtidas;
- 3- Como é o sentimento de relação dos colaboradores com os superiores.

Os objetivos descritos pretendem assim estruturar a investigação, permitindo que esta seja delineada de acordo com a problemática a analisar.

### 3.2 - Questões de investigação e hipóteses

Uma investigação, para ser conduzida com rigor, deve estabelecer várias hipóteses, constituídas com base na reflexão teórica e conhecimento introdutório da matéria estudada, visando ser um fio condutor para a investigação (Quivy & Campenhoudt, 2008). O estabelecimento de apenas uma hipótese é por norma insuficiente para responder à pergunta de partida, sendo aconselhado a criação de um conjunto de hipóteses no sentido de dar assim resposta aos objetivos propostos (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Posto isto, a presente investigação consiste num teste de hipóteses, procurando compreender as perceções de justiça organizacional face ao sistema de recompensas e qual o seu impacto na motivação dos colaboradores. Partindo do pressuposto que uma investigação deve expressar uma questão de partida através da qual se pretende exprimir o foco em análise (Quivy &

Campenhoudt, 2008) foram elaboradas duas questões de investigação, e de seguida as suas hipóteses.

Questão de investigação nº 1: As perceções de justiça organizacional face ao sistema de recompensas influenciam a motivação dos colaboradores?

De forma a responder à questão de investigação, e tendo por base a revisão de literatura, foram formuladas as seguintes hipóteses:

H1 - As perceções de justiça distributiva face ao sistema de recompensas influenciam positivamente a motivação dos colaboradores.

H2 - As perceções de justiça procedimental face ao sistema de recompensas influenciam positivamente a motivação dos colaboradores.

H3 - As perceções de justiça interacional face ao sistema de recompensas influencia positivamente a motivação dos colaboradores.

Questão de investigação nº 2: As perceções de justiça organizacional face ao sistema de recompensas influenciam de forma diferente a motivação dos colaboradores consoante a dimensão da empresa onde os mesmos se encontram?

Atendendo a que não se conhecem trabalhos sobre esta temática, esta questão é exploratória.

Para testar as hipóteses formuladas utilizou-se como padrão para aceitar ou rejeitar a hipótese nula um nível de significância (sig.) inferior a 0,05 ( $\text{sig} \leq 0,05$ ). Contudo, se encontrarmos diferenças significativas para um nível de significância (sig.) inferior ou igual a 0,10 ( $\text{sig.} \leq 0,10$ ), estas serão comentadas. Face ao exposto, para testar as hipóteses anteriormente referidas vai ser utilizado o modelo de regressão linear.

A análise e tratamento dos dados foi realizada com recurso ao *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 27.

### **3.3 - Instrumentos de medida**

O instrumento de medida utilizado para a recolha dos dados foi o inquérito por questionário, uma vez que este permite uma maior precisão, em que o investigador consegue recolher dados mais objetivos e independentes do investigador, reproduzindo, comparando ou generalizando situações semelhantes (Freixo, 2011). Assim sendo, o questionário foi aplicado em três organizações distintas, consoante o número de colaboradores, sendo uma organização de pequena dimensão (menos de 50 colaboradores), uma de média dimensão (entre 51 até 250

colaboradores) e uma terceira organização de grande dimensão (mais de 250 colaboradores). Para cada organização foram obtidas 25 respostas, resultando num total de 75 inquiridos.

O questionário foi aplicado via *online*, tendo sido o *link* (do *Microsoft Forms*) para o seu preenchimento enviado diretamente para cada indivíduo, garantido a confidencialidade das respostas e assegurando que as mesmas se destinavam exclusivamente para fins da investigação. No questionário foi utilizada uma linguagem simples e perceptível para os inquiridos, de forma a tornar o processo mais ágil e as respostas o mais fidedignas possíveis. O questionário esteve disponível entre os dias 26 de maio e 9 de junho de 2020 para os indivíduos inseridos nas organizações de média e grande dimensão e esteve disponível entre 19 de março e 28 de abril de 2021 para os indivíduos inseridos na organização de pequena dimensão. O desfasamento temporal entre a aplicação dos questionários para as empresas de média e grande dimensão face à empresa de pequena dimensão deveu-se ao facto de não ter sido possível encontrar uma organização de pequena dimensão que se disponibilizasse a participar mais cedo na investigação, sobretudo com o avançar da pandemia que mundialmente atravessamos.

O questionário está dividido em três partes, iniciando-se com perguntas de carácter geral, tais como género, idade, número de anos na organização, habilitações literárias, tipo de contrato e área em que desempenha funções. A segunda parte do questionário, composta por 18 questões retiradas do questionário utilizado por Rola (2013), pretende aferir as diferenças das perceções de justiça organizacional no sistema de recompensas. Estas perceções são traduzidas para medidas, utilizando uma escala de Likert de 5 pontos que vai desde 1 (“Discordo totalmente”) até 5 (“Concordo totalmente”). As questões de justiça organizacional estão divididas por justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional, e a respetiva classificação encontra-se representada na Tabela 3.

Tabela 3 - Questões do inquérito repartidas pelas três dimensões de justiça organizacional

Categorias	Questões
Justiça distributiva	12. 2. Sou recompensado de forma justa tendo em conta a minha responsabilidade no trabalho. 15. 5. Sou recompensado de forma justa face da minha experiência profissional. 18. 8. Sou recompensado justamente pela qualidade do trabalho que apresento. 21. 11. Sou recompensado de maneira justa pelo <i>stress</i> a que sou submetido durante o meu trabalho. 23. 13. Sou recompensado de maneira justa tendo em conta o esforço na realização do meu trabalho.

	25. 15. Se considerar os demais salários pagos na minha organização, recebo um salário justo.
Justiça processual	<p>11. 1. A minha organização procura reunir as informações precisas antes de tomar as decisões.</p> <p>14. 4. Através de representantes, a minha organização possibilita a participação dos empregados quando vai decidir sobre questões que afetam diretamente na política salarial.</p> <p>16. 6. Os meus superiores ouvem e atendem as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pelas decisões salariais.</p> <p>20. 10. A minha organização dá oportunidade para os empregados recorrerem das decisões tomadas sobre as questões salariais.</p> <p>22. 12. A minha organização estabelece critérios para que as decisões salariais tomadas sejam justas.</p> <p>27. 17. No meu trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações sobre as decisões salariais tomadas pelos superiores hierárquicos.</p>
Justiça interacional	<p>13. 3. Ao relacionar-se com os empregados o meu superior hierárquico supera os favorecimentos pessoais.</p> <p>17. 7. Ao tomar as decisões sobre questões salariais o meu superior hierárquico considera o meu ponto de vista.</p> <p>19. 9. O meu superior hierárquico preocupa-se com os meus direitos como trabalhador.</p> <p>24. 14. O meu superior hierárquico trata-me com sinceridade e franqueza.</p> <p>26. 16. Recebo o <i>feedback</i> útil relacionado com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho.</p> <p>28. 18. Os meus superiores ouvem e atendem as opiniões de todas as pessoas que são atingidas pelas decisões salariais.</p>

Fonte: Elaboração própria

Foi calculado o alfa de Cronbach (medidor de fiabilidade de um questionário) para as três dimensões de justiça organizacional. De acordo com Hill e Hill (2000) quando o valor de alfa é superior a 0,9 isso é indicativo de uma fiabilidade excelente; quando está entre 0,8 e 0,9 a fiabilidade é considerada boa; quando o valor se situa entre 0,7 e 0,8 a fiabilidade é considerada razoável; quando o valor está entre 0,6 e 0,7 a fiabilidade é fraca; e, por fim, a fiabilidade é considerada inaceitável para valores de alfa inferiores a 0,6.

Nas questões sobre justiça distributiva o valor do alfa de Cronbach é de 0,929 considerando-se uma fiabilidade excelente; na justiça processual o alfa de Cronbach assume o valor de 0,833, indicativo de uma fiabilidade boa; e nas questões sobre justiça interacional o valor de alfa é de 0,83, pelo que a fiabilidade é considerada igualmente boa.

A terceira parte do questionário, retirada do inquérito de Cerqueira (2017), foi dividida em duas partes, por 14 afirmações cada, avaliadas numa escala de concordância, sendo a primeira para o inquirido avaliar de 1 (“O que NÃO me motiva nada”) até 5 (“O que MAIS me motiva”) e a segunda também com a mesma escala sendo 1 (“O que NÃO me DESMOTIVA nada”) até (“O que MAIS me desmotiva”).

Desta forma, também foi calculado o alfa de Cronbach para a motivação dos colaboradores, tendo o mesmo assumido o valor de 0,868, considerando-se, tal como refere Hill e Hill (2000), que a fiabilidade deste instrumento de medida é boa.

## Capítulo 4 - Estudo empírico

No presente capítulo apresenta-se a caracterização da amostra sobre a qual o objetivo é analisado, bem como se discriminam os principais resultados obtidos.

Para a obtenção da amostra relevante para o presente estudo foram contactados três colaboradores, cada um inserido numa organização distinta, com o intuito de partilharem com os seus colegas o questionário elaborado, tendo em consideração que o número de inquiridos por organização era o mesmo (25 inquiridos). O facto de serem 25 inquiridos por organização justifica-se, pois assim resulta o mesmo número de respostas para cada dimensão de empresa (grande, média e pequena dimensão). Ainda assim, importa também ressaltar que a dimensão da amostra por cada organização ficou condicionada ao número de colaboradores da empresa de pequena dimensão.

Todos os colaboradores contactados responderam ao inquérito elaborado, pelo que a taxa de resposta foi de 100%. Tal como referido anteriormente, os colaboradores que aceitaram e contribuíram com a sua participação no estudo receberam um *link* onde lhes foi explicado o objetivo da investigação, assim como garantida a confidencialidade da informação obtida.

### 4.1 - Caracterização do sistema de recompensa das empresas em estudo

Ainda no que respeita à caracterização da amostra, neste caso as três organizações escolhidas, é importante ter em atenção que foram dados nomes fictícios (neste caso optou-se por letras), para assim garantir a proteção dos dados e a confidencialidade da informação. Assim sendo, as organizações foram denominadas pelas letras D, C e S.

Começando pela empresa D, esta é uma organização portuguesa considerada de pequena dimensão por ter atualmente perto de 50 colaboradores, sendo uma Clínica Dentária. Como recompensas e benefícios, esta dispõe de seguro de saúde e prémios de produtividade. No que respeita aos prémios de produtividade, estes são distribuídos conforme a faturação mensal e o cargo na empresa de cada indivíduo, fazendo com que todos os colaboradores tenham direito a estes.

A empresa C é uma empresa de consultoria, caracterizada por ser de média dimensão uma vez que tem aproximadamente 60 colaboradores, tendo como principal objetivo a prestação de serviços de contabilidade, impostos e processamento salarial. É uma organização internacional, fundada há mais de 40 anos. Como recompensas e benefícios dispõem de seguro de saúde, oferta de 2 dias de férias por cada ano trabalhado, aulas de inglês gratuitas, formações internas

e ainda, mediante condições contratualizadas, a possibilidade de pagamento de estudos aos colaboradores (como pós-graduações, mestrados, entre outros).

Por último, a empresa S, fundada há mais de vinte anos, considerada uma empresa de grande dimensão já que tem perto de sete mil colaboradores, atua no ramo das seguradoras, nomeadamente nas áreas de automóvel, saúde, habitação, *pets*, entre outros. Como recompensas e benefícios dispõe de telemóvel da empresa (todos os colaboradores), prémios de assinatura de contrato (cargos superiores), automóvel da empresa (chefias) e para quem tem viatura da empresa, têm descontos na Galp frota. Existe um prémio de produtividade (quando se quer recompensar um colaborador, pelo que nem todos têm direito a prémio), prémio anual de objetivos individuais e de equipa (todos os colaboradores). Todos os colaboradores (exceto estagiários) têm seguro de saúde em períodos de carência com coberturas que não existem no mercado, os mesmos têm desconto nos seguros que a empresa comercializa, todos os colaboradores têm pagamento de ajudas de custo para viagens em serviço fora de Portugal, pagamentos de quilómetros em viatura própria (geralmente em cargos comerciais), pagamento de refeições mediante fatura nas viagens de serviço (geralmente cargos comerciais), seguro de vida (pagamento de um valor para o estudo dos filhos até aos 18 anos no caso do falecimento de um colaborador). Também existe a possibilidade de pagarem os estudos aos colaboradores mediante condições contratualizadas (pós-graduações, mestrados, entre outros), possibilidade de mobilidade interna (mudança de departamento sem perda de benefícios e antiguidade).

Todos os colaboradores têm direito a subsídio de proteção familiar, é um pagamento que a segurança social tem para profissionais de seguros, para ter direito a esse benefício é obrigatório ter um dos seguintes requisitos, estar casado ou a viver em união de facto ou com filhos. Todos os colaboradores efetivos após estarem na empresa há pelo menos 5 anos e em caso de saída têm direito ao PPR - Plano Poupança Reforma, tendo direito a resgatar o valor que a companhia contribuiu para os colaboradores, logo após o ano subsequente da entrada que corresponde a 3% do vencimento mensal). Em relação a horas semanais de trabalho, são 35h para todos os colaboradores, a empresa oferece o dia 24 de dezembro e outro à escolha entre o Natal e a Passagem de Ano, assim como a tarde de 5<sup>a</sup>feira Santa (Páscoa), têm também um acréscimo de 5 dias de férias para quem nunca falta durante o ano (apenas para colaboradores que estão na empresa à mais tempo). Existe também um ACT que determina valores mínimos de vencimentos base definidos e aumentos anuais (média de 20€/ano) que é obrigatório cumprirem.

## 4.2 - Caracterização da amostra

Para o presente estudo aplicou-se o questionário a um total de 75 colaboradores de três organizações distintas, D, C e S, correspondendo, para cada uma delas e tendo em conta a sua dimensão (pequena dimensão, média e grande), 25 questionários.

Começando a análise dos dados referentes às variáveis sociodemográficas da amostra selecionada, estes encontram-se sintetizados na Tabela 4 e são descritos nos parágrafos seguintes.

Tabela 4 - Distribuição da amostra tendo em conta as variáveis sociodemográficas

Variáveis sociodemográficas	Resposta	Frequência	%
Género	Feminino	52	69,33
	Masculino	23	30,67
		<b>75</b>	<b>100</b>
Idade	Até 30 anos	29	38,67
	31 – 35	17	22,67
	36 – 40	13	17,33
	41 – 45	5	6,67
	46 – 50	4	5,33
	Mais de 50	7	9,33
		<b>75</b>	<b>100</b>
Antiguidade na empresa	Até 1 ano	24	32,00
	2 – 4	32	42,66
	5 – 10	8	10,67
	11 – 20	6	8,00
	Mais de 20 anos	5	6,67
		<b>75</b>	<b>100</b>
Habilitações académicas	9º Ano	2	2,67
	12º Ano	17	22,67
	Licenciatura	34	45,33
	Pós-graduação	4	5,33
	Mestrado	17	22,67
	Outros (cursos profissionais)	1	1,33
		<b>75</b>	<b>100</b>
Tipo de contrato	Estagiário	1	1,33
	A termo	7	9,33
	Efetivo	65	86,67
	Outros	2	2,67
		<b>75</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaboração própria

O motivo para terem sido aplicados 25 questionários deve-se ao facto de não ter sido possível a obtenção de mais respostas da organização de pequena dimensão, e assim sendo conseguir-se uma comparação homogénea com o mesmo número de questionários por dimensão, tendo resultado nos 25 questionários para cada dimensão, e um total de 75 respostas obtidas, tal como referido anteriormente.

No que diz respeito à variável género verifica-se uma predominância de inquiridos do sexo feminino, representando estes 69% da amostra, enquanto que o género masculino se encontra representado por cerca de 31% dos inquiridos (Gráfico 4.1 e Tabela 4).

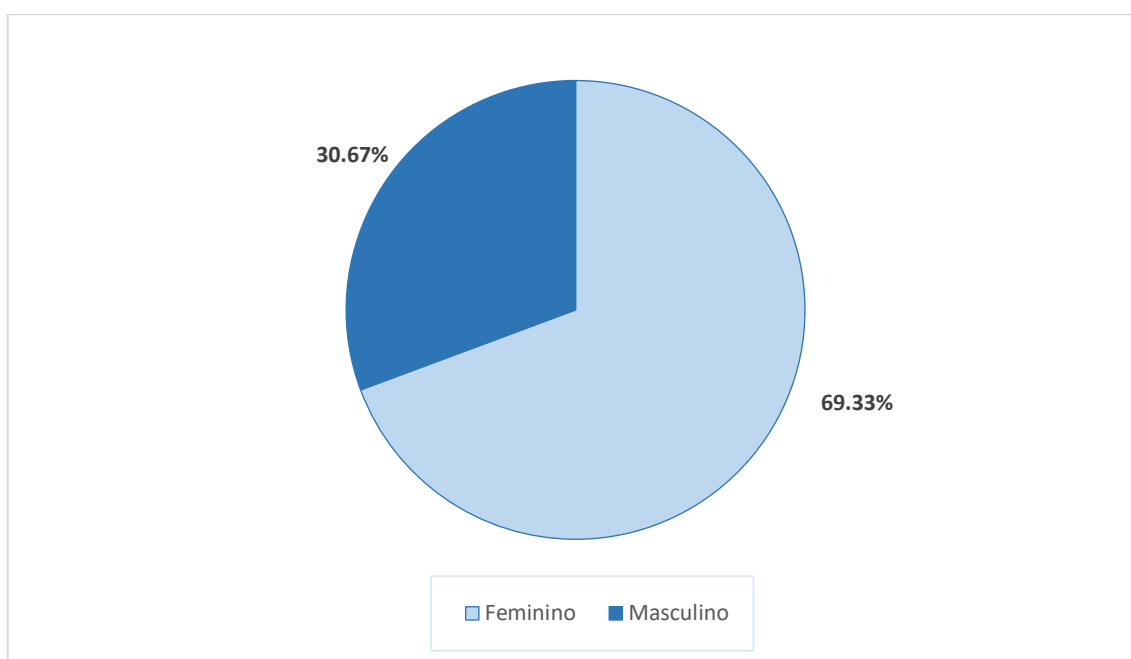


Gráfico 4.1 - Repartição dos respondentes por género

Fonte: Elaboração própria

Tendo em consideração a variável idade e conforme se pode verificar na Tabela 4, a maior concentração de colaboradores situa-se em idades até aos 30 anos, representando assim 38,67% da amostra, seguido de maior representatividade o intervalo de idades compreendido entre os de 31 e os 35 anos, com uma expressividade de 22,67% (Gráfico 4.2). Assim, cerca de 61% dos inquiridos tem idade inferior a 35 anos. A média de idades da amostra é de 34,95 anos, tendo o colaborador mais novo 21 anos e o mais velho 65 anos.

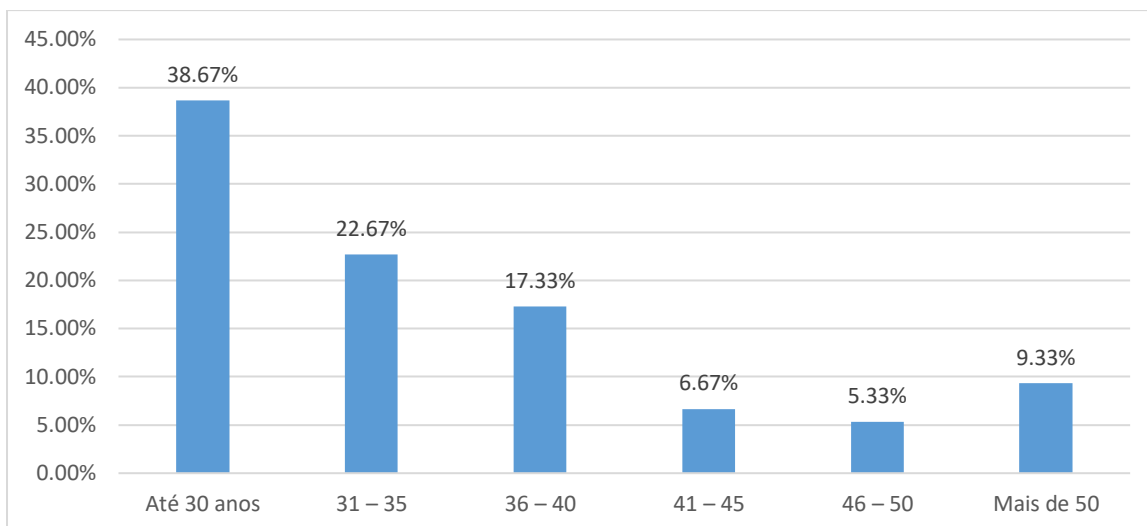


Gráfico 4.2 - Distribuição da amostra por idade

Fonte: Elaboração própria

Em termos de antiguidade na empresa, e de acordo com o Gráfico 4.3 e a Tabela 4, pode constatar-se que 42,66% se encontra na respectiva empresa entre 2 a 4 anos, correspondente a 32 inquiridos, sendo a segunda maior taxa os colaboradores que estão na mesma empresa até 1 ano, o que corresponde a 32% da amostra, ou seja, 24 inquiridos.

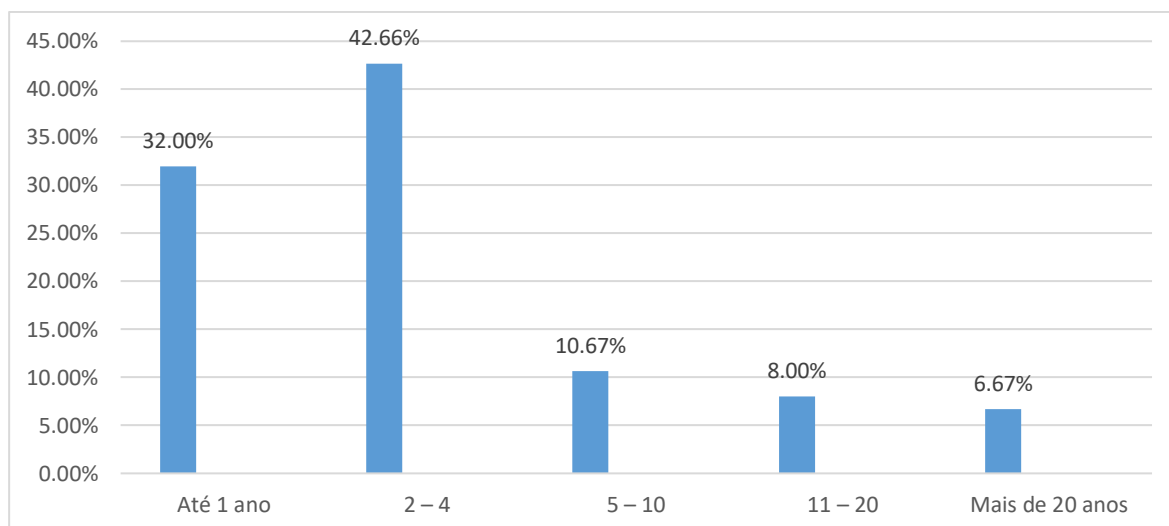


Gráfico 4.3 - Gráfico de antiguidade na empresa

Fonte: Elaboração própria

No que concerne à repartição dos respondentes por habilitações académicas, observa-se no Gráfico 4.4 e na Tabela 4, que a graduação predominante é a licenciatura com 45,33%, seguindo-se o 12º ano e o mestrado com a mesma percentagem, ou seja, 22,67%. Na coluna de “outro”,

temos apenas um inquirido com um Curso em Psicologia Clínica e da saúde e um Curso Básico em Cuidados Paliativos.

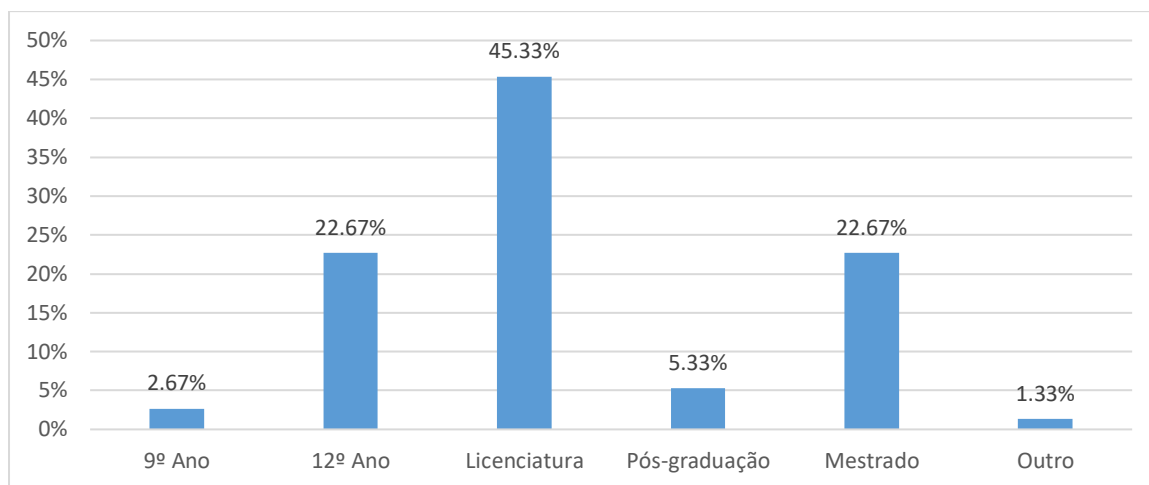


Gráfico 4.4 - Distribuição da amostra por habilitações literárias

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao tipo de vínculo verifica-se que a grande maioria da amostra (86,67%) tem contratos de trabalho sem termo, seguido de 9,33% com contratos a termo certo, 2,67% estão a recibos verdes (“Outro”) e 1,33% são estagiários (Gráfico 4.5 e Tabela 4).

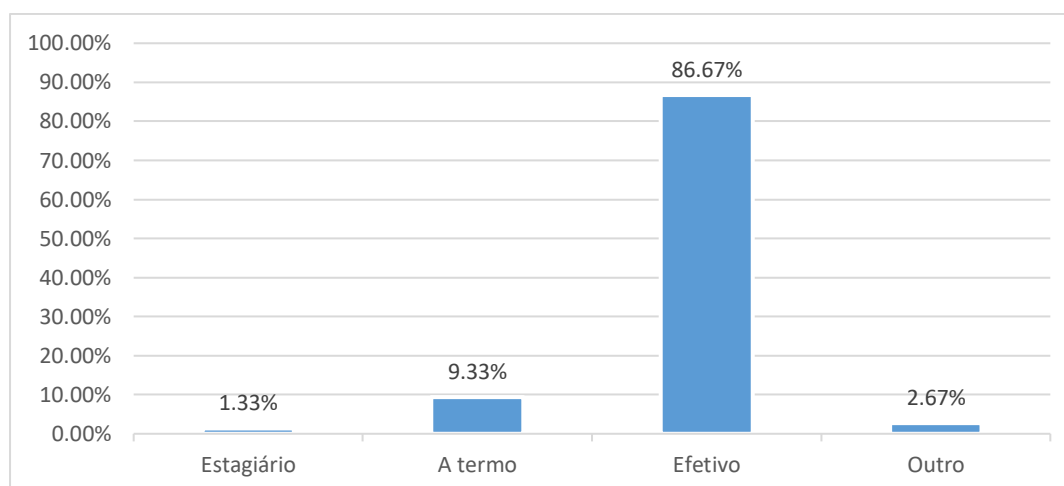


Gráfico 4.5 - Distribuição da amostra por tipo de vínculo

Fonte: Elaboração própria

Assim sendo, relacionando e cruzando as diferentes variáveis sociodemográficas, tal como referido anteriormente comprovamos que o nível de habilitações literárias mais frequente é a licenciatura, existindo uma maior preponderância de elementos do género feminino (22

respondentes) que correspondem a 64,71% dos inquiridos com estas duas características em simultâneo. Seguem-se os colaboradores com o 12º ano, um total de 17 indivíduos, voltando a destacar-se o género feminino representando 82,35% dos inquiridos com estas habilitações académicas (14 respondentes). Com a mesma percentagem temos os colaboradores com mestrado (17 indivíduos) em que 64,71% corresponde ao género feminino (11 respondentes) e 35,29% ao masculino (6 inquiridos).

Como foi referido anteriormente, a amostra do presente estudo é composta por 75 inquiridos, sendo que 52 são do género feminino e 23 do género masculino. Conforme se pode observar na Tabela 4 existe uma maior concentração de respondentes na faixa etária até aos 30 anos e entre os 31 e os 35 anos.

No que respeita ao cruzamento entre as variáveis género e número de anos na empresa, a média de idades do género masculino na nossa amostra é de 35,7 anos e o número médio de anos na respetiva empresa corresponde a 5,15 anos. Por sua vez, no que toca ao género feminino a média de idades na amostra é de 34,6 anos e que a média de anos na empresa é de 5,3 anos.

Começando por analisar a amostra da empresa de pequena dimensão, a empresa D, 76% dos inquiridos são do género feminino (correspondente a 19 inquiridos) e 24% são do género masculino (correspondente a 6 inquiridos), sendo que a média de idades se encontra entre os 31 e 35 anos (44%). Em termos de antiguidade na empresa destacam-se os colaboradores que estão há 3 anos na organização, correspondente a 28% dos respondentes, seguidos dos colaboradores com 4 anos de antiguidade, correspondente a 20% dos inquiridos. Relativamente às habilitações académicas, 32% dos respondentes tem o 12º ano e 28% tem o mestrado concluído, enquanto que o tipo de vínculo da maior parte da amostra (76%) são colaboradores com contrato sem termo e 16% com contratos a termo, existindo ainda 8% que estão a recibos verdes (Tabela 5).

A empresa C, de média dimensão, é a que se caracteriza pelos valores mais equilibrados no que à variável género respeita, já que 44% de inquiridos são do género masculino e 56% do género feminino, destacando-se as idades até aos 30 anos, correspondendo a 64% dos respondentes. Em relação à antiguidade na empresa, 32% está apenas há um ano na empresa, 24% está entre 2 a 3 anos, e destaca-se da amostra a pessoa que está há mais tempo (5 anos), correspondendo a 4%. No que toca às habilitações académicas, 56% tem licenciatura (14 inquiridos), 24% tem o 12º ano (6 inquiridos) e 16% tem o mestrado concluído (4 inquiridos). No que concerne a tipos de contrato destaca-se o contrato sem termo com a maior percentagem, correspondente a 84% (21 inquiridos), seguido dos contratos a termo, 12% (3 inquiridos) e a menor percentagem (4%), que corresponde a apenas 1 inquirido que está em estágio.

Por último, a empresa S, a empresa de grande dimensão, 19 dos inquiridos são do género feminino (correspondente a 76%), e 6 são do género masculino (corresponde a 24%). No que respeita à média de idades, 9 inquiridos têm até 30 anos (corresponde a 36%), 5 inquiridos têm idades compreendidas entre os 36 e os 40 anos (corresponde a 20%). Para os inquiridos com idades entre os 41 até aos 45 a percentagem é de 16% (corresponde a 4 inquiridos), e para as idades compreendidas dos 46 aos 50 anos, e para quem tem mais de 50 anos, a percentagem é a mesma sendo 12% (correspondendo a 3 inquiridos). No que concerne à antiguidade na empresa, 40% dos respondentes está na empresa há mais de 10 anos (corresponde a 10 inquiridos) No que respeita às habilitações, 56% tem a licenciatura (corresponde a 14 indivíduos), 24% tem o mestrado concluído (6 indivíduos), 12% tem o 12º ano (3 indivíduos) e 8% tem pós-graduação (2 indivíduos). Por fim, no que diz respeito ao tipo de contrato, 100% está efetivo na empresa (25 inquiridos).

Analisando a Tabela 5 e comparando as três organizações é possível verificar que existe o mesmo número de inquiridos do género masculino e feminino nas empresas D e S, respetivamente 76% do género feminino (19 inquiridos) e 24% do género masculino (6 inquiridos).

Em relação à variável idade na empresa D o intervalo com maior percentagem é o de idades entre os 31 e 35 anos corresponde a 44% (11 inquiridos), seguindo-se o intervalo entre os 36 e 40 anos com 20% (5 inquiridos). Na empresa C a percentagem maior (64%) encontra-se nas idades até aos 30 anos (16 inquiridos), podemos verificar que não existem pessoas com idades entre os 41 e os 50 anos, e apenas um inquirido respondeu ter mais de 50 anos. No que diz respeito à empresa S é onde existe uma maior dispersão em termos de intervalos de idades, sendo que 36% tem até 30 anos de idade (9 inquiridos), 20% respondeu que tinha entre 36 e 40 anos (5 inquiridos), 16% tem idades entre os 41 e os 45 anos (4 inquiridos) e a mesma percentagem para quem respondeu que tinha entre 46 e 50 anos e para quem tem mais de 50 anos, sendo de 12% respetivamente (3 inquiridos).

Na variável antiguidade na empresa comparando as três empresas, 48% dos inquiridos da empresa C tem até 1 ano de antiguidade (12 inquiridos), no intervalo de 2 a 4 anos é a empresa D que se destaca com 60% dos inquiridos (15 inquiridos), seguindo-se a empresa C com 48% no mesmo intervalo de anos (12 inquiridos). De referir que 20% dos respondentes da empresa S tem mais de 20 anos de antiguidade.

Tabela 5 - Distribuição da amostra tendo em conta as variáveis sociodemográficas por dimensão de empresa

Variáveis sociodemográficas	Resposta	D	% D	C	% C	S	% S	Total Freq.	Total %
Género	Feminino	19	76%	14	56%	19	76%	52	69,33
	Masculino	6	24%	11	44%	6	24%	23	30,67
		<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>75</b>	<b>100</b>
Idade	Até 30 anos	4	16%	16	64%	9	36%	29	38,67
	31 – 35	11	44%	5	20%	1	4%	17	22,67
	36 – 40	5	20%	3	12%	5	20%	13	17,33
	41 – 45	1	4%	0	0	4	16%	5	6,67
	46 – 50	1	4%	0	0	3	12%	4	5,33
	Mais de 50	3	12%	1	4%	3	12%	7	9,33
		<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>75</b>	<b>100</b>
Antiguidade na empresa	Até 1 ano	4	16%	12	48%	8	32%	24	32,00
	2 – 4	15	60%	12	48%	5	20%	32	42,66
	5 – 10	4	16%	1	4%	3	12%	8	10,67
	11 – 20	2	8%	0	0	4	16%	6	8,00
	Mais de 20 anos	0	0%	0	0	5	20%	5	6,67
		<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>75</b>	<b>100</b>
Habilitações académicas	9º Ano	1	4%	1	4%	0	0	2	2,67
	12º Ano	8	32%	6	24%	3	12%	17	22,67
	Licenciatura	6	24%	14	56%	14	56%	34	45,33
	Pós-graduação	2	8%	0	0	2	8%	4	5,33
	Mestrado	7	28%	4	16%	6	24%	17	22,67
	Outro (cursos profissionais)	1	4%	0	0	0	0	1	1,33
		<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>75</b>	<b>100</b>
Tipo de contrato	Estagiário	0	0%	1	4%	0	0	1	1,33
	A termo	4	16%	3	12%	0	0	7	9,33
	Efetivo	19	76%	21	84%	25	100%	65	86,67
	Outro TC	2	8%	0	0	0	0	2	2,67
		<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>75</b>	<b>100</b>

Legenda: D – empresa D, clínica dentária; C – empresa C, consultora; S – empresa S, seguradora; Freq. – Frequência

Fonte: Elaboração própria

Na variável habilitações académicas destacam-se os licenciados com 56% na empresa C e S respetivamente (14 inquiridos), e a segunda maior percentagem corresponde ao 12º ano da empresa D com 32% (8 inquiridos). Por outro lado, é a empresa S quem tem mais pessoas com

o Mestrado concluído 28% (7 inquiridos), podemos assim concluir que os inquiridos da empresa S são os que têm maior nível de habilitações académicas.

Por fim, no que respeita ao tipo de contrato destaca-se a empresa S tendo 100% dos inquiridos com contrato sem termo, seguindo-se a empresa C com 84% (21 inquiridos).

### 4.3 – Análise de resultados

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

Nas tabelas 6 a 8 apresentam-se as respostas dos inquiridos relacionadas com a justiça organizacional face aos sistemas de recompensas. As respostas foram analisadas consoante as três dimensões de justiça, nomeadamente justiça distributiva, processual/procedimental e interacional. As respostas mais frequentes (moda) estão evidenciadas com tons cinza.

Importa recordar que, como mencionado anteriormente, foi aplicada uma escala de Likert de 5 valores, com a seguinte classificação: 1 (“Discordo totalmente”), 2 (“Discordo”), 3 (“Não concordo/nem discordo”), 4 (“Concordo”) e 5 (“Concordo totalmente”).

Tabela 6 - Frequência e percentagem de respostas dadas às questões sobre justiça distributiva

		1	2	3	4	5	Média
12. 2. Sou recompensado de forma justa tendo em conta a minha responsabilidade no trabalho.	Freq. %	2 2,67	16 21,33	17 22,67	28 37,33	12 16,00	4,43
15. 5. Sou recompensado de forma justa face da minha experiência profissional.	Freq. %	4 5,34	15 20,00	22 29,33	24 32,00	10 13,33	3,28
18. 8. Sou recompensado justamente pela qualidade do trabalho que apresento.	Freq. %	7 9,32	17 22,67	20 26,67	23 30,67	8 10,67	3,11
21. 11. Sou recompensado de maneira justa pelo <i>stress</i> a que sou submetido durante o meu trabalho.	Freq. %	14 18,67	22 29,33	19 25,33	15 20,00	5 6,67	2,67
23. 13. Sou recompensado de maneira justa tendo em conta o esforço na realização do meu trabalho.	Freq. %	7 9,34	22 29,33	18 24,00	21 28,00	7 9,33	2,99
25. 15. Se considerar os demais salários pagos na minha organização, recebo um salário justo.	Freq. %	11 14,67	7 9,33	23 30,67	24 32,00	10 13,33	3,20

Legenda: Freq. – Frequência; 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo/nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente.

Fonte: Elaboração própria

Analisando as questões sobre justiça distributiva verifica-se uma média de 3,11%. De acordo com os valores da Tabela 6 é possível verificar que a resposta com maior percentagem é a número 12.2 (“Sou recompensado de forma justa tendo em conta a minha responsabilidade no trabalho”), em que 37,33% dos respondentes referiram que concordavam com a afirmação. Por outro lado, a afirmação com a qual os respondentes mais discordaram foi a questão 21.11 (“Sou recompensado de maneira justa pelo *stress* a que sou submetido durante o meu trabalho”), em que 18,67% dos inquiridos referiam que discordavam totalmente com a mesma.

Após análise da Tabela 7, relativa à justiça processual, verifica-se uma média de 3,09% nas respostas dadas.

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

		1	2	3	4	5	Média
11. 1. A minha organização procura reunir as informações precisas antes de tomar as decisões.	Freq. %		5 6,66	17 22,67	29 38,67	24 32,00	3,96
14. 4. Através de representantes, a minha organização possibilita a participação dos empregados quando vai decidir sobre questões que afetam diretamente na política salarial.	Freq. %	20 26,67	17 22,67	22 29,33	13 17,33	3 4,00	2,49
16. 6. Os meus superiores ouvem e atendem as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pelas decisões salariais.	Freq. %	6 8,00	20 26,67	30 40,00	10 13,33	9 12,00	2,95
20. 10. A minha organização dá oportunidade para os empregados recorrerem das decisões tomadas sobre as questões salariais.	Freq. %	6 8,00	18 24,00	34 45,33	12 16,00	5 6,67	2,89
22. 12. A minha organização estabelece critérios para que as decisões salariais tomadas sejam justas.	Freq. %	8 10,66	15 20,00	26 34,67	20 26,67	6 8,00	3,01
27. 17. No meu trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações sobre as decisões salariais tomadas pelos superiores hierárquicos	Freq. %	4 5,33	17 22,67	20 26,67	25 33,33	9 12,00	3,24

Legenda: Freq. – Frequência; 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo/nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente.

Fonte: Elaboração própria

É possível verificar que a resposta com maior percentagem é a número 20.10 (“A minha organização dá oportunidade para os empregados recorrerem das decisões tomadas sobre as

questões salariais”) em que 45,33% dos inquiridos responderam que não concordavam nem discordavam, por outro lado a questão com maior percentagem de concordância por parte dos respondentes é a número 11.1 (“A minha organização procura reunir as informações precisas antes de tomar as decisões”), em que 38,67% dos respondentes referiram que concordavam com a afirmação.

Por outro lado, a afirmação com a qual os respondentes mais discordaram foi 14.4 (“Através de representantes, a minha organização possibilita a participação dos empregados quando vai decidir sobre questões que afetam diretamente na política salarial”), em que 26,67% dos inquiridos referiam que discordavam totalmente com a mesma.

Tabela 8 - Frequência e percentagem de respostas dadas às questões sobre justiça interacional

		1	2	3	4	5	Média
13. 3. Ao relacionar-se com os empregados o meu superior hierárquico supera os favorecimentos pessoais.	Freq.	9	10	14	26	16	3,40
	%	12,00	13,33	18,67	34,67	21,33	
17. 7. Ao tomar as decisões sobre questões salariais o meu superior hierárquico considera o meu ponto de vista.	Freq.	10	18	23	15	9	2,93
	%	13,33	24,00	30,67	20,00	12,00	
19. 9. O meu superior hierárquico preocupa-se com os meus direitos como trabalhador.	Freq.		7	13	27	28	4,01
	%		9,34	17,33	36,00	37,33	
24. 14. O meu superior hierárquico trata-me com sinceridade e franqueza.	Freq.		8	12	26	29	4,01
	%		10,66	16,00	34,67	38,67	
26. 16. Recebo o <i>feedback</i> útil relacionado com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho.	Freq.	1	7	19	30	18	3,76
	%	1,34	9,33	25,33	40,00	24,00	
28. 18. Os meus superiores ouvem e atendem as opiniões de todas as pessoas que são atingidas pelas decisões salariais.	Freq.	6	21	26	15	7	2,95
	%	8,00	28,00	34,67	20,00	9,33	

Legenda: Freq. – Frequência; 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo/nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente.

Fonte: Elaboração própria

No que respeita à média da justiça interacional (Tabela 8) a média das respostas é de 3,51%. É possível confirmar que a questão com maior percentagem de concordância por parte dos respondentes é a número 24.14 (“O meu superior hierárquico trata-me com sinceridade e franqueza”), em que 38,67% dos inquiridos mencionaram que concordavam com a afirmação. No entanto, a afirmação com a qual os inquiridos mais discordaram foi a número 17.7 (“Ao

tomar as decisões sobre questões salariais o meu superior hierárquico considera o meu ponto de vista”), em que 13,33% dos inquiridos referiam que discordavam totalmente com a mesma.

Observando as médias é possível verificar que a maioria das questões referentes às dimensões da justiça distributiva (3,11%) e interacional (3,51%) obtiveram as médias mais elevadas. Na análise dos dados, a primeira conclusão que se pode desde logo extrair é a de que os inquiridos valorizam mais as perceções de justiça distributiva e de justiça interacional, em comparação com a dimensão de justiça processual.

#### 4.3.2 - Resultados referentes à motivação

No tratamento das respostas dos inquiridos sobre motivação foi utilizada a mesma escala de Likert de 5 pontos, começada por 1 (“O que Não me motiva nada”), 2 (“O que menos me motiva”), 3 (“O que não me motiva nem desmotiva”), 4 (“O que me motiva moderadamente”), 5 (“O que MAIS me motiva”) destacando a tons cinzentos a resposta mais frequente (moda).

Analisando a Tabela 9, verificou-se que há vários fatores que motivam os colaboradores, sendo o fator que mais motiva os colaboradores é ter “Bom ambiente de trabalho” correspondente a 56% (n=42), sucedendo-se o “Bom relacionamento com a chefia direta” 53,33% (n=40) e a “Satisfação no trabalho” correspondente a 52% (n=39). Por outro lado, com as percentagens mais baixas nas respostas, foram indicados os seguintes fatores: “A falta de opções de outro emprego” correspondente a 25,33% (n=19), seguindo-se as “Recompensas variáveis (bónus, prémios de produtividade, ou outras recompensas similares)” correspondente a 14,67% (n=11).

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

		1	2	3	4	5	Média
29. 1 - Estabilidade no emprego	Freq. %		1 1,33	5 6,67	33 44,00	36 48,00	4,39
30. 2 - Bom ambiente de trabalho	Freq. %	2 2,67	1 1,33	6 8,00	24 32,00	42 56,00	4,37
31. 3 - Bom relacionamento com a chefia direta	Freq. %		4 5,33	11 14,67	20 26,67	40 53,33	4,28
32. 4 - Possibilidade de progressão na carreira	Freq. %	4 5,34	7 9,33	16 21,33	19 25,33	29 38,67	3,83
33. 5 - Recompensa salarial	Freq. %	5 6,67	9 12,00	12 16,00	22 29,33	27 36,00	3,76
34.6 - Recompensas variáveis (bónus, prémios de produtividade, ou outras recompensas similares)	Freq. %	11 14,67	5 6,67	12 16,00	22 29,33	25 33,33	3,60
35. 7 - Satisfação no trabalho	Freq. %		4 5,33	12 16,00	20 26,67	39 52,00	4,25
36. 8 - Vontade de ter boa avaliação	Freq. %		4 5,33	12 16,00	26 34,67	33 44,00	4,17

37. 9 - A falta de opção de outro emprego	Freq. %	19 25,33	8 10,67	30 40,00	12 16,00	6 8,00	2,71
38. 10 - O encorajamento por parte da chefia	Freq. %	3 4,00	5 6,67	23 30,67	16 21,33	28 37,33	3,81
39. 11 - Desenvolver trabalho de equipa	Freq. %		2 2,66	18 24,00	26 34,67	29 38,67	4,09
40. 12 - Fazer parte da minha empresa	Freq. %	2 2,67	2 2,67	16 21,33	25 33,33	30 40,00	4,05
41. 13 - Ações de formação	Freq. %	4 5,34	4 5,33	28 37,33	23 30,67	16 21,33	3,57
42. 14 - Conseguir conciliar a vida profissional e a vida pessoal	Freq. %	7 9,34	10 13,33	10 13,33	14 18,67	34 45,33	3,77

Legenda: Freq. – Frequência; 1 – O que Não me motiva nada; 2 – O que menos me motiva; 3 – O que não me motiva nem desmotiva; 4 – O que me motiva moderadamente; 5 – O que MAIS me motiva

Fonte: Elaboração própria

Examinando a Tabela 10 pode observar-se a distribuição de frequência e percentagem dos fatores que mais desmotivam os colaboradores. Aplicámos a escala de Likert de 5 pontos, iniciando no 1 (“O que NÃO me DESMOTIVA nada”), 2 (“O que menos me desmotiva”), 3 (“O que não me motiva nem desmotiva”), 4 (“O que me desmotiva moderadamente”), 5 (O que MAIS me desmotiva).

Tabela 10 - Frequência e percentagem de respostas dadas às questões sobre desmotivação

		1	2	3	4	5	Média
44. 1 - Falta de reconhecimento por parte da chefia	Freq. %	10 13,33	6 8,00	12 16,00	23 30,67	24 32,00	3,60
45. 2 - Falta de estabilidade no emprego	Freq. %	12 16,00	8 10,66	12 16,00	23 30,67	20 26,67	3,41
46.3 - Impossibilidade de progressão na carreira	Freq. %	7 9,34	9 12,00	16 21,33	21 28,00	22 29,33	3,56
47. 4 - Mau ambiente de trabalho	Freq. %	9 12,00	6 8,00	16 21,33	11 14,67	33 44,00	3,71
48. 5 - Mau relacionamento com a chefia direta	Freq. %	14 18,67	6 8,00	10 13,33	16 21,33	29 38,70	3,53
49. 6 - Falta de oportunidades de realização de ações de formação	Freq. %	12 16,00	9 12,00	22 29,33	24 32,00	8 10,67	3,09
50. 7 - Sobrecarga de trabalho	Freq. %	4 5,33	8 10,67	15 20,00	24 32,00	24 32,00	3,75
51. 8 - Instalações inadequadas	Freq. %	14 18,67	7 9,34	19 25,33	25 33,33	10 13,33	3,13
52. 9 - Meios inadequados	Freq. %	15 20,00	5 6,67	18 24,00	21 28,00	16 21,33	3,24

53. 10 - Recompensa salarial abaixo da média praticada no mercado	Freq. %	4 5,33	4 5,33	17 22,67	27 36,00	23 30,67	3,81
54. 11 - Falta de reconhecimento por parte dos colegas	Freq. %	6 8,00	5 6,67	19 25,33	30 40,00	15 20,00	3,57
55. 12 - As funções que desempenha	Freq. %	13 17,34	7 9,33	27 36,00	18 24,00	10 13,33	3,07
56. 13 - Horário de trabalho	Freq. %	10 13,34	7 9,33	18 24,00	24 32,00	16 21,33	3,39
57. 14 - Dificuldades em conciliar a vida profissional e a vida pessoal	Freq. %	4 5,34	7 9,33	12 16,00	22 29,33	30 40,00	3,89

Legenda: Freq. – Frequência; 1 - O que NÃO me DESMOTIVA nada; 2 – O que menos me desmotiva; 3 – O que não me motiva nem desmotiva; 4 – O que me desmotiva moderadamente; 5 – O que MAIS me desmotiva

Fonte: Elaboração própria

Assim sendo, os fatores que mais desmotivam os colaboradores, mostram-se ser o “Mau ambiente de trabalho” correspondente a 44% (n=33), seguindo-se as “Dificuldades em conciliar a vida profissional e a vida pessoal” correspondente a 40% (n=30), sendo o “Mau relacionamento com a chefia direta” a terceira maior percentagem correspondente a 38,70% (n=29).

Ao invés destes fatores, analisando a percentagem dos que não desmotivam nada, a maior percentagem ficou nos “Meios inadequados” correspondente a 20% (n=15), seguindo-se com a mesma percentagem de 18,70% (n=14) o “Mau relacionamento com a chefia direta” e “Instalações inadequadas”, respetivamente.

#### 4.3.3 - Análise de correlação

A análise de correlação foi efetuada através da análise da matriz de correlação das variáveis, idade, antiguidade na empresa, habilitações académicas, as três dimensões de justiça organizacional e a motivação.

Deste modo, analisou-se a Tabela 11 onde é possível observar que não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre as variáveis de controlo (idade, antiguidade na empresa e habilitações académicas) e as perceções de justiça organizacional, bem como com a motivação. No entanto podemos verificar (a cinza) que cruzando a variável justiça processual e a justiça distributiva obteve-se um valor de 0,628 sendo um resultado significativo.

Em sintonia com o que foi referido conclui-se que estas variáveis não se influenciam, uma vez que em nenhuma delas o nível de significância é inferior a 0,05 (ou seja, 5%).

Tabela 11 - Matriz de correlação das dimensões de justiça organizacional e da motivação

		Género	Idade	Ant. empresa	Hab. acad.	JD	JP	JI
Idade	Correlação de Pearson Sig	0,050 0,671						
Antiguidade na empresa	Correlação de Pearson Sig	0,027 0,818	0,551 <001					
Habilitações académicas	Correlação de Pearson Sig	0,047 0,691	-0,173 0,138	-0,146 0,210				
JD	Correlação de Pearson Sig	-0,060 0,607	0,020 0,867	-0,007 0,955	0,079 0,499			
JP	Correlação de Pearson Sig	0,249* 0,031	0,092 0,434	0,074 0,530	-0,019 0,869	0,628** <001		
JI	Correlação de Pearson Sig	-0,015 0,897	-0,087 0,456	-0,056 0,635	-0,058 0,619	0,766** <001	0,621** <001	
Motivação	Correlação de Pearson Sig	0,180 0,122	-0,277* 0,016	0,000 0,997	0,130 0,266	0,327** 0,004	0,398** <001	0,430** <001

Legenda: JD – justiça distributiva; JP – justiça processual; JI – justiça interacional \* - A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades); \*\* - A correlação é significativa no nível de 0,01 (2 extremidades)

Fonte: Elaboração própria

#### 4.4 - Análise de regressão

Para responder às hipóteses correspondentes à questão de investigação 1 (“As perceções de justiça organizacional face ao sistema de recompensas influenciam a motivação dos colaboradores?”), foi feita uma regressão entre a variável motivação (variável dependente) e as três dimensões de justiça organizacional (variáveis independentes) de acordo com a Tabela 12. O valor do  $R^2$  foi de 0,216 (coeficiente de determinação = 21,6%), valor considerado muito baixo. O nível de significância (*p-value*) quanto mais perto de 1, mais explicativo é o modelo e o facto de a amostra ser pequena influencia este valor.

A coluna referente ao nível de significância (Sig.) apresenta os resultados do teste de Levene que testa a homogeneidade das variâncias. Caso o valor do nível de significância (Sig.) seja superior a 0,05 o valor não é aceite, mas caso o nível de significância seja igual ou inferior a 0,05 concluímos que o valor é aceite. Eventualmente pode-se aceitar um nível de significância inferior a 10%. Em sintonia com o que foi referido, a justiça distributiva não influencia a motivação dos colaboradores, porque apresenta um nível de significância superior a 5%. Por outro lado, as

dimensões de justiça processual e justiça interacional são considerados preditores da motivação, desde que no caso da justiça processual se aceite um nível de significância inferior a 10%.

Tabela 12 - Coeficientes de regressão para a variável motivação

Modelo	Coeficientes padronizados Beta	T	Sig.
(Constante)		7.509	<001
JD	-.092	-.536	.594
JP	.236	1.678	.098
JI	.353	2.075	.042

Legenda: JD – justiça distributiva; JP – justiça processual; JI – justiça interacional

Fonte: Elaboração própria

Com a finalidade de compreender a existência de relação ou não entre as percepções de justiça organizacional no sistema de recompensas e a motivação dos colaboradores recorreu-se ao modelo de regressão linear, fazendo este teste de hipóteses para cada dimensão de empresa.

Desta forma, começamos por analisar as respostas dadas pelos colaboradores que trabalham na empresa de pequena dimensão (até 50 colaboradores), tendo-se obtido um  $R^2 = 0,176$  (17,6%) o que significa que as variáveis explicativas têm um poder explicativo pequeno sobre a variável dependente. Dado que o respetivo valor do nível de significância ou *p-value* (sig.) ser nas três dimensões de justiça organizacional superior a 5% (0,05) significa que as variáveis explicativas não são preditores da motivação dos colaboradores da empresa de pequena dimensão (Tabela 13).

Tabela 13 - Coeficientes da análise de regressão entre o índice de motivação e as dimensões de justiça organizacional referentes à empresa de pequena dimensão

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
(Constante)	2,455	0,659		3,722	0,001
JD	-0,291	0,277	-0,445	-1,049	0,306
JP	0,449	0,301	0,484	1,492	0,151
JI	0,235	0,247	0,335	0,952	0,352

Legenda: JD – justiça distributiva; JP – justiça processual; JI – justiça interacional

Fonte: Elaboração própria

Fazendo uma análise similar para a empresa de média dimensão verifica-se que o valor do  $R^2$  é de 0,18 (18,0%), valor esse muito próximo do obtido na empresa de pequena dimensão, que significa que as variáveis explicativas (dimensões de justiça organizacional) têm um poder explicativo pequeno sobre a variável dependente (motivação). Analisando os valores dos coeficientes de regressão (Tabela 14), também considerando níveis de significância superiores a 5% (0,05), verifica-se que as variáveis explicativas não são preditores da motivação dos colaboradores da empresa de média dimensão.

Tabela 14 - Coeficientes da análise de regressão entre o índice de motivação e as dimensões de justiça organizacional referentes à empresa de média dimensão

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		Sig.
	B	Erro Erro	Beta	t	
(Constante)	2,487	0,676		3,680	0,001
JD	0,066	0,207	0,085	0,320	0,752
JP	0,112	0,200	0,132	0,561	0,581
JI	0,261	0,282	0,277	0,928	0,364

Legenda: JD – justiça distributiva; JP – justiça processual; JI – justiça interacional

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à Tabela 15 que ilustra a empresa de grande dimensão (mais de 250 colaboradores), obteve um  $R^2$  de 0,513 (51,3%) o que significa que tem um poder explicativo fraco sobre a variável dependente (motivação), muito embora mais forte do que nas regressões anteriores.

Desta forma analisando os coeficientes de regressão obtidos para as três dimensões de justiça organizacional verifica-se que existe relação explicativa entre as variáveis justiça interacional e motivação (Tabela 12), tendo obtido um valor de 0,042, abaixo dos 5%, sendo esta a única variável explicativa da motivação para esta empresa.

Tabela 15 - Coeficientes da análise de regressão entre o índice de motivação e as dimensões de justiça organizacional referentes à empresa de grande dimensão

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		Sig.
	B	Erro Erro	Beta	t	
(Constante)	1,725	0,503		3,430	0,003
JD	-0,134	0,153	-0,229	-0,874	0,392
JP	0,220	0,165	0,295	1,335	0,196
JI	0,565	0,226	0,661	2,500	0,021

Legenda: JD – justiça distributiva; JP – justiça processual; JI – justiça interacional

Fonte: Elaboração própria

#### 4.5 - Teste de hipóteses e resposta às questões de investigação

Para testar responder às questões de investigação e testar as hipóteses formuladas no capítulo três recorreremos aos modelos de regressão, em que foram definidas como variáveis independentes as três dimensões de justiça organizacional, isto é, justiça distributiva, processual e interacional, e como variável dependente a motivação. Pretende-se com esta análise compreender melhor quais as dimensões de justiça que têm maior impacto na motivação dos colaboradores e se o seu impacto é diferente consoante a dimensão da empresa.

A primeira questão de investigação pretende determinar se as três perceções de justiça organizacional face ao sistema de recompensas influenciam a motivação dos colaboradores.

A hipótese 1 refere que as perceções de justiça distributiva face ao sistema de recompensas influenciam positivamente a motivação dos colaboradores. Pela análise dos coeficientes de regressão (Tabela 12) a justiça distributiva não influencia a motivação, uma vez que o nível de significância é de 0,594 e não inferior a 0,05 (valor aceite). Logo, a hipótese 1 não foi suportada.

A hipótese 2 menciona que as perceções de justiça procedimental face ao sistema de recompensas influenciam positivamente a motivação dos colaboradores. Se se aceitar um nível de significância inferior a 10%, então a justiça procedimental/processual influencia a motivação (*p-value* de 0,098), sendo essa influência positiva (o coeficiente é maior que zero), pelo que a hipótese 2 é suportada (Tabela 12).

A hipótese 3 alude que as perceções de justiça interacional face ao sistema de recompensas influenciam positivamente a motivação dos colaboradores. Em sintonia com a análise dos coeficientes de correlação (Tabela 12) verifica-se que a justiça interacional tem influência positiva na motivação, e apresenta um nível de significância de 0,042. Deste modo, a hipótese 3 é suportada.

A segunda questão de investigação tem o propósito de aferir se as perceções de justiça organizacional face ao sistema de recompensas influenciam de forma diferente a motivação dos colaboradores consoante a dimensão da empresa onde os mesmos se encontram. Atendendo aos resultados obtidos (Tabelas 13 a 15), a relação entre as perceções de justiça organizacional e a motivação, qualquer que seja a dimensão da empresa, apresentaram níveis de significância superiores a 5%. Há somente a exceção da dimensão de justiça internacional no caso da empresa de grande dimensão que se revelou um preditor da motivação.

Face ao exposto e em jeito de súmula, pode-se concluir que a dimensão da empresa não afeta, regra geral, o modo como as perce oes de justiça organizacional influenciam a motiva o nos colaboradores.

## Capítulo 5 - Conclusões

### 5.1 - Contributos do estudo

A presente investigação contribui para a validação de que tanto os sistemas de recompensa, como a justiça organizacional e a motivação dos colaboradores são fundamentais para qualquer organização, independentemente da sua dimensão e/ou estrutura. Comprova-se que, de facto, a motivação no trabalho aumenta a produtividade e assim sendo os sistemas de recompensas devem ser implementados e bem delineados de forma a garantir a motivação dos colaboradores na sua inserção profissional.

Neste sentido, a análise conclui que as perceções de justiça organizacional face ao sistema de recompensas influenciam a motivação dos colaboradores, bem como as perceções de justiça organizacional face ao sistema de recompensas também influenciam, ainda que de uma forma diferente, a motivação dos colaboradores consoante a dimensão da empresa onde estão inseridos.

### 5.2 - Limitações da investigação

Os resultados obtidos na presente investigação devem ser entendidos com alguma sensatez, considerando as limitações presentes no estudo. Assim, uma das limitações desde logo identificadas consiste no facto dos resultados terem sido obtidos apenas por uma fonte, neste caso cada colaborador relatou a sua opinião/experiência. Por outras palavras, trata-se de medidas auto-reportadas, pelo que podem existir enviesamentos derivados da variância do método comum (Sotomayor, 2006).

Outra limitação identificada e que pode ser um aspeto redutor do desenvolvimento do estudo, é o facto de a amostra ser reduzida, o que não permite a generalização das conclusões, e inclusivamente pode ser um obstáculo na verificação de todos os objetivos definidos. A fim de se obter resultados com uma maior representatividade deveria ter sido utilizada uma amostra mais alargada, a fim de permitir um nível de fiabilidade maior, medido pelo valor do  $R^2$  e uma maior generalização das conclusões. Por não se conseguir obter mais respostas da empresa de pequena dimensão e querendo ter uma comparação homogénea com o mesmo número de questionários por dimensão de empresa, inquiriram-se 75 colaboradores, reconhecendo-se que é uma amostra de pequena dimensão.

Uma terceira limitação aplica-se ao instrumento utilizado na recolha de dados, uma vez que o questionário não possibilita um estudo pormenorizado sobre o fenómeno investigado.

Por último, a quarta limitação encontrada deve-se ao facto da recolha de dados para o presente estudo ter decorrido em plena situação pandémica, derivada do vírus COVID-19, bem como dos impactos que esta teve nas condições sociais e económicas da população portuguesa. Na data do preenchimento dos questionários, os inquiridos encontravam-se numa situação atípica, estando muitos deles em regime de teletrabalho, sendo assim expectável que os mesmos resultados não seriam replicados caso o contexto social e pandémico não se verificasse.

### **5.3 - Sugestões para futura investigação**

Como sugestão para uma futura investigação, sugere-se o esforço para ultrapassar as limitações anteriormente identificadas inerentes à presente investigação. Deste modo, é de recomendar que para um futuro estudo se recorra a uma amostra mais representativa de cada organização.

Sugere-se, ainda, para futuras investigações, a introdução de respostas abertas na constituição do questionário, de forma a obter outro tipo de informação que não foi possível com o tipo de questionário utilizado. Atendendo ao que foi referido, seria relevante investigar se os jovens (<30 anos) dão mais valor às recompensas extrínsecas do que às intrínsecas.

Por último, uma possível sugestão para investigações futuras seria tentar compreender de que forma os sistemas de recompensas estipulados pela organização influenciam a permanência dos colaboradores na instituição.

### **5.4 - Conclusão final**

O presente capítulo tem como objetivo sintetizar as principais conclusões da presente investigação, que teve como referência a revisão de literatura e o estudo empírico.

Uma vez que o objetivo do presente estudo consiste na compreensão de como os colaboradores percebem o sistema de recompensa considerando a visão da justiça organizacional e determinar se essas percepções influenciariam a motivação dos colaboradores na sua organização, a primeira questão de investigação foi a seguinte: “As percepções de justiça organizacional face ao sistema de recompensas influenciam a motivação dos colaboradores?”. No que diz respeito às três dimensões de justiça organizacional, os resultados obtidos apontam que a justiça interacional é a única que tem impacto explicativo na motivação uma vez que os níveis de significância, como se pode verificar na Tabela 12, apresentam um valor de 0,042, abaixo dos 5%, sendo esta a única variável explicativa.

Podemos também concluir que o comportamento dos superiores hierárquicos para com os colaboradores, sobretudo a sua honestidade e o respeito demonstrado durante o trabalho, influenciam a motivação dos mesmos.

No que se refere à segunda questão de investigação, ou seja, “As percepções de justiça organizacional face ao sistema de recompensas influenciam de forma diferente a motivação dos colaboradores consoante a dimensão da empresa onde os mesmos se encontram?”, chegou-se à conclusão, atendendo aos resultados obtidos, que a dimensão da empresa não afeta o modo como as percepções de justiça organizacional influenciam a motivação.

Os colaboradores não valorizam apenas os resultados das tomadas de decisões. Também avaliam os procedimentos aplicados para chegar a tais resultados e a forma como os superiores os trataram. É essencial, por consequência, implementar procedimentos de tomada de decisão justos, intervir com dignidade e respeito, justificar resultados e decisões, proceder de forma honesta e verdadeira, ter em consideração os direitos dos colaboradores, concedendo-lhe oportunidade de se exprimirem nas decisões que os envolvem, ter consistência nas medidas e nos critérios e reconhecer os colaboradores enquanto pessoas (Rego, 2000).

Neste estudo podemos perceber que os fatores que mais motivam e fazem com que os colaboradores se mantenham mais tempo na empresa é o facto de haver bom ambiente de trabalho, bom relacionamento com a chefia direta e a satisfação no trabalho.

As remunerações e os benefícios por si só já não são eficazes como mecanismos motivadores, porque não podem criar o envolvimento dos empregados necessário para competir no complexo e rápido ambiente empresarial atual. Para conceber uma relação de emprego que seja duradoura sugere-se que as organizações adotem uma visão que englobe os dois tipos de recompensas ao mesmo tempo, produzindo uma combinação capaz de responder às necessidades e desejos dos colaboradores, bem como de permitir à organização lidar com hipóteses externas em mudança (Franco-Santos & Gomez-Mejia, 2015: 11).

Verificou-se ainda que os fatores que mais desmotivam os colaboradores e os fazem trocar de empresa são o mau ambiente de trabalho, dificuldades em conciliar a vida profissional e a vida pessoal, e o mau relacionamento com a chefia direta.

Podemos concluir que a justiça organizacional exerce um grande impacto nas relações entre empregados e organização. Como é expectável, haver um ambiente numa organização que não seja justo, gera por sua vez um efeito nocivo nas atitudes e comportamentos relacionados com o trabalho, formando-se numa espécie de espiral, sem fim, trazendo prejuízos para a vida pessoal

e profissional dos colaboradores e para a vida da organização como um todo (Assmar *et al.*, 2005).

Procurou-se com este estudo contribuir para um maior conhecimento e esclarecimento sobre estas temáticas. É de desejar que o principal contributo seja no sentido de transmitir um melhor esclarecimento nas percepções de justiça organizacional face ao sistema de recompensa e qual o seu impacto motivação dos colaboradores.

Com esta análise de resultados é importante que os gestores das organizações tenham consciência que as práticas de gestão de recursos humanos, em modo especial as que se referem à conceção de um sistemas de recompensas, devem ser analisadas e implementadas dentro dos moldes da justiça organizacional, ou seja , devem ser percecionadas como justas no entender dos agentes intervenientes no processo (em primeiro lugar pelos colaboradores, mas de igual forma pelos gestores), uma vez que essas percepções influenciam a motivação dos colaboradores.

## Referências Bibliográficas

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Agustiningsih, H. N., Armanu T., Djumilah H. & Noermjati N. (2016). The effect of remuneration, job satisfaction and OCB on the employee performance. *Science Journal of Business and Management*, 4(6), 212-222.
- Al-Zu'bi, H. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102-109.
- Armstrong, M. (1993). *Managing reward systems*. Buckingham: Open University Press.
- Armstrong, M. (2007). *A Handbook of Employee Reward Management and Practice* (2ª ed.). London: Kogan Page.
- Assmar, E. M., Ferreira, M. C. & Souto, S.O. (2005). Justiça Organizacional: Uma Revisão Crítica da Literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3), 443-453.
- Bastos, E. M. (2016). A Justiça Organizacional e o comportamento inovador: Que relação? (Tese de mestrado). Universidade Portucalense Infante D. Henrique, Porto, Portugal.
- Bhatnagar, K., & Srivastava, K. (2012). Job satisfaction in health-care organizations. *Industrial Psychiatry Journal*, 21(1), 75-78.
- Bies, R., & Moag, J. F. (1986). Interactional Justice: communication criteria of fairness. *Research on negotiation in organizations*, 1, 43-55.
- Bobocel, R., & Gosse, L. (2015). *Procedural Justice: A Historical Review and Critical Analysis*. Oxford Handbooks Online.
- Camara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (4ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P. B. (2011). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos recursos humanos* (3ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Campbell, D, Campbell, K., e Chia, H. (1998). Merit pay, performance appraisal, and individual motivation: an analysis and alternative. *Human Resources Management*, 37, 131-146.
- Çelik, I. E. (2020). The Impact of Organizational Justice and Commitment on Employee Performance: A Foundation University Case. *Business Management Dynamics*, 10(5), 13-24.
- Cerqueira, S. C. (2017). Avaliação de desempenho e motivação dos recursos humanos: caso do Teatro Nacional D. Maria II, EPE (Dissertação de mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Chen, M., & Fu, P. C. (2011). Perceptions of Justice in Extrinsic Reward Patterns. *Compensation & Benefits Review*, 43(6), 361-370.

- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*, 386-400.
- Colquitt, J. A., & J. M. Chertkoff. (2002). Explaining Injustice: The interactive effect of explanation and outcome on fairness perceptions and task motivation. *Journal of Management, 28*(5), 591-610.
- Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2011). Justice, trust, and trustworthiness: A longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal, 54*, 1183-1206.
- Correia, I. (2010). Psicologia Social da Justiça: Fundamentos e desenvolvimentos teóricos e empíricos. *Análise Psicológica, 1*, 7-28.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology, 1*, 1-83.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. & Gililand, S.W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives, 21*(4), 34-48.
- Cropanzano, R., Li, A. & Benson III, L. (2011). Peer justice and teamwork processes. *Group and Organization Management, 36* (5), 567–576.
- Cruz, R. A. (2012). Análise da relação entre a percepção de justiça e os comportamentos de cidadania organizacional (Dissertação de mestrado). Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal, Portugal.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (8ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1992). Extrinsic and intrinsic motivation to use computers in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology, 22* (14), 1111-1132.
- Deari, H., & Aliu H. (2021). The impact of employee motivation on performance - market study of the Republic of north Macedonia. *Vizjone, 36*, 295-306.
- Decenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2001). *Administração de recursos humanos*. Rio de Janeiro: LTC Editora.
- Deci, E. L., Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. NY: Plenum.
- DeConinck, J.B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research, 63*, 1349–1355.
- Dewhurst, M. (2010). *Motivating People: Getting Beyond Money*. Business Source Complete, Ipswich.
- Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio-Economic Research, 5*(1), 53-60.
- Eric, S. (1994). The Role of Rewards on a Journey to Excellence. *Management Decision, 32* (5), 46.

- Ferreira, J. M., Neves, J. & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- 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.
- Franco-Santos, M., & Gomez-Mejia, L. (2015). *Reward Systems* (3<sup>a</sup> ed.). Londres: Wiley Encyclopedia of Management.
- Freixo, M. J. V. (2011). *Metodologia científica. Fundamentos, métodos e técnicas* (3<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Ghimire, B. (2020). *Organizational Justice and its impact, with the reference to Nepal*. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing.
- Gibson, J., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2006). *Organizações: Comportamento, estrutura e processos* (12<sup>a</sup> ed.). São Paulo: The McGraw Hill Companies.
- Gohari, P., Ahmadloo, A., Boroujeni, M. B., & Hosseinipour, S. J. (2013). The relationship between rewards and employee performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(3), 543-570.
- Gov, O. (2015). The complex relationship between intrinsic and extrinsic rewards. *Economics and Business Review*, 1 (15), nº 4, 102-125.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990a). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1990b). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- 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.
- Güngör, P. (2011). The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative study on global banks. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1510–1520.
- Hafiza, N. S., Shah, S. S., Jamsheed, H. & Zaman K. (2011). Relationship Between Rewards and Employee's Motivation in the Non-Profit Organizations of Pakistan. *Business Intelligence Journal*, 4(2), 327-334.
- He, W., Fehr, R., Yam, K. C., Long, L. & Hao, P. (2017). Interactional justice, leader–member exchange, and employee performance: Examining the moderating role of justice differentiation. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 537-557.

- Heil, G., Bennis, W., Stephens, D. C., & McGregor, D. (2000). *Revisited: Managing the Human Side of the Enterprise*. New York: John Wiley and Sons.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2<sup>a</sup> ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Hennessey, B. A. (2000). Rewards and creativity. In C. Sansone & J. M. Harackiewicz (Eds.), *Intrinsic and extrinsic motivation: The search for optimal motivation and performance* (pp. 55-78), New York: Academic.
- Hill, M.M., & Hill, A. (2000). Investigação por questionário. Lisboa: Edições Sílabo.
- Huseman, R. C., & Hatfield, J. D. (1990). Equity Theory and the Managerial Matrix. *Training and Development Journal*, 44(4), 98-99.
- Ince, M., & Gul, H. (2011). The effect of employees' perceptions of organizational justice on organizational citizenship behavior: An application in Turkish Public Institutions. *International Journal of Business and Management*, 6 (6), 134-149.
- Jaghult, B. (2005). *Management of Rewards in Organizations*. Sollentuna: Non-Stop Communications.
- Kappagoda, U. W. M. R., Othman, H. Z. F., & Alwis, G. D. (2014). Psychological capital and job performance: The mediating role of work attitudes. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2, 102-116.
- Karriker, J. H., Williams, M. L. (2009). Organizational justice and organizational citizenship behavior: A Mediated multifoci model. *Journal of Management*, 35(1), 112-135.
- Konowsky, M. A. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1998). *Organizational Behavior* (4<sup>a</sup> ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Lambert, E. (2003). The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*, 31(5), 155-168.
- Lawler, E. (1993). *The strategic design of reward systems. The center for effective organizations*. Graduate School of Business Administration, USC.
- Lawler, E. E. III (2000). *Rewarding excellence, pay strategies for the new economy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lepper, M. R., Greene, D., & Nisbett, R. E. (1973). Undermining children's intrinsic interest with extrinsic rewards: A test of the "overjustification" hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28, 129-137.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. *Justice and social interaction*, 3, 167-218.
- Lunenburg, F. C. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1), 1-5.

- Macy, B. A., & Mirvis, P. H. (1976). A Methodology for Assessment of Quality of Work Life and Organizational Effectiveness in Behavior - Economic Terms. *Administrative Science Quarterly*, 21, 212-226.
- Mahaney, R. C., & Lederer, A. L. (2006). The effect of intrinsic and extrinsic rewards for developers on information systems project success. *Project Management Journal*, 37(4), 42-54.
- Martono, S., Khoiruddin, M. & Wulansari, N. (2018). Remuneration reward management system as a driven factor of employee performance. *International Journal of Business and Society*, 19(4), 535-545).
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 370-396.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *The Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- Masvaure, P., Ruggunana, S., & Maharaj, A. (2014). Work Engagement, Intrinsic Motivation and Job Satisfaction among Employees of a Diamond Mining Company in Zimbabwe. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 6(6), 488-499.
- McGregor, D. M., Bennis, W. G. & McGregor, C. (1967). *The Professional Manager*. New York: McGraw-Hill.
- Milkovich, G., & Newman, J. (2005). *Compensation* (8<sup>a</sup> ed.). New York: McGraw Hill/Irwin.
- Miner, J. B., Ebrahimi, B., & Wachtel, J. M. (1995). How deficiencies in motivation to manage contribute to the Unit States competitiveness problem (and what can be done about it). *Human Resource Management*, 34(3), 363-387.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- More, H. W., Wegner, F. W. & Miller, L. S. (2003). *Effective Police Supervision* (4<sup>a</sup> ed). Cincinnati: Anderson Publishing Co.
- Palazolli, F. (2000). Percepção de justiça nas organizações como antecedente dos comportamentos de cidadania organizacional. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 7(3), 1-12.
- Pennartz, C., Ito, R., Verschure, P., Battaglia, F. & Robbins, T. (2011). The hippocampal-striatal axis in learning, prediction and goal-directed behavior. *Trends Neurosciences*, 34, 548-559.
- Perry, J. L., Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50 (3), 367-373.
- Phillips, J. M., Stanley, M. G. (2012). *Organizational behaviour tools for success*. Canada: South Western Cengage Learning.
- Purang, P. (2011). Organizational justice and affective commitment: The mediating role of perceived organizational support. *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), 141-156.

- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5.<sup>a</sup> ed.) Lisboa: Gradiva.
- Rego, A. (2000). *Justiça e comportamentos de cidadania nas organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional* (11<sup>a</sup>ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rola, A. M. (2013). As percepções de justiça organizacional nos sistemas de recompensa e suas implicações na satisfação no trabalho (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria, Leiria, Portugal.
- Ryan, A. (1993). *Justice*. Oxford: Oxford University Press.
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- San, O. T., Theen, Y. P., & Heng, T. B. (2012). The rewards strategy and performance measurement (evidence from Malaysian Insurance Companies). *International Journal of Business, Humanities, and Technology*, 2(1), 211-223.
- Sarwar, S., & Abugre, J. (2013). The impact of rewards and job satisfaction on employees in the Service Industry. *The Business & Management Review*, 3(2), 22-32.
- Sekiou, Blondin, Fabi, Peretti, Bayad, Alis & Chevalier (2001). *Gestão dos Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Serras, P. M. (2014). A Influência dos Sistemas de Recompensas sobre a Satisfação no Trabalho (Dissertação de mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Shaw, J., & Gupta, N. (2015). Let the evidence speak again! Financial incentives are more effective than we thought. *Human Resource Management Journal*, 25(3), 281-293.
- Shields, J., Scott, D., Bishop, J. & Golezer, P. (2012). Pay perception and their relationship with cooperation, commitment and intent to quit. *International Studies of Management and Organizations*, 42(1), 68-86.
- Silva, M. M. (2008). As práticas de recompensas: consequências na percepção de justiça e na satisfação dos trabalhadores (Tese de mestrado). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, Portugal.
- 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), 432-443.
- Sotomayor, A. M. (2006). As percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho: consequências sobre o compromisso organizacional e o compromisso face ao superior hierárquico (Tese de Doutoramento) Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, Portugal.
- Sotomayor, A. M. (2007). Avaliação de Desempenho e Compromisso Organizacional: A Perspetiva da Justiça Organizacional. *Revista Universo Contábil*, 3(3), 87-100.

- Sotomayor, A. M., Rodrigues, J., & Duarte, M. (2018). *Princípios de Gestão das Organizações* (3ª ed.). Lisboa: Rei dos Livros.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2016). *Gestão de recursos humanos: métodos e práticas* (10ª ed.). Lisboa: Lidel Edições Técnicas.
- Staw, B. M. (1990). An evolutionary approach to creativity and innovation. In M. West & J. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 287-308). New York: Wiley.
- Stoner, J. A. F., & Freeman, S. (1992). *Management*. New Delhi: Prentice Hall of India.
- Sutanto, E. M., Scheller-Sampson, J. & Mulyono, F. (2018). Organizational Justice work environment and motivation. *International Journal of Business and Society*, 19(2), 313-322.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3ª ed.). Lisboa, Portugal: Escolar Editora.
- Teck-Hong, T., & Waheed, A. (2011). Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the malaysian retail sector: The mediating effect of love of money. *Asian Academy of Management Journal*, 16 (1), 73-94.
- Thomas, K. W. (2009). *Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- 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.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley.
- Whatmore, L. (2003). *Raising Performance through Motivation Part One: Content Theories*. Michael Heath Consulting. Disponível em: <https://mhconsult.com/articles/raising-performance-through-motivation-part-one-content-theories>. Consultado em 02/03/2021.
- Wood Jr. T., Picarelli Filho, V. (1996). *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Editora Atlas.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *The Academy of Management Review*, 18, 293–321.



## Anexos

### Anexo 1 - Questionário

#### AS PERCEÇÕES DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL FACE AOS SISTEMAS DE RECOMPENSAS E O SEU IMPACTO

Caro(a) colaborador,

Para eu obter do grau de Mestre, é fundamental ter o presente questionário preenchido que visa conhecer a sua opinião acerca da empresa onde trabalha.

Não existem respostas certas ou erradas, apenas se pretende que responda de forma sincera. O questionário é anónimo e as respostas são confidenciais e jamais serão usadas para outro fim, que não o presente estudo.

O preenchimento do inquérito tem a duração máxima de 10 minutos. Agradeço a sua colaboração, pois a sua opinião é muito importante!

Edgar Gomes, aluno do ISCAL Mestrado em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras

Tese: As percepções de justiça organizacional face aos sistemas de recompensas e qual o seu impacto na motivação dos colaboradores

**\*Obrigatório**

\* Este formulário irá registar o seu nome, por favor preencha seu nome.

1. Género \*

Masculino	Feminino

2. Idade \*

3. Antiguidade na empresa (Anos / Meses) \*

4. Habilitação académica completa \*

4ª Classe	
6º Ano	
9º Ano	
12º Ano	
Licenciatura	
Pós-graduação	
Mestrado	
Doutoramento	
Outro	

5. Outro (qual?)

--

6. Tipo de contrato \*

Efetivo	
A termo	
Estagiário	
Outro, qual?	

7. Outro (qual?)

--

8. Área em que desempenha a sua atividade profissional \*

Comercial / Marketing	
Financeira	
Recursos Humanos	
Logística	

Administrativa	
Direção	
Contabilidade	
Outro, qual?	

9. Outro (qual?)

--

10. Qual o número de colaboradores da sua empresa?

Até 50 trabalhadores	
51 - 250 trabalhadores	
Mais de 250 trabalhadores	

## PARTE II – PERCEÇÕES DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL NO SISTEMA DE RECOMPENSAS

Para cada uma das afirmações abaixo mencionadas, assinale com um (X) o seu grau de concordância, utilizando a escala (de 1 a 5) abaixo indicada.

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

	1	2	3	4	5
11. 1. A minha organização procura reunir as informações precisas antes de tomar as decisões. *					
12. 2. Sou recompensado de forma justa tendo em conta a minha responsabilidade no trabalho. *					
13. 3. Ao relacionar-se com os empregados o meu superior hierárquico supera os favorecimentos pessoais. *					
14. 4. Através de representantes, a minha organização possibilita a participação dos empregados quando vai decidir sobre questões que afetam diretamente na política salarial. *					
15. 5. Sou recompensado de forma justa face da minha experiência profissional. *					
16. 6. Os meus superiores ouvem e atendem as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pelas decisões salariais. *					

17. 7. Ao tomar as decisões sobre questões salariais o meu superior hierárquico considera o meu ponto de vista. *					
18. 8. Sou recompensado justamente pela qualidade do trabalho que apresento. *					
19. 9. O meu superior hierárquico preocupa-se com os meus direitos como trabalhador. *					
20. 10. A minha organização dá oportunidade para os empregados recorrerem das decisões tomadas sobre as questões salariais. *					
21. 11. Sou recompensado de maneira justa pelo stress a que sou submetido durante o meu trabalho. *					
22. 12. A minha organização estabelece critérios para que as decisões salariais tomadas sejam justas. *					
23. 13. Sou recompensado de maneira justa tendo em conta o esforço na realização do meu trabalho. *					
24. 14. O meu superior hierárquico trata-me com sinceridade e franqueza. *					
25. 15. Se considerar os demais salários pagos na minha organização, recebo um salário justo. *					
26. 16. Recebo o feedback útil relacionado com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho. *					
27. 17. No meu trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações sobre as decisões salariais tomadas pelos superiores hierárquicos. *					
28. 18. Os meus superiores ouvem e atendem as opiniões de todas as pessoas que são atingidas pelas decisões salariais. *					

### PARTE III – MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

1. Coloque com um (X) nos fatores que MAIS o(a) MOTIVAM a desempenhar bem as suas tarefas, utilizando a escala abaixo indicada.

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

	1	2	3	4	5
29. 1 - Estabilidade no emprego *					
30. 2 - Bom ambiente de trabalho *					
31. 3 - Bom relacionamento com a chefia direta *					
32. 4 - Possibilidade de progressão na carreira *					
33. 5 - Recompensa salarial *					
34. 6 - Recompensas variáveis (bónus, prémios de produtividade, ou outras recompensas similares, carro, prémio de grupo) *					
35. 7 - Satisfação no trabalho *					
36. 8 - Vontade de ter boa avaliação *					
37. 9 - A falta de opção de outro emprego *					
38. 10 - O encorajamento por parte da chefia *					

39. 11 - Desenvolver trabalho de equipa *					
40. 12. Fazer parte da minha empresa *					
41. 13 - Ações de formação *					
42. 14 - Conseguir conciliar a vida profissional e a vida pessoal *					

### PARTE III – MOTIVAÇÃO NO TRABALHO (continuação)

2. Coloque com um (X) em que fatores que MAIS o(a) DESMOTIVAM a desempenhar bem as suas tarefas, sabendo que o 1 é o menos importante e o 5 o mais importante.

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

	1	2	3	4	5
44. 1 - Falta de reconhecimento por parte da chefia *					
45. 2 - Falta de estabilidade no emprego *					
46. 3 - Impossibilidade de progressão na carreira *					
47. 4 - Mau ambiente de trabalho *					
48. 5 - Mau relacionamento com a chefia *					
49. 6 - Falta de oportunidades de realização de ações de formação *					
50. 7 - Sobrecarga de trabalho *					
51. 8 - Instalações inadequadas *					
52. 9 - Meios inadequados *					
53. 10 - Recompensa salarial abaixo da média praticada no mercado *					
54. 11 - Falta de reconhecimento por parte dos colegas *					
55. 12 - As funções que desempenha *					
56. 13 - Horário de trabalho *					
57. 14 - Dificuldades em conciliar a vida profissional e a vida pessoal *					

Obrigada pela sua colaboração!