



**Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria**

**As Perceções de Justiça Organizacional  
no Sistema de Recompensas e a sua  
Influência na Satisfação no Trabalho:  
Estudo de Caso INATEL**

António Manuel Rola

**Leiria**

**2013**



**Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria**

**As Perceções de Justiça Organizacional no  
Sistema de Recompensas e a sua  
Influência na Satisfação no Trabalho:  
Estudo de Caso INATEL**

António Manuel Rola

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos sob a orientação da Professora Doutora Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor e Coorientação do Professor Doutor João Pedro da Cruz Fernandes Thomaz.

**Leiria**

**2013**



Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Professora Doutora Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor e Coorientação do Professor Doutor João Pedro da Cruz Fernandes Thomaz, apresentada ao Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Despacho nº 16960/2010, da DGES, publicado na 2ª série do Diário da República, em 9 de novembro de 2010.





Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria

**As Perceções de Justiça Organizacional no Sistema de Recompensas e a sua  
Influência na Satisfação no Trabalho:  
Estudo de Caso INATEL**

António Manuel Rola

ISLA-Leiria, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013

O Presidente do Júri,

\_\_\_\_\_  
Prof. Doutor \_\_\_\_\_

O Arguente,

\_\_\_\_\_  
Prof. Doutor \_\_\_\_\_

A Orientadora,

\_\_\_\_\_  
Prof. Doutora Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor

O Vogal,

\_\_\_\_\_  
Prof. Doutor \_\_\_\_\_

O Coorientador,

\_\_\_\_\_  
Prof. Doutor João Pedro da Cruz Fernandes Thomaz

**Leiria**

**2013**



## Dedicatória

---

Dedico este meu trabalho à memória do meu querido pai, e à minha querida mãe pelo seu amor incondicional e por me ensinar e demonstrar que os valores da honestidade e humildade são fundamentais para se ter sucesso na vida. E à minha esposa que com paciência e compreensão esteve sempre ao meu lado.





## **Agradecimentos**

O meu primeiro agradecimento vai para o **Professor Abel Carreira** porque no dia 2 de Fevereiro de 2005, aquando da minha primeira frequência na disciplina de Psicologia Geral no ISLA em Santarém, foi o grande responsável de eu não ter abandonado o ensino superior, quando conseguiu dissuadir-me da minha decisão de abandonar os estudos. Por essa razão hoje chamo-lhe o meu “padrinho académico”.

À minha Orientadora **Professora Doutora Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor** por mais autênticas que sejam as minhas palavras, elas não são capazes de transmitir toda a gratidão... Pois para além da sua capacidade e sapiência na orientação deste trabalho académico contei com o seu apoio e compreensão nos diferentes momentos e dificuldades.

Ao meu Coorientador **Professor Doutor João Pedro da Cruz Fernandes Thomaz** que foi incedível na sua colaboração para a elaboração deste trabalho, e dispensou-me todo o seu saber, toda a sua disponibilidade, e foi acima de tudo muito paciente para me atender e aturar sempre que foi solicitado.

À Coordenadora do Mestrado **Professora Doutora Maria Paula Oliveira Campos** pelos seus ensinamentos e a forma como conduziu a suas aulas/seminários que foram efetivamente momentos de aprendizagem e de grande motivação. Permita-me que em seu nome agradeça a todos os professores das diversas disciplinas do primeiro ano do mestrado.

A todos os meus colegas do Curso de Gestão de Recursos Humanos que foram uma força maior para percorrer esta caminhada. A todos os amigos e pessoas que de uma forma ou outra colaboraram na elaboração deste trabalho, não esquecendo os excelentes profissionais que trabalham no ISLA em Leiria.

Expressar também, os meus agradecimentos ao Conselho de Administração da Fundação INATEL que permitiram que efetuasse a investigação através de questionário aos colaboradores que trabalham na Sede em Lisboa.

***A todos, muito obrigado!***



## Resumo

Em face das transformações impostas pela globalização da economia as organizações necessitam de se adaptar às novas exigências para se tornarem mais competitivas e conseqüentemente devem procurar um melhor relacionamento com os seus colaboradores, de forma a aumentar os seus níveis de satisfação no trabalho.

Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo determinar quais as dimensões de justiça organizacional que, num contexto do sistema de recompensas, são identificadas pelos trabalhadores e qual a sua influência na satisfação no trabalho.

Para o efeito foi efetuada uma revisão de literatura sobre as temáticas em estudo, que permitiu a elaboração dos instrumentos de medida das diferentes dimensões de justiça organizacional, bem como da satisfação do trabalho. Para esta última temática foi utilizado um instrumento de medida sobejamente testado: o *Job Satisfaction Survey* de Spector (1985).

Deste modo, nesta investigação foi aplicada uma metodologia descritiva quantitativa através de um questionário que integra as duas temáticas anteriormente referidas (justiça organizacional e satisfação no trabalho), que foi aplicado a cento e trinta e nove colaboradores na Sede da Fundação INATEL.

Da análise dos coeficientes de regressão múltipla obtidos para as três dimensões de justiça organizacional (distributiva, procedimental e interaccional) verifica-se que a justiça distributiva revelou ser o preditor significativo da satisfação no trabalho. Já no que se refere às dimensões de justiça procedimental e justiça interaccional os resultados obtidos permitem concluir que estas dimensões não têm influência sobre a satisfação no trabalho.

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



## *Abstract*

In light of the changes imposed by economic globalization organizations need to adapt to new requirements to become more competitive and therefore should seek a better relationship with their employees in order to increase their levels of job satisfaction.

In this sense, the present study aims to determine which dimensions of organizational justice that, in the context of the pay system, are identified by workers and their influence on job satisfaction.

To achieve this was conducted a literature review on the issues under study, which allowed the development of measuring instruments of different dimensions of organizational justice, and job satisfaction. For this last issue was used a measurement instrument widely tested: *the Job Satisfaction Survey* Spector (1985).

Thus, this research was descriptive quantitative methodology applied through a questionnaire that integrates the two themes mentioned above (organizational justice and job satisfaction), which was applied to one hundred thirty-nine employees at the headquarters of the Foundation INATEL.

Analysis of multiple regression coefficients obtained for the three dimensions of organizational justice (distributive, procedural and interactional) shows that distributive justice proved to be the significant predictor of job satisfaction. On the other hand the results indicate that procedural justice and interactional justice do not influence job satisfaction.

**Keywords:** distributive justice, procedural justice, interactional justice, pay system, job satisfaction.



## ÍNDICE

Resumo.....	xi
<i>Abstract</i> .....	xiii
Índice .....	xv
Lista de Quadros.....	xviii
Lista de Tabelas .....	xix
Lista de Figuras .....	xx

## **CAPÍTULO 1 – Introdução .....** 1

1.1. Relevância do tema.....	1
1.2. Problema de investigação.....	3
1.3. Objetivo geral.....	3
1.4. Objetivos específicos .....	3
1.5. Métodos da investigação.....	4
1.6. Estrutura da dissertação .....	4

## **CAPÍTULO 2 – Revisão da literatura.....** 7

2.1. Sistemas de recompensas nas organizações .....	7
2.1.1. Conceito e objetivos.....	8
2.1.2. Os pressupostos de um sistema de recompensas eficaz .....	13
2.1.3. Alinhamento das recompensas com os objetivos estratégicos da empresa.....	14
2.1.4. Sistema de recompensas justo e objetivo.....	15
2.1.5. Estrutura do sistema de recompensas.....	16
2.1.6. Recompensas intrínsecas.....	19
2.1.7. Recompensas extrínsecas.....	23
2.1.8. Síntese do subcapítulo .....	28
2.2. Justiça organizacional.....	29
2.2.1. Justiça distributiva.....	31
2.2.2. Justiça procedimental .....	33
2.2.3. Justiça interaccional.....	34
2.2.4. As relações entre as diferentes dimensões de justiça.....	36
2.2.5. Síntese do subcapítulo.....	38



2.3. Satisfação no trabalho.....	39
2.3.1. Conceito de satisfação.....	39
2.3.2. Antecedentes da satisfação no trabalho.....	47
2.3.3. A importância da satisfação no trabalho.....	48
2.3.4. Teorias.....	50
2.3.5. Hierarquia das necessidades de Maslow.....	50
2.3.6. Teoria dos dois fatores ou teoria da motivação-higiene.....	52
2.3.7. Teoria da discrepância .....	54
2.3.8. Teoria da expectativa.....	56
2.3.9. Teoria da equidade.....	57
2.3.10. Consequências da satisfação e da insatisfação no trabalho.....	59
2.3.11. Mensuração da satisfação no trabalho.....	60
2.3.12. Relação entre a satisfação no trabalho e as percepções de justiça organizacional. ....	64
2.3.13. Síntese do subcapítulo .....	68
<b>CAPÍTULO 3 – Metodologia.....</b>	<b>69</b>
3.1. Instrumentos de pesquisa .....	69
3.1.1. Instrumento de medida da satisfação no trabalho .....	70
3.1.2. Instrumento de medida da justiça distributiva .....	71
3.1.3. Instrumento de medida da justiça procedimental.....	71
3.1.4. Instrumento de medida da justiça interaccional .....	72
3.2. Procedimentos .....	73
3.3. Questões de investigação .....	73
<b>CAPÍTULO 4 – Análise dos resultados .....</b>	<b>77</b>
4.1. Caracterização da Fundação INATEL.....	77
4.1.1. Pequeno historial.....	77
4.1.2. Natureza, Sede e âmbito territorial .....	78
4.1.3. Missão e visão.....	78
4.2. Caracterização da amostra .....	80
4.3. Propriedades psicométricas .....	87
4.4. Consistência interna.....	89

4.5. Teste de hipóteses .....	90
4.6. O papel desempenhado pelas variáveis de controlo.....	91
<b>CAPÍTULO 5 – Conclusões.....</b>	<b>95</b>
5.1. Contribuições para o conhecimento.....	95
5.2. Limitações da investigação .....	95
5.3. Pistas para investigação futura.....	96
5.4. Conclusão final.....	97
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>101</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>115</b>
<b>Anexo 1 – Autorização para efetuar um inquérito aos colaboradores da Fundação Inatel-Sede.....</b>	<b>117</b>
<b>Anexo 2 – Questionário.....</b>	<b>121</b>

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - A estratégia da empresa, a sua estrutura e o sistema de recompensas .....	19
Quadro 2 - Síntese conceitual dos três fatores de justiça organizacional .....	36
Quadro 3 - Síntese das teorias da satisfação no trabalho.....	58
Quadro 4 - Principais medidas de satisfação no trabalho.....	61
Quadro 5 - Facetas de <i>Job Satisfaction Survey</i> (JSS).....	63
Quadro 6 - Conteúdos de cada subescala do <i>Job Satisfaction Survey</i> (JSS) .....	64

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estilos de gestão .....	23
Figura 2 - Espécies de benefícios .....	26
Figura 3 - Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow.....	51
Figura 4 - Comparação de fatores de satisfação e de insatisfação.....	53
Figura 5 -Visão tradicional de Herzberg (fatores motivacionais e fatores higiênicos) visões contrastantes de satisfação e de insatisfação.....	54
Figura 6 - Gráfico da repartição dos respondentes por género .....	80
Figura 7 - Gráfico da repartição dos respondentes por escalões etários.....	81
Figura 8 - Gráfico da repartição dos respondentes por tempo de serviço na organização ...	81
Figura 9 - Gráfico da repartição dos respondentes por habilitações académicas.....	82

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Repartição dos respondentes por setor de trabalho.....	82
Tabela 2 - Repartição dos respondentes por tipos de contrato.....	83
Tabela 3 - Frequência e percentagem de respostas dadas às questões sobre satisfação no trabalho.....	83
Tabela 4 - Frequência e percentagem de respostas dadas às questões de justiça organizacional.....	85
Tabela 5 - Estatísticas descritivas sobre dimensões de justiça organizacional e satisfação no trabalho.....	86
Tabela 6 - Correlações entre justiça organizacional e satisfação no trabalho.....	87
Tabela 7 - Correlações entre as dimensões de justiça organizacional.....	87
Tabela 8 - Variância explicada .....	88
Tabela 9 - Matriz componentes rodada.....	89
Tabela 10 - Consistência interna das dimensões de justiça organizacional.....	90
Tabela 11 - Consistência interna da medida de satisfação no trabalho.....	90
Tabela 12 - Resumo do modelo.....	90
Tabela 13 - Anova.....	90
Tabela 14 - Coeficientes da análise de regressão linear múltipla.....	91
Tabela 15 - Género e satisfação com o trabalho.....	92
Tabela 16 - Idade e satisfação com o trabalho.....	92
Tabela 17 - Setor de trabalho e satisfação com o trabalho.....	93
Tabela 18 - Tempo de serviço e satisfação com o trabalho.....	93
Tabela 19 - Tipo de contrato e satisfação com o trabalho.....	94
Tabela 20 - Habilitações académicas e satisfação com o trabalho.....	94

# **CAPÍTULO 1 – Introdução**

## **1.1. Relevância do tema**

Tendo em conta as transformações impostas pela globalização da economia mundial, as organizações para se tornarem mais competitivas necessitam de apreender novas configurações organizacionais a fim de se adaptarem às novas exigências. Nesse sentido as organizações têm que promover políticas de recursos humanos onde deverão procurar atrair e contratar pessoas com determinados conhecimentos, qualificações, capacidades e comportamentos, de forma a atingir a sua missão e objetivos. Para tal uma organização deve implementar um sistema de recompensas de forma a focar as atenções dos colaboradores e ir ao encontro das exigências dos mesmos (Silva, 2008). Perante esta realidade as empresas procuram melhorar o seu relacionamento com os seus colaboradores, com o intuito de aumentar os seus níveis de satisfação no trabalho.

A satisfação das pessoas com o trabalho é um dos temas mais debatidos nas últimas décadas no contexto organizacional (Astrauskaite, Vaitkevicius, & Perminas, 2011; Blood, Ridenour, Thomas, Qualls, & Hammer, 2002; Klassen & Chiu, 2010; Perrachione, Rosser, & Petersen, 2008; Platsidou & Agaliotis, 2008; e Spector, 1997). De entre as várias definições de satisfação no trabalho apresentadas pelos investigadores destaca-se a de Locke, como apresenta Ferreira e Assmar (2004, p. 105), que caracteriza a satisfação no trabalho como “um estado emocional positivo decorrente de avaliações acerca do próprio trabalho”. Segundo esta conceção a importância está na avaliação positiva que o trabalho proporciona ao empregado. Já Muchinsky (2004, p. 301) descreve que “a satisfação no trabalho refere-se ao grau de prazer que um funcionário sente com o seu cargo”. Desta forma e segundo este entendimento, verifica-se que o campo de estudo é bastante vasto, pois são inúmeras as variáveis que devem ser ponderadas dada a complexidade das estruturas organizacionais. Robbins (2005, p. 23) define a satisfação no trabalho “como um conjunto de sentimentos que uma pessoa possui em relação com o seu trabalho”. Refere, ainda, que “a satisfação com o trabalho é mais uma atitude do que um comportamento” (p. 23). Isto indica que a satisfação do colaborador não está somente relacionada com a atividade desenvolvida pelo mesmo.

Para além dos conceitos acima referenciados, é importante salientar que existem outras variáveis do ambiente organizacional que também têm uma relação com a satisfação no trabalho, tais como as condições salariais, as condições de trabalho, o clima organizacional, oportunidades de promoção, a relação com o seu supervisor e a relação com os colegas de trabalho (Abdulla, Djebarni, & Mellahi, 2011; Dailey, 1995; Lo & Ramayah, 2011; Muchinsky, 2004; e Robins, 2005).

Deste modo, percebe-se porque é que a satisfação no trabalho tem merecido por parte de muitos investigadores uma grande relevância a fim de compreenderem e explicarem o efeito das diferentes práticas de gestão de recursos humanos sobre as atitudes dos indivíduos nas organizações, mais concretamente sobre a sua satisfação com as diversas facetas do trabalho (Santos, Costa, Passos, Ramalho, & Caetano, 2009). É importante que as organizações tenham um conhecimento mais detalhado destas facetas da satisfação, uma vez que isso pode permitir identificar os aspetos críticos do trabalho onde seja necessário melhorar as práticas de gestão (Spector, 1997).

No que concerne à conceção de um sistema de recompensas, cada vez mais se revela ser um grande desafio para a gestão dos recursos humanos, uma vez que as recompensas não devem ser geridas de forma isolada, mas sim integradas e alinhadas com a estratégia e objetivos da empresa (Camara, 2006). Os colaboradores de uma organização procuram ser recompensados pelo esforço, despendido de uma forma justa e equitativa e em consonância com o seu contributo para a organização.

No que respeita à justiça organizacional, Greenberg (1990) observou a importância dos ideais de justiça como um requisito básico para um funcionamento eficaz das organizações e a satisfação pessoal dos indivíduos que nelas trabalham. A justiça organizacional é uma área de investigação psicológica focalizada nas perceções de justiça no local de trabalho. É considerado um constructo multidimensional, muito embora não seja consensual entre os investigadores se a justiça organizacional é composta por três ou quatro dimensões.

No entanto, é de aceitação generalizada que a justiça organizacional tem uma dimensão tripartida: justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interaccional. A justiça distributiva, centrada no princípio da equidade, é a justiça percebida dos resultados que os

indivíduos recebem da organização (Adams, 1965). A justiça procedimental é a justiça percebida sobre os métodos, mecanismos e processos utilizados para determinarem os resultados (Thibaut & Walker, 1975). Por fim, a justiça interaccional dá ênfase à importância da qualidade do tratamento que os indivíduos recebem quando os procedimentos são implementados, ou seja, haver uma interação com os decisores e a forma como são respeitados e informados de forma adequada das decisões tomadas (Bies & Moag, 1986).

Assim este trabalho procura investigar os temas acima referidos e encontrar a correlação entre si e a sua influência na satisfação no trabalho.

## **1.2. Problema de investigação**

Tendo em consideração a investigação efetuada o conceito de satisfação no trabalho não reúne consenso no que respeita à sua definição, pois trata-se de algo subjetivo que pode variar de pessoa para pessoa, de caso para caso e ao longo do tempo com a mesma pessoa. Deste modo, é necessário que a satisfação seja estudada em todas as suas dimensões.

Diante deste contexto, este trabalho de investigação, procura responder à pergunta central da investigação, ou seja, saber qual o grau de satisfação dos colaboradores que trabalham na Sede da Fundação INATEL no que respeita à perceção da justiça organizacional em relação às recompensas.

## **1.3. Objetivo geral**

Com base neste problema de investigação o presente trabalho tem como objetivo geral estudar e identificar o modo como as perceções de justiça organizacional nos sistemas de recompensas influenciam a satisfação no trabalho dos colaboradores da Fundação INATEL.

## **1.4. Objetivos específicos**

Em face do objetivo geral, este trabalho tem como objetivos específicos os seguintes:



- i. Verificar a satisfação no trabalho tendo em conta a equidade das recompensas auferidas pelos colaboradores;
- ii. Verificar a satisfação no trabalho em relação aos procedimentos da organização;
- iii. Verificar a satisfação no trabalho no que respeita à relação com o seu superior hierárquico.

Pretende-se, ainda, perante os resultados obtidos, contribuir efetivamente para uma gestão de recursos humanos que promova a satisfação no trabalho e garanta à Fundação INATEL o alcance dos seus objetivos organizacionais.

### **1.5. Métodos da investigação**

Com a finalidade de dar resposta aos objetivos gerais desta investigação utilizou-se uma metodologia que passou por uma revisão bibliográfica sobre o tema desta dissertação, tendo sido consultados livros, capítulos, revistas científicas, artigos científicos, teses de doutoramento e dissertações de mestrado. Foram, igualmente, consultados diversos *sites* na *internet*.

Seguidamente foi feita uma aplicação das temáticas objeto de revisão de literatura a uma organização: a Fundação INATEL. Foram aplicados inquéritos aos colaboradores da Sede da organização e foi feito um tratamento das respostas aos mesmos utilizando o *software* intitulado SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 20.0 para *Windows*.

A análise dos resultados permitiu dar respostas às questões de investigação e às hipóteses formuladas.

### **1.6. Estrutura da dissertação**

A presente investigação é constituída por cinco capítulos que se centram e desenvolvem em volta do tema fulcral da mesma: as perceções da justiça organizacional em relação às recompensas e a sua influência na satisfação no trabalho.

No presente capítulo é feita uma referência à relevância do tema, o problema de investigação, o objetivo geral e os objetivos específicos da investigação, bem como a metodologia de investigação utilizada.

No capítulo dois desenvolve-se a revisão de literatura, onde se apresenta a fundamentação teórica da investigação. Inicialmente aborda-se de forma sucinta a temática sobre o sistema de recompensas, conceituando e mencionando estudos e pesquisas nesta área. Seguidamente discorre-se sobre a justiça organizacional, onde iniciamos com o desenvolvimento das três dimensões de justiça organizacional e as relações entre si. Por fim dissertamos sobre a temática da satisfação no trabalho, explicando o seu conceito, as diversas teorias existentes, assim como a relação entre a satisfação no trabalho e a justiça organizacional.

No capítulo três expõem-se os aspetos metodológicos que foram considerados para a realização deste estudo. Vão ser definidas as hipóteses do estudo, os instrumentos utilizados nas temáticas abordadas neste trabalho e ainda os procedimentos e questões de investigação.

No capítulo quatro é apresentada a análise dos resultados, onde consta a caracterização da empresa onde foi feito o estudo de caso (Fundação INATEL), a caracterização da amostra, resultados obtidos através dos questionários, o teste de hipóteses, assim como o papel desempenhado pelas variáveis de controlo.

No capítulo cinco apresentam-se as conclusões finais desta investigação, bem como as limitações da pesquisa e recomendações para novos estudos relacionados com o tema pesquisado.



## **CAPÍTULO 2 – Revisão da Literatura**

### **2.1. Sistemas de recompensas nas organizações**

A gestão dos sistemas de recompensas, segundo Bilhim (em Camara, 2006, pp. 69-70), constitui um desafio muito importante da gestão dos recursos humanos para o século XXI. Os tempos mudaram e as organizações já não podem gerir as recompensas dos trabalhadores de forma isolada, pelo que devem ser integradas e alinhadas com o negócio ou com a estratégia da empresa. Um sistema de recompensas corretamente concebido é essencial para abandonar os velhos sistemas burocráticos e assim atingir níveis mais altos de eficiência e eficácia.

Segundo Decenzo e Robbins (2001) 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. Cohen e Gattiker (1994, p. 138) consideram que as recompensas são fatores sobre os quais a organização tem um controlo aparente e pode, portanto, atribuir de forma distinta aos empregados que contribuem mais para atingir as metas organizacionais. Segundo Armstrong (2009, p. 736) a gestão de recompensas está relacionada com a formulação e implementação de estratégias e políticas, a fim de recompensar as pessoas de uma forma justa, equitativa e em consonância com o seu valor para a organização. Trata-se do desenvolvimento de estratégias de recompensas que visam atender às necessidades tanto da organização como dos seus *stakeholders*. As recompensas podem ser consideradas como a expressão fundamental na relação com o emprego.

Conforme referem Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques e Gomes (2010) a evolução do entendimento em relação aos sistemas de recompensas tem sido conduzida no sentido de criar nas pessoas um sentimento de justiça, relativamente ao que recebem, que as comprometa com a organização e eleve a sua *performance*. A compensação corresponde à retribuição que o trabalhador recebe pela sua atividade na organização, mas representa também um símbolo de estatuto, um determinado estilo de vida, um elemento de

diferenciação social e um fator político. Desta forma, para compreender a satisfação dos colaboradores quanto às suas recompensas é necessário compreender a complexidade dos sistemas de recompensas face às crescentes exigências que se lhes colocam.

Numa análise recentemente realizada por Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw e Rich (2010), com o objetivo de aprofundar a relação entre as recompensas e a satisfação dos colaboradores, constatou-se a existência de uma relação muito fraca entre a recompensa monetária e a satisfação das pessoas com o trabalho, o que contraria, de certo modo, a ideia generalizada de que o dinheiro é o principal fator condicionante da satisfação dos colaboradores com o seu trabalho.

Depois de fazer algumas referências aos sistemas de recompensas nas organizações onde as mesmas devem ser alinhadas com a estratégia da empresa mas tendo em conta que as pessoas procuram ser recompensadas pelo seu esforço no trabalho passamos a referenciar o conceito e objetivos das recompensas.

### **2.1.1. Conceito e objetivos**

De acordo com Camara, Guerra e Rodrigues (2010) os sistemas de recompensas consistem num conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa e de contrapartidas materiais e imateriais que os colaboradores recebem, em razão da qualidade do seu desempenho e do seu contributo ao longo do tempo para o desenvolvimento da organização. O objetivo primordial de um sistema de recompensas passa pelo reforço da motivação dos colaboradores e da sua identificação com o projeto da organização.

O conceito proposto por Camara *et al.* (2010) reúne um conjunto de elementos-chave que devem estar presentes em qualquer sistema de recompensas, nomeadamente:

- a) A coerência dos seus componentes, onde os elementos que compõem o sistema deve ser congruente entre si, apontando no mesmo sentido e reforçando-se mutuamente. Tal situação nem sempre acontece, porque um sistema de recompensas não é estruturado no mesmo período, razão pela qual por vezes sucede que os seus componentes visam objetivos diferentes e não se articulam harmoniosamente entre si.

- b) O alinhamento com a estratégia da empresa, visando os objetivos estratégicos que a empresa prossegue, numa envolvente de negócio em mudança constante e que pode sofrer frequentes alterações. Pelo que, a empresa, deveria corresponder sempre a uma atualização das atitudes, comportamentos e competências dos seus colaboradores, de forma a contribuírem para que consiga atingir os seus objetivos de negócio, pois, caso contrário, não existe o alinhamento pretendido.
- c) A natureza material e imaterial dos seus componentes, para que os sistemas de recompensas, ao contrário do que muitas vezes incorretamente se afirma, não se limitam apenas a elementos de cariz monetário, pois há recompensas de natureza imaterial que têm tanta ou mais importância na atração, retenção e motivação dos colaboradores e que, muitas vezes, são decisivas nas escolhas que estes fazem da empresa onde pretendem trabalhar.
- d) A ligação do desempenho às recompensas, onde o paradigma atual assenta em sistemas de recompensas baseados no desempenho. Logo, a atribuição de recompensas deve ser diferenciada em função do desempenho individual das equipas e da sua contribuição para os resultados da empresa.
- e) O reforço da motivação e produtividade dos colaboradores. Atualmente, a grande preocupação dos empresários e gestores está em aumentar os índices de produtividade dos seus colaboradores e em equipará-los às melhores práticas do mercado em que operam. Este é sem dúvida um enfoque natural e correto, mas não invalida que, para os alcançar, seja necessário gerir adequadamente fatores que estão a montante da produtividade e que a condicionam.

Em conformidade com Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006, p. 60):

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

Segundo Sousa *et al.* (2006, pp. 90-91) um sistema de recompensas pode ser desenhado para alcançar diferentes objetivos designadamente os seguintes: (i) contribuir para definição e reforço da cultura da empresa, utilizando as recompensas como forma de valorização do tipo de competências ao qual a empresa dá mais importância; (ii) atrair e reter os colaboradores

entendidos como os mais competentes, através de um sistema de recompensas que valorize as suas capacidades e contributos; (iii) aumentar a motivação e a produtividade dos colaboradores concedendo as recompensas em consonância com a qualidade do trabalho que desempenham; e (iv) contribuir para reforçar o papel e o estatuto de cada um dos níveis hierárquicos da empresa, através da conceção de um sistema de recompensas onde seja perfeitamente evidente a distinção existente entre esses mesmos níveis hierárquicos.

Henderson (2003) considera que uma organização para atingir a sua missão específica deverá atrair e contratar pessoas com determinados conhecimentos, qualificações, aptidões e comportamentos e implementar um sistema de recompensas de molde a focar as atenções dos trabalhadores, indo ao encontro das suas exigências e necessidades.

Por seu turno, para Camara *et al.* (2010, p. 491) “os objetivos genéricos de qualquer sistema de recompensas que se propõe atingir são três:

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

O primeiro objetivo (atrair, reter e motivar os melhores profissionais) é o mais consensual, por ser intuitivo. No entanto, merece alguma reflexão. Na realidade, qualquer empresa o que pretende é integrar no seu quadro de pessoal os melhores profissionais, mas estes são, por natureza, escassos e, por conseguinte, muito disputados. Assim, o sistema de recompensas é um elemento que pesa muito no processo de tomada de decisão das pessoas talentosas. Contudo, o que faz reter e motivar os melhores profissionais é um emprego com remuneração adequada e que lhes proporcione perspectivas de realização pessoal e profissional (Camara *et al.*, 2010, p. 491).

O segundo objetivo diz respeito à sustentabilidade financeira no médio prazo, revelando-se fundamental para credibilizar e viabilizar o sistema de recompensas da empresa. Um estudo realizado à escala europeia pela Watson Wyatt, em 2005, revela que 30% dos gestores de topo que nele participaram eram da opinião de que os custos decorrentes do sistema de recompensas das suas empresas eram incontroláveis num horizonte temporal de cinco anos. Assim, era essencial os decisores ponderarem bem os custos finais dos componentes do

sistema de recompensas que pretendiam implementar antes de o fazer. Depois de implementados, torna-se extremamente difícil voltar atrás, sem que isso tenha um impacto destruidor na relação de confiança dos colaboradores com a empresa (Wyatt, 2005, citado por Camara *et al.*, 2010, p. 492).

O terceiro objetivo, ou seja, o sistema de recompensas ser percebido como justo pelos seus destinatários, é o mais difícil de operacionalizar, porque percepção e realidade são conceitos diferentes. Por vezes torna-se difícil combater as percepções, que podem ser uma imagem distorcida da realidade. Sempre que se tenha a percepção de que o sistema é discriminatório, isso tem um impacto muito negativo nos seus destinatários, pelo que é essencial usar ferramentas técnicas (como os sistemas de avaliação de funções) para prevenir que se instale essa ideia, bem como fazer uso da transparência dos componentes do sistema e justificar cabalmente as razões subjacentes às decisões tomadas (Camara *et al.*, 2010, p. 492).

Segundo Caetano e Vala (2007, p. 140) “o sistema de recompensas pode ser considerado como um conjunto de dispositivos criado pela organização para retribuir as contribuições dos seus elementos”. Deste modo, ao reforçar determinados modos de agir, as recompensas constituem o mecanismo de validação da consonância entre os comportamentos dos indivíduos e a cultura organizacional desejada.

Para Armstrong (2009, pp. 736-737) os objetivos da gestão de recompensas passam por:

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

As práticas de compensação, na sua definição mais básica, não são mais do que a recompensa dos colaboradores pelo trabalho desenvolvido e pelo seu contributo para as organizações. Esta noção sobre a relação entre trabalho e compensação tem sido aprofundada, discutida e



problematizada ao longo das últimas décadas. No entanto, o colaborador comum continua a ser referenciado como alguém que não tem particular prazer em trabalhar, habitualmente fá-lo por dinheiro e acha que é precisamente o dinheiro que o faz trabalhar mais (Matsumura & Kobayashi, 2008).

Porém, para Lawler (1983, citado por Pinto, 2011, p. 4) a compensação envolve uma multiplicidade de fatores tão abrangente que se afirma como redutor encarar as práticas de compensação desta forma linear. Com efeito, a eficácia dos colaboradores, o absentismo, a produtividade e a qualidade no trabalho efetuado, entre outros elementos, justificam que as organizações coloquem elevadas percentagens dos seus gastos (entre 40 a 70% de acordo com a realidade americana, como refere Lawler) nas práticas de compensação.

Por seu turno, Pinto (2011, p. 4) considera que trabalhar é muito mais do que fazer algo em troca do dinheiro que se recebe, a compensação é, também, muito mais complexa do que uma mera recompensa monetária pelo que se trabalhou. Pinto (2011) refere que contributos recentes defendem que nem sempre os colaboradores necessitam de incentivos financeiros para melhorarem o seu desempenho. Por exemplo, Brett, Cron e Slocum (1995) reconheceram o ambiente na organização, a identificação com a mesma e a sua estratégia, como fatores que podem condicionar, de forma mais objetiva, o desempenho dos colaboradores. Também Silva (2008, p. 15) demonstra que a satisfação no trabalho é influenciada positivamente pelas perceções de justiça dos colaboradores face às recompensas que recebem. Becker (1998, citado por Silva, 2008) refere que o valor monetário “não é tudo”, mas apenas um dos potenciadores de todo o processo, tão importante quanto o valor monetário está o envolvimento dos colaboradores em práticas de negociação e tomada de decisão, a preocupação com a comunicação, a transparência e o trabalho em grupo.

Dentro do mesmo tema e de uma forma mais esclarecedora Hipólito (2004, p. 4) entende por recompensas “tudo aquilo que pode ser oferecido aos profissionais em troca do seu trabalho, independentemente de ser de carácter financeiro ou não”. Assim, fatores como ascensão profissional, oportunidades de desenvolvimento e retribuição pessoal obtida através do trabalho realizado ou em função dos seus resultados, podem ser vistos como formas de recompensa. Já o termo de remuneração considera apenas aquelas retribuições relacionadas à consecução ou ao desembolso de recursos financeiros. São exemplos os salários, os benefícios e qualquer forma de pagamento centrado em aspetos pecuniários.

### **2.1.2. Os pressupostos de um sistema de recompensas eficaz**

No que respeita aos pressupostos para que um sistema de recompensas seja eficaz, segundo Camara *et al.* (2010, p. 526) é indispensável que após a estruturação do sistema de recompensas se verifique se o mesmo consegue atingir os objetivos para os quais foi criado, nomeadamente, o de atrair, reter e desenvolver as pessoas com o perfil de competências que a empresa pretende.

Os sistemas de recompensas compõem-se da combinação entre recompensa base (conhecida como salário), incentivos salariais, que estão ligados ao desempenho individual ou em grupo, e benefícios, que segundo Milkovick e Boudreau (2000) representam os aspetos indiretos da remuneração fora do trabalho. Segundo estes autores é nítida a tendência que esses novos sistemas têm para se adaptar cada vez mais às diferentes expectativas, desejos, necessidades e conveniências individuais das pessoas.

Dentro desta linha de raciocínio, Bowditch e Buono (2000) afirmam que existem quatro domínios importantes para qualquer sistema de recompensas de uma organização:

- a) A disponibilidade de recompensas que atendam às necessidades básicas dos indivíduos;
- b) Os níveis de recompensa de uma organização devem ser favoráveis quando em comparação com os de outras organizações;
- c) As recompensas disponíveis precisam de ser distribuídas de uma forma que seja percebida como justa pelos colaboradores;
- d) Os membros da organização devem ser tratados individualmente em termos das suas necessidades específicas.

Para Bowditch e Buono (2000) os domínios enunciados anteriormente são fundamentais para garantirem a eficácia do sistema de recompensas. Um desses domínios considerado como uma das mais importantes características das recompensas é o domínio referente às perceções de justiça por parte dos empregados. Essas perceções de justiça/injustiça podem gerar muitos problemas caso não sejam bem administradas, pelo que as organizações precisam de se preocupar em recompensar com equidade. Seguindo esta linha de entendimento, Dutra (2002, p. 172) refere que “os padrões internos de equidade tornam-se, portanto, fundamentais para

estabelecer critérios de recompensas perenes que criem para as pessoas um ambiente de segurança e justiça”. Com efeito, os padrões de equidade quando considerados como justos e consistentes com a realidade vivida pela organização e pelas pessoas são fundamentais para sustentar uma relação de compromisso tanto com a empresa, como com o trabalho a ser executado. A percepção de injustiça é mais danosa do que a inadequação da recompensa em relação ao mercado, pelo que as empresas tendem a privilegiar como critério para as recompensas os padrões internos de equidade em detrimento dos padrões externos (Dutra, 2002).

Segundo Camara (2006, p. 71) “para que um sistema de recompensas seja eficaz, conseguindo alcançar os objetivos para que foi criado, é essencial a satisfação de dois pressupostos”:

- a) Que esteja alinhado com os objetivos estratégicos da empresa, desenvolvendo atuações e comportamentos que estejam em conformidade com os mesmos;
- b) Que seja bem aceite pelos seus destinatários e percebido por eles como justos e objetivos.

### **2.1.3. Alinhamento das recompensas com os objetivos estratégicos da empresa**

Presentemente está amplamente demonstrado que a generalidade das pessoas adota atitudes e comportamentos orientando a sua atividade de forma a obter o maior número possível de recompensas. Daí que, seja essencial que as organizações se preocupem em alinhar os sistemas de recompensas com os objetivos estratégicos e a sua cultura organizacional. Se esse alinhamento não existir é quase certo que os empregados pautarão a sua atuação por forma a conseguir obter o maior número de recompensas, desviando-se assim dos objetivos que a empresa pretende prosseguir. A convergência entre os objetivos que a organização pretende cumprir e as recompensas que providenciam aos seus colaboradores face à sua atuação individual e desempenho meritório, constitui um ponto fulcral na orientação do colaborador no sentido de contribuírem para a sua prossecução dos objetivos organizacionais (Camara, 2006).

Este pressuposto é também referido por Edward Lawler (1989, citado por Camara, 2006, p. 74) que analisa as relações entre o planeamento estratégico e os sistemas de recompensas, afirmando que:

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

Em suma, não existindo a preocupação de assegurar que às recompensas previstas correspondem apenas os desempenhos sincronizados com a estratégia organizacional, existirá o risco de que as atuações individuais não estejam em sintonia com tais objetivos, ou sejam mesmo prejudiciais ou contraproducentes face aos mesmos (Camara, 2006).

#### **2.1.4. Sistema de recompensas justo e objetivo**

Segundo Camara (2006, p. 75) para que seja bem aceite pelos seus destinatários o sistema de recompensas terá de ser percecionado como justo e objetivo, funcionando de uma forma equitativa e avaliando a contribuição de cada um, de acordo com critérios claros e de harmonia com as regras predefinidas e que afastem a subjetividade. A transparência do sistema implementado pela organização é requisito vital para que o mesmo projete uma imagem de equidade, porque não basta que o sistema apresentado seja tecnicamente dotado com as ferramentas mais adequadas e trate com objetividade os colaboradores, se apresentar uma opacidade impenetrável.

Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (1996, p. 40) a multiplicidade de formas de remuneração tem crescido com a necessidade de encontrar maneiras criativas para reforçar o vínculo entre as empresas e os seus empregados. O principal interesse das organizações em fazer com que os sistemas de recompensas cumpram tal função deve-se à necessidade de zelar pelo seu capital humano, contribuindo para a sua satisfação e motivação, quer seja por meio de incentivos ou benefícios, mantendo o desempenho esperado de cada colaborador. Estes fatores são muito importantes para que as organizações consigam sobreviver num mercado competitivo. Enquanto meio de fortalecer a cultura das empresas e procurar oferecer aos trabalhadores mais do que um trabalho.

### 2.1.5. Estrutura do sistema de recompensas

Face às novas exigências organizacionais a lógica dos sistemas de recompensas alterou-se e passou-se a privilegiar as vantagens que os trabalhadores trazem para o negócio e a sua relevância para o sucesso do mesmo, assim como a contribuição dos colaboradores nos resultados da organização (Bowen, 2000). Para Camara (2006, p. 94) é condição essencial de sucesso de um sistema de recompensas que ele esteja alinhado com os objetivos estratégicos da empresa, pois deve existir uma estreita correlação entre a estratégia e as recompensas, que é assegurada pela gestão por objetivos e avaliação de desempenho individual e da equipa.

Segundo Robbins (1993, citado por Camara, 2006, p. 95) as opções estratégicas de uma empresa reconduzem-se a uma das seguintes vias:

- a) A via da inovação - procurar desenvolver produtos ou serviços que ainda não existem no mercado e que correspondam às aspirações dos clientes;
- b) A via da imitação - consiste em procurar melhorar, aperfeiçoar e produzir de forma mais eficaz um conceito desenvolvido e lançado por outra empresa;
- c) A via do controlo de custos - traduz-se em procurar que a empresa seja mais eficiente e produtiva no seu mercado, embora mantendo o seu *portfolio* de produtos ou serviços.

Parafraseando Lawler (1989, citado por Camara, 2006, p. 97) “são essencialmente, quatro as opções que, como veremos não são mutuamente incompatíveis”:

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

De acordo com Camara (2006) segue-se uma abordagem a cada uma das opções em cima referidas, designadamente:

- a) Recompensas baseadas no cargo ou competências: a política seguida na generalidade das organizações é avaliar o cargo e não o seu titular e, com base nessa avaliação, estabelecer o nível correto de remuneração. Este método tem, entre outras, a vantagem de garantir que o nível salarial do cargo não diverge significativamente da prática do mercado. Por outro lado, fornece uma lógica e objetividade globais para uma política salarial. A

alternativa à remuneração do cargo consiste em determinar o salário em razão das competências que o titular possui. O impacto mais relevante da opção por remunerar o cargo ou as competências consiste no tipo de clima organizacional ou nível de motivação que produz, pois em vez de as pessoas serem recompensadas por serem promovidas ou ascenderem na hierarquia, são recompensados por adquirirem novas competências e desenvolverem-se em termos profissionais e pessoais.

- b) **Recompensas baseadas no desempenho ou antiguidade/senioridade:** a opção por um destes critérios é crucial, porque dela decorre um conjunto de características do sistema de recompensas. Muitas empresas afirmam recompensar o desempenho individual e dizem que o seu sistema remuneratório e de promoções assentam no mérito. Entretanto, a implementação deste sistema é mais fácil de dizer do que fazer, pois a principal dificuldade consiste em especificar o tipo de desempenho que é desejado e, depois, em determinar se o mesmo foi ou não atingido. Existem numerosas formas de interligar o desempenho às recompensas, individuais ou atribuídas à equipa. Recompensar certos comportamentos e não outros tem evidentes implicações no desempenho e, por isso, as decisões tomadas acerca do que se pretende recompensar devem ser bem ponderadas, tendo em conta os objetivos estratégicos globais do negócio.

Sibson (1990, citado por Camara, 2006, p. 100) apresenta o interessante argumento de que “uma das principais razões porque as Empresas recompensam em função do desempenho, é porque essas recompensas, no fundo, não têm custo nenhum para elas”.

Contudo, embora o argumento tenha originalidade, nem sempre é verdadeiro, pois o aumento de produtividade é muitas vezes o resultado de investimento em formação e/ou equipamentos, e não apenas do desempenho.

Sobre a análise dos sistemas baseados na antiguidade/senioridade, Camara (2006) refere que embora sobrevivam em algumas empresas, constituem um paradigma ultrapassado e estão condenados a desaparecer rapidamente. Estes sistemas remuneram e diferenciam os empregados essencialmente em função da sua lealdade e docilidade demonstrada, que se traduzem em face de longos anos ao serviço da organização (antiguidade). Por outro lado, como não assentam no desempenho dos colaboradores, ou seja, os mesmos não são objetivamente avaliados, a antiguidade tende a ser a base para o acesso a cargos de maior complexidade e responsabilidade, criando com frequência a incompetência e o imobilismo.

- c) Sistemas de recompensas baseados na centralização/descentralização: a gestão centralizada de um sistema de recompensas está muito ligada à ideia de manutenção da equidade na empresa. Quando se opta por este caminho, a sua principal vantagem consiste em assegurar que todas as revisões de salários, benefícios ou símbolos de estatuto são analisados por um conjunto de peritos, reunidos num órgão central, que asseguram a homogeneidade de soluções em toda a empresa. Tal atuação permite consolidar um clima organizacional positivo, uma perceção de equidade interna e a convicção de que a empresa adota princípios que pretendem salvaguardar os interesses dos colaboradores. Como desvantagem a gestão centralizada pode criar uma certa rigidez e burocratização no sistema e impedir a possibilidade de, em cima do acontecimento, o gestor de linha poder atribuir uma recompensa pontual.

Caso a empresa utilize uma gestão descentralizada do sistema de recompensas, isto significa que se estabeleceu um conjunto de instrumentos e regras básicas para a sua aplicação, dando autonomia aos gestores de linha para as aplicarem, mas tendo sempre em consideração a situação e características concretas da sua unidade de negócios. Esta estratégia permite maior flexibilidade e inovação na aplicação do sistema, levando-o a ajustar-se às situações pontuais e às necessidades do negócio. Como principal desvantagem deste sistema de gestão descentralizada, pode-se apontar o facto de poder gerar práticas diferenciadas nos diferentes setores, levando a criar a noção de falta de equidade, por uns gestores serem mais liberais do que outros ou terem parâmetros de desempenho mais ou menos exigentes. Seja qual for a opção da empresa ela estará sempre estreitamente ligada à natureza do seu negócio e à vantagem de conceder maior grau de autonomia às unidades de negócio locais.

- d) Sistema de recompensas igualitário ou hierárquico: normalmente não existe uma decisão formal da empresa no sentido de pretender ter um sistema de recompensas igualitário ou mais hierarquizado. A hierarquização do sistema de recompensas só ocorre porque é mais consistente com a forma como a organização é gerida. Este sistema estabelece uma estreita relação entre o montante de remuneração, a posição que os empregados têm na estrutura organizacional e reforça a noção de estatuto. Esta política tem um efeito de reforço das relações de poder e cria um clima de diferenciação de estatutos e de níveis de poder.

No sistema igualitário a diferenciação das recompensas e símbolos de estatuto são atenuados e os empregados poderão ter remunerações elevadas, através da progressão na

carreira técnica, à medida que vão adquirindo maior experiência e mais competências. Isto produz ainda um clima organizacional que estimula a tomada de decisão, com base nos conhecimentos técnicos, em vez do poder hierárquico. Este sistema assegura maior sucesso na retenção de empregados de elevado potencial, uma vez que tende a dar-lhes num espaço de tempo mais curto maior peso efetivo na organização e maior capacidade de decisão, o que incentiva a criatividade e autonomia de trabalho.

Em síntese e após análise detalhada das várias opções estruturais dos sistemas de recompensas, pode-se estabelecer uma ligação entre a estratégia da empresa, a sua estrutura organizacional e o tipo de sistema de recompensas, conforme resumido no Quadro 1.

Quadro 1

*A estratégia da empresa, a sua estrutura e o sistema de recompensas*

<b>Estratégia</b>	<b>Estrutura Organizacional</b>	<b>Sistemas de Recompensas</b>
<b>Inovação</b>	.Orgânica	.Baseado em Competências
	.Baixa Diferenciação Hierárquica	.Baseado no Desenho
	.Gestão Participativa	.Descentralizado
	.Flexibilidade	.Iguatário
<b>Imitação</b>	.Mecanicista ou Orgânico	.Baseado na Função
	.Poucos Níveis Hierárquicos	.Baseado no Desempenho
	.Gestão Participativa	.Centralizado ou Descentralizado
	.Flexibilidade	.Hierarquizado Mitigado
<b>Controlo de Custos</b>	.Mecanicista	.Baseado na Função
	.Hierarquizada	.Baseado no Desempenho (em raros casos na senioridade)
	.Decisão Hierárquica	.Centralizado
	.Funções de Contornos Rígidos e Autonomia Limitada	.Hierárquico

Fonte: Adaptado de Camara, 2006, p. 104.

### **2.1.6. Recompensas intrínsecas**

As recompensas intrínsecas consistem na satisfação pessoal e advêm do trabalho em si (Camara, 2006). São recompensas de iniciativa do próprio empregado, como, por exemplo, o orgulho pelo que faz e o sentimento de realização (Decenzo & Robbins, 2001). Segundo Lawler (1986) as recompensas intrínsecas se forem bem geridas, permitem o estabelecimento da noção de compromisso entre o colaborador e a empresa, assim como estimulam a consolidação de uma relação de longo prazo entre ambas as partes, assente na convergência continuada de interesses comuns.



Para Bowditch e Buono (2000) as recompensas intrínsecas são mais intangíveis e envolvem a estima de outras pessoas, ou o interesse que um trabalho possa despertar numa pessoa. Dentro deste princípio de raciocínio Camara *et al.* (2010, p. 497) referem que as recompensas intrínsecas são as que decorrem do próprio trabalho realizado, da sua própria natureza e do sentido de realização pessoal que o mesmo transmite ao colaborador. Por seu turno, Sousa *et al.* (2006, p. 108) referem que as recompensas intrínsecas passam pelo reconhecimento das dimensões comportamentais, pela satisfação de necessidades de autoestima e autorrealização.

No entender de Vroom (1997) as recompensas intrínsecas resultam da própria execução da tarefa e podem incluir a satisfação pela sua conclusão ou uma sensação de poder. Este tipo de recompensas refere-se ao trabalho em si, às responsabilidades e tarefas desempenhadas, às possibilidades de crescimento profissional e pessoal, reconhecimento, e satisfação com o ambiente de trabalho. Permitem uma maior aproximação entre o indivíduo e a organização, dando sentido e importância ao trabalho e permitindo manter uma relação mutuamente vantajosa. Na mesma linha de raciocínio Jessen (2010, p. 4) afirma que as recompensas intrínsecas referem-se às características inerentes do trabalho e às características associadas com a tarefa em si, por exemplo, a capacidade de conferir aos trabalhadores um sentimento de conquista, responsabilidade, interesse ou realização.

Segundo Camara (2006, p. 110) as recompensas intrínsecas estão intimamente ligadas ao trabalho em si como, por exemplo, a responsabilidade, autonomia, desenvolvimento pessoal, e progressão na carreira. Estas recompensas geram motivação e satisfação e criam a identificação entre o empregado e a empresa, dando sentido e importância a uma relação de trabalho duradoura e mutuamente proveitosa. Para Camara *et al.* (2007) não é possível enumerar de forma exaustiva todos os tipos de recompensas intrínsecas, dado as mesmas estarem ligadas à cultura da empresa, aos seus valores e princípios operativos.

No entanto, Camara (2006, pp. 117-150) enuncia um conjunto de recompensas intrínsecas entendidas como sendo as mais relevantes, designadamente: (i) os mecanismos de reconhecimento; (ii) o desenho funcional; (iii) a autonomia e responsabilidade; (iv) as oportunidades de desenvolvimento profissional; (v) o envolvimento dos empregados na definição dos objetivos estratégicos da empresa; e (vi) o clima organizacional e o estilo de gestão.

Os mecanismos de reconhecimento (i) consistem em distinguir e premiar atuações, e comportamentos que contribuem para atingir os objetivos da empresa. Pretende-se dar ao empregado visibilidade dentro da empresa, prestígio entre os colegas de trabalho, mais orgulho naquilo que faz e reforço positivo. Para que os mecanismos de reconhecimento sejam eficazes eles devem possuir algumas características, tais como: devem ser prestigiados e credibilizados; devem ser adequadamente divulgados e terem regras claras e objetivas; devem ter uma carga simbólica e uma grande visibilidade dentro da empresa; devem abranger todas as pessoas que trabalham na empresa (executando a chefia de topo que avalia as candidaturas); não devem ser banalizados, mantendo-se critérios de exigência na seleção dos premiados; e os critérios de avaliação devem ser congruentes com os valores, objetivos e cultura da empresa.

O desenho funcional (ii) como componente do sistema de recompensas, corresponde a uma exigência da atual conjuntura organizacional, passando por dar a possibilidade ao empregado de participar no processo de decisão nas tarefas que ele executa diariamente; a construção de equipas que facilitem a troca de ideias e que permitam, um clima de solidariedade; e dar às pessoas um trabalho desafiante.

No que se refere à recompensa intrínseca “autonomia e responsabilidade” (iii) pode-se definir autonomia como a liberdade de ação que o titular de uma função/tarefa tem no exercício das suas atividades. Contudo, a autonomia está naturalmente ligada à responsabilidade de prestar contas pelos resultados da sua atuação. A autonomia e responsabilidade dadas ao titular de uma função têm também uma outra importante consequência: ajudam-no a desenvolver-se rapidamente como profissional e como pessoa.

As oportunidades de desenvolvimento profissional (iv) resultam da circunstância de as pessoas, regra geral, quererem aprender coisas novas e aperfeiçoar os seus conhecimentos. Isto aponta para que o investimento na formação se torne uma prioridade empresarial, a par de critérios de recrutamento mais exigentes. É importante ter em vista que as oportunidades de desenvolvimento e progressão profissional são parte integrante do sistema de recompensas e devem ser geridas por forma a assegurar a convergência entre os interesses da empresa e as

aspirações individuais, pois essa convergência é a base em que assenta a nova relação de trabalho.

O envolvimento dos empregados na definição dos objetivos estratégicos da empresa (v) prende-se com a motivação dada aos colaboradores, pelo facto de os mesmos terem um papel mais ativo na organização. Assim, tendo em consideração que no quotidiano das empresas a definição das estratégias deve ser de iniciativa do topo da organização, isso não se deve circunscrever a um círculo limitado de colaboradores e passada de cima para baixo ao resto da organização, designadamente para os que não participaram na definição dessas mesmas estratégias, mas são responsáveis pela sua implementação. Daí que cada vez mais a iniciativa estratégica dos dirigentes de topo seja, de seguida, analisada e debatida, num processo de cascata<sup>1</sup>, aos vários níveis da organização. Portanto, faz todo o sentido a partilha e incorporação de *feedback*, o que permite o enriquecimento das soluções adotadas, a eliminação da resistência à mudança, a oportunidade de desenvolvimento, o reforço do sentido de pertença à organização, pois os colaboradores sentem-se agentes participativos na definição dos objetivos da organização, compreendendo o significado e alcance desses objetivos, levando a que sejam evitadas (ou, pelo menos, minimizadas) tomadas de decisão desalinhadas ou contraditórias.

Por fim, temos o último tipo de recompensas intrínsecas mencionadas por Camara (2006): clima organizacional e estilo de gestão (vi). No que se refere ao clima organizacional é mais fácil de diagnosticar, dado que o clima está intimamente ligado com a cultura da empresa. Da sua implementação resulta uma maneira de ser e de estar da empresa, que lhe confere uma identidade própria, que vai determinar o modo como ela se relaciona com os seus empregados e o seu envolvimento exterior (como, por exemplo, clientes, fornecedores e entidades oficiais). Por conseguinte, o clima organizacional decorre da cultura da empresa, do aproveitamento das competências individuais, da descentralização dos recursos humanos, da necessidade de autodisciplina, da tolerância ao erro e da assunção dos riscos. Quanto ao estilo de gestão, o mesmo resulta das relações que se estabelecem na estrutura organizacional, comportando quatro tipos fundamentais, tipificados na Figura 1: igualitário; paternalista; participativo e autoritário.

---

<sup>1</sup> Por grupos sucessivos de gestores, partindo dos mais seniores para os menos seniores (quadros médios).

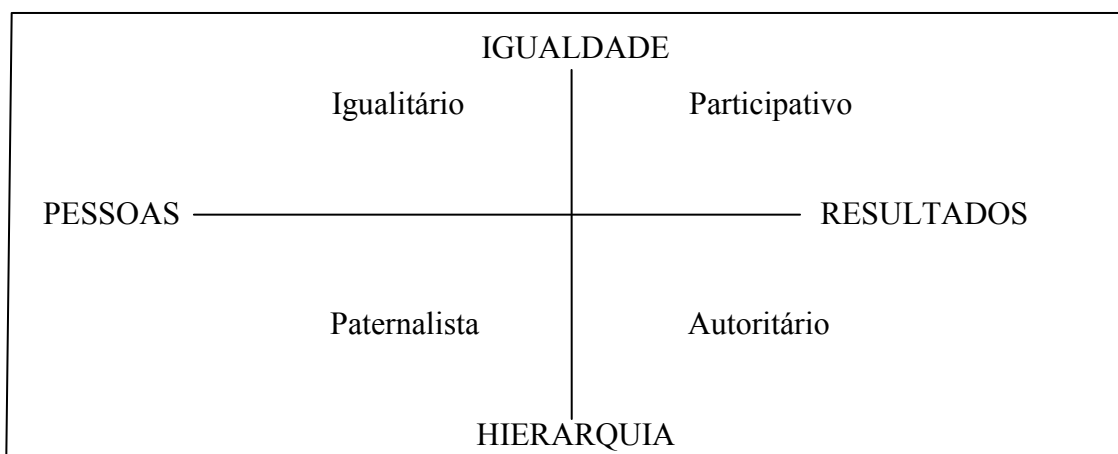


Figura 1. Estilos de gestão.

Fonte: Adaptado de Camara, 2006, p. 148.

Segundo Camara (2006) o estilo igualitário caracteriza-se pelo facto das distâncias hierárquicas se anularem. A organização é composta por pares, com idêntico estatuto, podendo a liderança ser mesmo rotativa. No estilo paternalista o tipo de cultura da empresa caracteriza-se por uma distanciamento hierárquico entre a cúpula e a base da organização, dando enfoque à figura do “patrão” (ou presidente da empresa). O estilo participativo assenta na gestão por objetivos, onde os mesmos são partilhados e entendidos por todos, ou seja, há um envolvimento das pessoas na definição dos objetivos estratégicos da empresa. Por fim, temos o estilo autoritário caracterizado essencialmente pelo facto da gestão da empresa está mais preocupada com os resultados e com o lucro, do que com as pessoas que nela trabalham.

Ainda para Camara (2006) o estilo de gestão de que resulta em grande parte o clima organizacional é um forte indicador motivacional para os empregados. No entanto, o estilo participativo e, em certos casos, o estilo igualitário são os que melhor conseguem preencher o fator motivacional.

### 2.1.7. Recompensas extrínsecas

Vroom (1997) define recompensas extrínsecas como aquelas que são concebidas pela empresa sob a forma de dinheiro, privilégios e/ou promoções, ou ainda pelos supervisores e colegas de trabalho, sob a forma de reconhecimento. Davis e Newstrom (1998) afirmam que o dinheiro é essencialmente uma recompensa extrínseca, podendo ser aplicada facilmente através de programas de alterações de comportamento. No entanto, apresenta todas as limitações dos

benefícios extrínsecos. Por exemplo, a satisfação pessoal gerada por um trabalho bem executado representa um fator motivador para muitas pessoas. Em contraste, as recompensas económicas não conseguem fornecer todas as recompensas necessárias para satisfazer o indivíduo.

Para Jessen (2010, p. 4) as recompensas extrínsecas referem-se geralmente às características do trabalho, mas são externas às próprias tarefas, pois fornecem benefícios e recompensas. Aliás, segundo Camara (2006) as recompensas extrínsecas podem assumir quatro formas, salário, incentivos, benefícios e símbolos de estatuto:

*i) Salários*

Camara (2006, p. 155) define salário como sendo “o montante em dinheiro ou em espécie, que o empregado recebe, de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho”. Refere ainda que analisando esta definição podemos identificar três requisitos que o salário deve obedecer:

- a) Ser uma contrapartida do trabalho prestado;
- b) Ter um carácter regular e periódico;
- c) Ser pago em dinheiro ou em espécie.

O primeiro requisito implica que o salário tenha como base uma relação de trabalho subordinado, sendo que o montante do salário pode variar em função da contribuição dada pelo empregado em relação aos resultados, ou em função da qualidade do seu trabalho. Quanto ao segundo requisito, embora a prática de mercado aponte para o pagamento mensal do salário, isso não significa que não se convencie uma periodicidade diferente (ao dia ou à semana, por exemplo). Por outro lado, quando o salário tem uma componente variável pode ser pago com uma periodicidade diferente da do salário base. No que se refere ao terceiro requisito o salário pode ser satisfeito em dinheiro ou em espécie. O pagamento em espécie consiste no fornecimento de bens ou serviços como componente salarial. Esta modalidade, hoje em dia, não tem quase nenhuma expressão prática, sendo que os salários são usualmente pagos em dinheiro.

O conceito de salário comporta duas espécies: salário fixo e salário variável. No que se refere ao salário fixo ele é composto pelo salário base que o empregado recebe, acrescido das prestações regulares ou periódicas que auferir, em razão da prestação desse trabalho.

No que respeita ao salário variável este tem uma natureza diferente, uma vez que não está, à partida, garantida a sua atribuição, pois está dependente do empregado atingir determinados resultados de negócio. Camara (2006, p. 157) define salário variável como o “quantitativo que o trabalhador receberá, se conseguir atingir um conjunto de objectivos previamente fixados e quantificados”.

*ii) Incentivos*

Segundo Camara (2006, p. 162) “os incentivos são componentes variáveis de salário que pretendem recompensar elevados desempenhos, ou seja, o atingimento ou superação de um conjunto de objectivos previamente fixados, por acordo entre a Empresa e o empregado”.

Deste modo, os incentivos têm subjacentes três objetivos:

- a) Associar o nível de recompensas com o nível de desempenho do empregado e com os resultados do negócio;
- b) Estimular comportamentos e atuações e alinhá-los com os objetivos do negócio da empresa;
- c) Assegurar a retenção de pessoas chave dentro da organização, reconhecendo a sua contribuição para os resultados obtidos e reforçando a sua identificação e compromisso com o projeto da empresa.

No entanto, para que estes fatores sejam eficazes e atinjam os objetivos para os quais foram concebidos, é necessário estabelecer um contrato psicológico de desempenho, entre a empresa e o colaborador, que assegure o compromisso deste para com os objetivos que negociou e acordou com o seu superior hierárquico (Camara, 2006).

*iii) Benefícios*

Tendo em consideração a variedade e as características que apresentam pode tornar-se complexo definir o conceito de benefícios. No entanto, todos eles têm traços em comum, a saber: são uma componente da retribuição; regra geral são pagos em espécie, ou seja, em bens ou serviços, não sendo usual o seu pagamento em dinheiro; destinam-se a satisfazer necessidades de curto ou de longo prazo; por norma cobrem riscos que não relacionados diretamente com a prestação de trabalho; e visam dar resposta a necessidades de carácter social, designadamente primárias ou de segurança, dos colaboradores da empresa.

Tendo por base as características anteriormente referidas Camara (2006, p. 200) define benefícios como sendo “uma componente da retribuição, paga em dinheiro ou espécie, a curto ou a longo prazo e visando dar resposta a necessidades de carácter social dos empregados de uma Empresa”.

Os benefícios podem ser classificados de acordo com duas tipologias que não são mutuamente exclusivas (Figura 2): horizonte temporal e grupos de colaboradores abrangidos pelos mesmos.

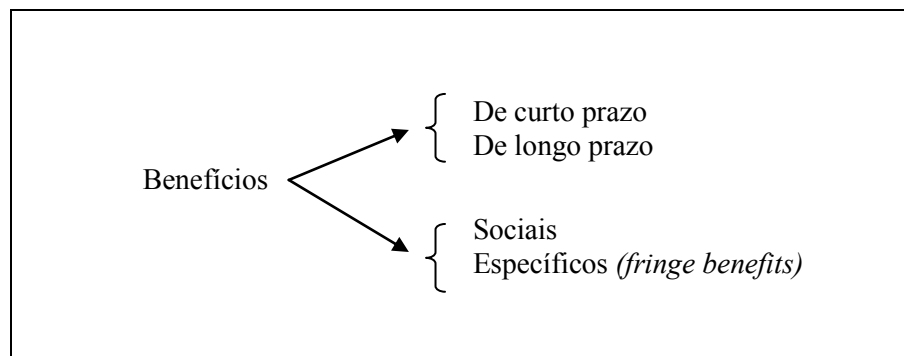


Figura 2. Espécies de benefícios.

Fonte: Adaptado de Camara, 2006, p. 202.

Para Camara (2006) os benefícios de curto prazo, como o nome indica, são concedidos por períodos pré definidos e podemos citar como exemplo o subsídio de alimentação que é atribuído por cada dia útil de trabalho. Os benefícios de longo prazo aplicam-se a horizontes temporais mais alargados. É o caso, por exemplo, dos planos de pensões ou do seguro de vida, que têm um período de carência mais ou menos longo, em função do tipo de incentivo e, caso se aplique, da idade do colaborador.

Em relação aos benefícios sociais Camara (2006) refere que são concedidos a todos os colaboradores da empresa e têm por objetivo suprir necessidades primárias (como, por exemplo, alimentação, saúde e educação) e necessidades de segurança (como, por exemplo, doença e morte). No que se refere aos benefícios específicos (*fringe benefits*) estes são aplicáveis somente a determinados grupos de colaboradores da empresa, previamente definidos tendo em consideração o seu nível hierárquico ou a natureza das suas funções. Como exemplo, podem-se citar a atribuição de viaturas da empresa aos

quadros superiores, as despesas de representação, as viagens e o pagamento de seguros de vida capitalizáveis.

iv) *Símbolos de estatuto*

Segundo Camara (2006, p. 217) “os símbolos de estatuto consistem em sinais exteriores da importância que as Empresas conferem aos seus gestores seniores e têm por objectivo aumentar a sua auto-estima e consolidar o seu sentimento de auto-realização”.

Os símbolos de estatuto podem ser entendidos como uma forma de reconhecimento da empresa do trabalho realizado pelo colaborador. Muito embora seja difícil enunciar todos os possíveis símbolos de estatuto que a empresa pode conceder, podem-se citar alguns exemplos: a dimensão e localização do gabinete de trabalho; o mobiliário e decoração do mesmo; o lugar reservado para estacionamento do carro; o carro de serviço topo de gama; motorista privativo; ter um(a) assistente ou secretário(a) pessoal; ou ter um cartão de crédito *gold* (Camara, 2006).

Os símbolos de estatuto são sinais exteriores de importância e também sinais de poder dentro das empresas. No entanto, a sua atribuição pode apresentar inconvenientes, designadamente acentuar desigualdades entre os gestores, pelo que a concessão deste tipo de recompensas não reúne o consenso de todos os autores.

Segundo Cohen e Fink (2003) um sistema de recompensas extrínsecas tende a ser mais eficaz quando se verificam as seguintes condições:

- a) As recompensas são importantes aos “olhos” dos colaboradores e estão relacionadas com o desempenho;
- b) As informações relativas à forma de concessão das recompensas são abertas e públicas;
- c) As chefias de topo conseguem explicar aos colaboradores da empresa qual foi o sistema adotado;
- d) O sistema de recompensas é flexível, tendo em conta as vicissitudes das necessidades dos colaboradores e o desempenho dos mesmos;
- e) O desempenho é passível de ser medido/quantificado;
- f) São conduzidas avaliações de desempenho entendidas como significativas e justas;



- g) Existir um elevado nível de confiança entre os superiores hierárquicos e os colaboradores.

De acordo com Zhou, Zhang e Montoro-Sánchez (2011), apesar da evidência teórica e empírica da influência positiva das recompensas económicas sobre a criatividade das pessoas, existe discordância sobre a eficácia desta abordagem. Segundo estes autores, alguns investigadores criticam as recompensas extrínsecas, porque elas podem enfraquecer as motivações intrínsecas. Por exemplo, o *stress* devido ao excesso de recompensas monetárias pode eliminar ou desviar motivações intrínsecas das pessoas e, assim, destruir a sua criatividade. Do mesmo modo, as compensações extrínsecas podem reduzir a autonomia e automotivação dos indivíduos, desviando a sua atenção para os benefícios económicos e enfraquecendo a sua pró-atividade e comportamento inovador.

#### **2.1.8. Síntese do subcapítulo**

A conceção de sistemas de recompensas revela-se um grande desafio para a gestão dos recursos humanos, uma vez que as recompensas não podem ser geridas de forma isolada, mas sim integradas e alinhadas com a estratégia e objetivos da empresa. Os colaboradores de uma organização procuram ser recompensados pelo seu esforço despendido de uma forma justa e equitativa em consonância com o seu contributo para a organização.

As recompensas podem atrair e reter os melhores colaboradores, valorizar as suas capacidades e contributos e conseqüentemente aumentar a motivação, a satisfação e produtividade. Contudo, nem sempre as recompensas monetárias são as que satisfazem mais os trabalhadores. Um sistema de recompensas eficaz é aquele que permite alcançar os objetivos para os quais foi criado.

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

## 2.2. Justiça organizacional

Como assunto de interesse filosófico, o estudo da justiça remonta aos tempos de Platão e Sócrates (Ryan, 1993). No entanto, a investigação sobre justiça organizacional começou com o trabalho de Adams (1963, 1965) na teoria da equidade e progrediram de forma constante ao longo do tempo, concentrando-se na equidade da remuneração ou dos resultados no local de trabalho (Deutsch, 1985).

O significado de justiça organizacional é revelado pela crescente associação de conhecimentos sobre noções de justiça no local de trabalho (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001; e Folger & Cropanzano, 1998). De acordo com Greenberg (1990, p. 400) justiça organizacional pode ser entendida como sendo uma tentativa “para descrever e explicar o papel da justiça no local de trabalho”. Segundo, entre outros, Colquitt *et al.* (2001), e Simons e Roberson (2003, p. 432) a investigação da justiça organizacional concentra-se sobre o papel da justiça no local de trabalho, e tem demonstrado que o tratamento justo tem efeitos importantes nas atitudes dos empregados, tais como, a satisfação e compromisso organizacional, assim como comportamentos individuais em relação ao absentismo e cidadania.

Na revisão da justiça organizacional, Greenberg (1990) observou que os cientistas sociais há muito que reconheceram a importância dos ideais da justiça como um requisito básico para o funcionamento eficaz das organizações e a satisfação pessoal dos indivíduos que nelas trabalham. Greenberg (1990) também afirmou a justiça como a primeira virtude das instituições sociais e definiu como desejável que a gestão de todas as funções da organização fosse realizada de forma eficaz e que os empregados permanecessem satisfeitos com os seus empregos. Consequentemente, a justiça organizacional torna-se essencial para alcançar tais objetivos, pois as organizações que não implementem práticas de gestão de recursos humanos percebidas como justas vão enfrentar dificuldades em motivar, satisfazer e orientar os seus colaboradores.

Segundo Rego (2002a) a justiça organizacional pode ser abordada a partir de duas perspetivas: a justiça objetiva e a justiça subjetiva. Uma decisão organizacional específica é objetivamente justa ou injusta quando se concorda ou não com um determinado critério

normativo de justiça, e é subjetivamente justa ou injusta quando as pessoas a percebem como tal.

Cropanzano (2001) considera a justiça organizacional como uma área da investigação focalizada nas percepções de justiça no local de trabalho. Para Elanain (2010, p. 7) a justiça organizacional refere-se à forma como os empregados observam se estão a ser tratados de forma justa pela organização. Dentro deste raciocínio e sendo mais abrangente Omar (2006, p. 218) menciona que justiça organizacional refere-se às percepções que os empregados têm sobre o que é justo ou injusto dentro das organizações onde trabalham. Para a autora sempre que os empregados percebam que são tratados de forma justa pela organização, essa crença vai provocar atitudes positivas em relação ao trabalho, aos superiores hierárquicos e gerentes. No entanto, se eles sentirem que são tratados de forma injusta, essa percepção vai acabar por gerar tensões, sentimentos de insatisfação, desmotivação, absentismo, redução da qualidade do trabalho e perda de produtividade (Omar, 2006).

Segundo Malik e Naeem (2011, p. 92) para diversos autores (por exemplo, Balkhash & Kumar, 2009; Boer *et al.*, 2002; Byrne, 2005; Colquitt *et al.*, 2001; Greenberg, 2004; Hubbel & Chory-Assad, 2005; Juiz & Colquitt, 2004; Lambert, Hogan, & Griffin, 2007; Vermunt & Steensma, 2003; e Wat & Shaffer, 2005) a justiça organizacional deve-se concentrar principalmente sobre a justiça no local de trabalho e analisar o seu impacto sobre as diferentes atitudes dos empregados como, por exemplo, intenções de abandono, absentismo, amplitude do seu papel, satisfação no trabalho, desempenho, confiança, liderança e compromisso organizacional.

As investigações na área da justiça organizacional foram influenciadas substancialmente pelo foco nas dimensões de justiça distributiva e de justiça procedimental. Uma vez que os procedimentos prescritos e as decisões formais são executados num ambiente social de interação, os investigadores começaram a analisar os aspetos de justiça relacionados com o tratamento interpessoal dos colaboradores, tendo-se introduzido o conceito justiça interaccional (Bies & Moag, 1986, citado por Ahmad, 2010, p. 5).

Deste modo, a justiça organizacional é um constructo multidimensional. Uma das questões mais pertinentes no estudo da justiça organizacional prende-se com a dimensionalidade do

constructo, ou seja, quais as dimensões de justiça que o integram. A maioria dos investigadores defende a visão tripartida de justiça organizacional, ou seja, composta pelas dimensões de justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interaccional. Ultimamente, alguns teóricos têm argumentado que a justiça organizacional é um constructo quadridimensional, sendo composta pelas dimensões de justiça distributiva, justiça procedimental, justiça interpessoal e justiça informacional (por exemplo, Colquitt *et al.*, 2001; e Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005). Por outras palavras, as duas componentes que integram a justiça interaccional, ou seja, sensibilidade (ou tratamento) interpessoal e justificação (Bies & Moag, 1986) foram separadas em duas dimensões autónomas de justiça, respetivamente justiça interpessoal e justiça informacional. No entanto, não há consenso entre os investigadores sobre quais as dimensões que integram o conceito de justiça organizacional, continuando o debate sobre se será tridimensional ou quadridimensional.

No presente estudo foi utilizada a tipologia amplamente aceite, ou seja, a visão tripartida da justiça organizacional, que inclui a justiça distributiva, a justiça procedimental e a justiça interaccional (Folger & Cropanzano, 1998). Dentro deste raciocínio Muchinsky (2004, p. 308) classifica a justiça organizacional como “o conceito teórico preponderante referente ao tratamento justo dado às pessoas nas organizações”, considerando que o mesmo “é composto de três tipos de justiça- distributiva, processual e interaccional”.

### **2.2.1. Justiça distributiva**

O conceito de justiça distributiva baseia-se na teoria da equidade de Adams (1963, 1965). Segundo Ahmad (2010, p. 4) “a teoria da equidade enfatizou a perceção de justiça dos resultados, ou seja, a justiça distributiva”. A justiça distributiva foi a primeira dimensão de justiça organizacional a surgir, podendo ser definida como a equidade percebida dos resultados ou *outcomes* que um trabalhador recebe no seu local de trabalho (a empresa) (Ahmad, 2010, e Malik & Naeem, 2011).

Rego (2002a), baseado em Adams (1965), refere que a justiça distributiva se focaliza no conteúdo, ou seja, na justiça dos fins alcançados ou obtidos como, por exemplo, os salários, as classificações obtidas nas avaliações de desempenho, as sanções disciplinares, a aceitação/rejeição de candidatos num processo de recrutamento, as promoções e os lucros

distribuídos aos trabalhadores. Por outras palavras, de um ponto de vista equitativo as percepções de justiça ocorrem quando as pessoas comparam os resultados que lhes cabem em determinados padrões de referência (por exemplo, os salários de outras pessoas). Nessas avaliações, ponderam os seus próprios *inputs* ou contributos com os de outras pessoas (Rego, 2002a, p. 77).

Para Forret e Love (2008, p. 251), fundamentados em Adams (1965), as percepções de justiça distributiva existem quando os empregados acreditam que há uma equitativa atribuição das recompensas, e as mesmas são baseadas no desempenho e outros fatores como o nível de responsabilidade e experiência profissional. Por seu turno, Alsalem e Alhaiani (2007, citados por Al-Zu'bi, 2010) consideram que a justiça distributiva se refere à percepção de justiça dos resultados que um indivíduo recebe da organização, e os resultados podem ser distribuídos com base na necessidade de igualdade, ou contribuição. Assim, os indivíduos determinam a justiça da distribuição através da comparação com os outros.

Segundo Murtaza, Shad, Shahzad, Shah e Khan (2011, p. 74) a justiça distributiva pode ser definida como o tratamento que é dado aos trabalhadores em condições de igualdade, em termos de salário, horas de trabalho, promoção, e outras recompensas. Em contrapartida, se os gestores não projetarem uma política salarial e de promoção de acordo com o desempenho dos empregados, capacidades, conhecimentos e formação, os mesmos ficarão insatisfeitos e menos comprometidos com as organizações.

A teoria de Adams (1965) propõe a utilização da regra da equidade para determinar a justiça de um *outcome*. No entanto, esta é apenas uma das regras distributivas, pois Leventhal (1980) considera a existência de oito regras: (i) regra da equidade; (ii) regra da igualdade; (iii) regra da necessidade; (iv) regra do auto-interesse justificado; (v) regra da adesão às promessas; (vi) regra da legalidade; (vii) regra da propriedade; e (viii) regra do *status*. Contudo, a regra que reúne maior aceitabilidade por parte dos investigadores é a regra da equidade de Adams (Sotomayor, 2007, p. 89).

De Cremer (2005, p. 5) refere que um número considerável de estudos têm demonstrado que o efeito direto da justiça distributiva na reação das pessoas no local de trabalho é influenciado pela justiça procedimental, ou seja, quando se observa que os resultados são desfavoráveis, os

efeitos de justiça procedimental são mais observados, pelo que existe uma maior necessidade de explicar os procedimentos usados para chegar ao resultado. Assim, a justiça procedimental tem um maior impacto sobre as respostas das pessoas para a tomada de decisão.

### **2.2.2. Justiça procedimental**

A teorização sobre justiça procedimental deve-se originalmente a Thibaut e Walker (1975) que, influenciados pela tradição da investigação em procedimentos legais, desenvolveram um programa de investigação sistemático com o objetivo de comparar as reações das pessoas aos procedimentos de resolução de conflitos. Nos seus estudos concluíram que as pessoas preocupam-se não apenas com os resultados de uma distribuição, mas também com os critérios e procedimentos adotados para fazer essa distribuição.

Segundo Sotomayor (2006) a partir dos anos 70 do século passado os investigadores começaram a identificar que as pessoas não estavam somente preocupadas com a justiça dos resultados, mas também com a justiça dos processos que originavam esses mesmos resultados. Assim, e por consequência, emergiu uma nova dimensão de justiça organizacional, denominada justiça procedimental. Folger e Cropanzano (1998, p. 26) e Malik e Naeem (2011, p. 92) definem a justiça procedimental como a justiça das questões relativas aos métodos, mecanismos e procedimentos utilizados para determinar os resultados dos empregados. Já Greenberg (1990, p. 402) define justiça procedimental como “a justiça percebida das políticas e procedimentos utilizados para tomar decisões”.

A justiça procedimental refere-se à justiça dos procedimentos formais da organização, da tomada de decisão, e o modo como eles são processados (Gilliland, 1994; Greenberg, 1990; Johnson, 2007; McCain, Tsai, & Bellino, 2010; e Niehoff & Moorman, 1993). A justiça procedimental focaliza-se no processo, isto é, na justiça dos meios usados para alcançar determinados fins. A título exemplificativo podemos mencionar os procedimentos usados nos acréscimos salariais, nos processos disciplinares, nos processos de recrutamento e seleção e nos sistemas de avaliação de desempenho (Lind & Tyler, 1988; Thibaut & Walker, 1975, 1978, citados por Rego, 2002a). Como refere Rego (2002a, p. 77) “as pessoas formam as suas percepções de justiça a partir de determinados critérios ou regras procedimentais”. Dentro deste princípio Forret e Love (2008, p. 251) afirmam que o essencial da justiça procedimental

no local de trabalho, passa por garantir que os empregados são tratados pelo mesmo conjunto de regras. Para Muchinsky (2004, p. 311), a justiça procedimental (também designada por processual) significa “a imparcialidade com que os meios são usados para atingir resultados numa organização”.

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

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

Greenberg (2004) menciona, a título exemplificativo, algumas formas de aumentar as perceções de justiça procedimental no local de trabalho: providenciar voz nos processos de tomada de decisão; oportunidade para corrigir erros de julgamento; aplicação, igualitária e não enviesada das regras; e tomar decisões, baseando-se em informação precisa. Entretanto dentro deste princípio e de uma forma mais ampla, Leventhal (1980) considera que para um procedimento ser considerado justo deve respeitar seis critérios, ou seja, um procedimento deve: (i) ser aplicado de forma consistente entre as diferentes pessoas e ao longo do tempo; (ii) não ser enviesado, isto é, garantir que as decisões são baseadas em factos e que não existe interesses ou sentimentos pessoais por quem toma a decisão; (iii) assegurar que, a informação utilizada para formular e justificar a decisão seja atualizada e correta; (iv) garantir a existência de mecanismos para corrigir decisões erradas ou imprecisas; (v) assegurar que as opiniões dos diferentes grupos afetados pela decisão são tidas em consideração; e (vi) estar em conformidade com os padrões éticos e morais vigentes.

### **2.2.3. Justiça interaccional**

A dimensão de justiça interaccional foi introduzida por Bies e Moag (1986) e evidencia-se na importância da qualidade do tratamento interpessoal que os indivíduos recebem, quando os procedimentos são implementados. Para Malik e Naeem (2011, p. 93) a justiça interaccional é considerada como um aspeto fundamental em ambientes de trabalho por causa da sua relação com o tratamento justo e injusto.

Folger e Cropanzano (1998, p. 29) aludem que:

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

Segundo Rego (2002a) e Omar (2006, p. 209) a justiça interaccional expressa a qualidade da relação interpessoal entre os gestores e os empregados. Por outras palavras, os decisores agem com respeito e dignidade e fornece justificações adequadas e lógicas às pessoas afetadas pelas decisões. Quando as pessoas sentem que estão a ser tratadas com respeito, honestidade e sinceridade sentem-se mais leais aos seus supervisores e, portanto, mais propensas a apresentar um comportamento de cooperação (Forret & Love, 2008; e Lara, 2008).

Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2004) entendem que o interesse manifestado a respeito desta dimensão de justiça surgiu quando a investigação se focalizou na vertente social da justiça. Foi-se adquirindo a consciência de que as pessoas não reagem apenas aos resultados distribuídos e aos procedimentos, mas também à justiça das interações, como as explicações para as decisões, sensibilidade para as necessidades pessoais dos trabalhadores, tratamento digno e respeitador dos mesmos. Por seu turno, para Muchinsky (2004, p. 313) a justiça interaccional tem a ver com “a imparcialidade com que as pessoas são tratadas em uma organização e a oportunidade, perfeição e precisão das informações recebidas em uma organização”.

Levental, Karuza e Fry (1980) identificaram alguns aspetos fundamentais da justiça interaccional, que podem aumentar as perceções das pessoas em relação a um tratamento justo, a saber: (i) a informação que é dada deve ser realista, precisa e apresentada de forma clara e objetiva; (ii) os colaboradores devem ser tratados com respeito e dignidade; (iii) as perguntas e as declarações devem ser feitas com decência, nunca recorrendo a improperios; e (iv) quando uma injustiça ocorrer, uma boa explicação ou um pedido de desculpas pode reduzir ou eliminar o sentimento de raiva gerado.

Omar (2006) e Ribeiro e Bastos (2010, p. 13) corroboram que, desde que a justiça interaccional surgiu como dimensão autónoma, tem suscitado controvérsia. Além da sua



separação, questiona-se a sua distinção e autonomia em relação à justiça procedimental, pelo que há necessidade de novas pesquisas para elucidar essas questões.

Em síntese, a grande maioria dos investigadores defende uma visão tripartida da justiça organizacional, ou seja, composta pelas dimensões de justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interaccional. No Quadro 2 é apresentado um resumo dos conceitos referidos, bem como o seu foco de aplicação.

Quadro 2

*Síntese conceitual dos três fatores de justiça organizacional*

<b>Dimensão</b>	<b>Descrição Conceitual</b>	<b>Definição</b>	<b>Foco</b>
Distributiva	Avalia o tratamento justo através da proporção entre seus esforços e os resultados distribuídos e pela comparação dessa relação com os seus pares.	A justiça da equidade	Resultados
Processual ou Procedimental	Avalia o tratamento justo considerando o processo de elaboração de critérios de avaliação, de reconhecimento e de distribuição de resultados.	A justiça dos meios	Processos
Interaccional	Avalia o tratamento justo ponderando os contactos interpessoais dos decisores no sentido do respeito, da dignidade e da disponibilidade de informações claras, precisas, transparentes e oportunas.	A justiça do diálogo	Comunicação

Fonte: Adaptado de Ribeiro & Bastos, 2010, p. 13.

#### **2.2.4. As relações entre as diferentes dimensões de justiça**

Apesar de neste trabalho se ter analisado em separado as três dimensões de justiça (distributiva, procedimental e interaccional) o que é um facto é que a maior parte da investigação que versa a temática da justiça organizacional considera, em simultâneo, várias dimensões.

As dimensões de justiça distributiva e justiça procedimental estão incluídas na grande maioria dos estudos realizados. No que se refere à justiça interaccional nem todos os estudos incluem esta dimensão de justiça (Sotomayor, 2006), muito embora atualmente já se denote uma maior proliferação de investigações que contemplam as três dimensões de justiça organizacional.

No entanto, para além da importância de estudar o modo como os indivíduos percebem as várias dimensões de justiça no local de trabalho é fundamental saber se as diferentes dimensões são independentes entre si ou, antes pelo contrário, se inter-relacionam.

Assim, temos:

a) *A relação entre a justiça distributiva e a justiça procedimental.*

A tese dos efeitos diferenciais ou modelos dos dois fatores foi a primeira teoria a ser traçada para analisar a relação entre a justiça distributiva e a justiça procedimental (Greenberg, 1990; e Lind & Tyler, 1988). De acordo com este modelo, as duas dimensões de justiça têm diferentes consequências: a justiça distributiva está associada preferencialmente à satisfação com os resultados oriundos do processo de tomada de decisão. Por seu turno, a justiça procedimental está ligada à satisfação com o sistema de avaliação, confiança na gestão e compromisso organizacional, ou seja, a satisfação com as avaliações organizacionais.

Por outras palavras e parafraseando Sotomayor (2006, p. 83) a justiça distributiva é mais influente que a procedimental, no que concerne à determinação da satisfação dos indivíduos com os resultados de uma decisão; já a justiça procedimental é mais proeminente que a distributiva, no que respeita à determinação da avaliação que os indivíduos fazem do sistema ou da organização.

b) *A relação entre a justiça distributiva, a justiça procedimental e a justiça interaccional.*

Até ao momento foi abordada somente a relação entre as dimensões de justiça distributiva e procedimental. No que se refere à relação entre as três dimensões de justiça (distributiva, procedimental e interaccional), não existem muitos estudos que se possam citar devido, basicamente, a duas ordens de razões. Por um lado, a justiça interaccional é uma dimensão relativamente recente (Bies & Moag, 1986), comparativamente às outras duas dimensões de justiça. Por outro lado e como principal argumento, muitos investigadores não consideram a justiça interaccional como uma dimensão conceptualmente independente das outras duas: ou a ignoram, ou ainda a entendem como uma faceta da justiça procedimental (Sotomayor, 2006).

De acordo com Bies e Moag (1986, citado por Sotomayor, 2006, p. 77) a justiça procedimental influencia os *outcomes* relativos à organização (como, por exemplo, comportamentos de cidadania organizacional, compromisso organizacional e intenções de *turnover*), e que as percepções de justiça interaccional afetam os *outcomes* relativos ao agente que implementa as decisões (por exemplo, confiança no supervisor, satisfação com o supervisor e comportamentos de cidadania dirigidos ao supervisor). Assim, as duas dimensões de justiça afetam *outcomes* organizacionais diferentes, pelo que devem ser entendidas como duas dimensões autónomas de justiça organizacional.

### **2.2.5. Síntese do subcapítulo**

Em conformidade com a investigação efetuada, podemos observar que a justiça organizacional abrange um conjunto de dimensões que ainda não são inteiramente reconhecidas pelos investigadores desta área de conhecimento. A justiça organizacional pode ser vista como justiça objetiva, em que se concorda com determinados critérios normativos de justiça, ou ainda como justiça subjetiva quando as pessoas a percecionam como tal.

A justiça organizacional é uma área de investigação psicológica focalizada nas percepções de justiça no local de trabalho. É considerado um constructo multidimensional, muito embora não seja consensual entre os investigadores se a justiça organizacional é composta por três ou quatro dimensões.

No entanto, é de aceitação generalizada que a justiça organizacional tem uma dimensão tripartida: justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interaccional. A justiça distributiva, centrada no princípio da equidade, é a justiça percebida dos resultados que os indivíduos recebem da organização. A justiça procedimental é a justiça percecionada sobre os métodos, mecanismos e processos utilizados para determinarem os resultados. Por fim a justiça interaccional dá ênfase à importância da qualidade do tratamento que os indivíduos recebem quando os procedimentos são implementados, ou seja, haver uma interação com os decisores e a forma como são respeitados e informados de forma adequada das decisões tomadas.

As três dimensões de justiça encontram-se relacionadas entre si. No entanto, os investigadores entendem que a justiça distributiva está mais diretamente relacionada com a justiça das decisões individuais e com o modo como os *outcomes* pessoais são afetados; a justiça procedimental tende a afetar atitudes e comportamentos relativos à organização; e a justiça interaccional tende a influenciar os comportamentos e atitudes dos indivíduos/colaboradores relativamente aos superiores hierárquicos e aos decisores da empresa.

### **2.3. Satisfação no trabalho**

É comum dizer-se que “um trabalhador feliz é eficaz” e que um trabalhador feliz deve estar satisfeito com o seu trabalho (Jolodar & Jolodar, 2012). Referem os autores que especialistas em gestão acreditam que o aumento da satisfação no trabalho leva ao desenvolvimento dos recursos humanos, e que a satisfação está diretamente relacionada com a produtividade, de modo que maior satisfação trará maior produtividade e, conseqüentemente, melhores resultados para a organização. Aliás, Spector (1997) é enfático ao afirmar que colaboradores satisfeitos produzem melhor e que o aumento no grau de satisfação de um determinado indivíduo não gera apenas impacto nos seus próprios comportamentos, atitudes e desempenho, mas também influencia positivamente as pessoas com as quais o mesmo se relaciona e trabalha.

Coloca-se assim a questão de se saber até que ponto é que as pessoas estão satisfeitas com o seu trabalho, ou seja, analisar a temática da satisfação no trabalho.

#### **2.3.1. Conceito de satisfação**

O conceito de satisfação no trabalho não é fácil de definir, devido à diversidade de perspetivas existentes e por se tratar de algo subjetivo, podendo variar de pessoa para pessoa, de circunstância para circunstância, ao longo do tempo e com a mesma pessoa (Fraser, 1983; Martinez, Paraguay, & Latorre, 2004). A satisfação no trabalho está sujeita às influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho imediato que podem afetar a saúde física e mental do trabalhador, interferindo no seu comportamento profissional e ou social (Cozby, 2003; e Locke, 1984).

De acordo com Ferreira, Neves e Caetano (2001) são inúmeras as definições existentes em relação ao conceito de satisfação no trabalho. Contudo, é possível classificá-las de acordo com perspectivas distintas. Por um lado, existem autores que se referem à satisfação enquanto um estado emocional, sentimentos ou respostas afetivas (Crites, 1969; Locke, 1976; Muchinsky, 1993; Mueller & McCloskey, 1990; Newstrom & Davis, 1993, citados por Ferreira *et al.*, 2001). Assim, como referem Ferreira *et al.* (2001, p. 289) “é preciso distinguir os conceitos de resposta afetiva e resposta emocional pois, apesar de relacionados, não são sinónimos”. Quando estamos a empregar o termo afeto, referimo-nos a algo genérico e pouco específico que pode incluir outros estados emocionais, tais como as preferências, as avaliações, os estados de ânimo e as emoções (Fernández-Dols, 1994, citado por Ferreira *et al.*, 2001; e Fiske & Taylor, 1991). Em relação às emoções, elas serão uma forma de afeto mais completa, cuja duração é claramente mais precisa do que uma reação afetiva ou estado de ânimo. Dentro deste princípio e de acordo com Ferreira *et al.* (2001, p. 289) “as emoções focalizam-se, por norma, em objectos específicos e originam uma série de avaliações e reações corporais bem determinadas”.

Dentro desta linha de pensamento e tendo em conta as diversas definições de satisfação no trabalho para Green (2000) a definição de satisfação no trabalho não se apresenta como uma tarefa fácil, dada a variedade de estudos existentes e as diferentes abordagens ao tema. Porém, três definições sobressaem em resultado de estudos levados a cabo por Hoppock (1935), Locke (1976) e Vroom (1964).

No que se refere a estes autores, Hoppock (1935, p. 47) responde à questão “O que é a satisfação no trabalho?”, como sendo “uma combinação de factores psicológicos, fisiológicos e ambientais que levam uma pessoa a dizer: ‘eu estou satisfeito com o meu trabalho’”. Por sua vez, Locke (1976, p. 1300) responde à mesma questão como sendo “um estado emocional agradável ou positivo resultante de uma apreciação [percepção] relativa a uma experiência de trabalho”. Por seu turno, Vroom (1964, p. 99), que usou os termos “satisfação no trabalho” e “atitudes no trabalho” como sinónimos, definiu satisfação no trabalho como “percepções afectivas por parte dos indivíduos em resultado do trabalho que ocupam [realizam]”. Assim e para Green (2000), mesmo que estas definições variem entre si, parece existir em comum entre os autores, que a satisfação no trabalho está relacionada com questões emocionais e afetivas. Para Locke (1976) e Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 121) definir satisfação no

trabalho como um sentimento agradável e proveniente da percepção do trabalho, ou da realização de valores importantes relativos ao mesmo, ainda hoje tem uma aceitabilidade generalizada e é referenciada na definição do conceito de satisfação no trabalho.

Martins (1984), baseado na definição de Locke (1976), afirma que o homem usa da sua preparação individual de crenças e valores para avaliar o seu trabalho e essa avaliação resulta num estado emocional que, se for agradável, produz satisfação e, se for desagradável, leva à insatisfação. Logo, a satisfação no trabalho é uma variável de natureza afetiva e constitui um processo mental de avaliação das experiências no trabalho, que resulta num estado agradável ou desagradável.

De acordo com Krietner, Kinicki e Buelens (2002) a satisfação no trabalho é uma resposta afetiva e emocional para com as várias facetas do próprio trabalho. Satisfação no trabalho foi definida e medida globalmente como um conceito com múltiplas dimensões e facetas (Lund, 2003). Muchinsky (2004, p. 301) afirma que a “satisfação no trabalho refere-se ao grau de prazer que um funcionário sente com o seu cargo” e considera, igualmente, que os requisitos sobre a satisfação no trabalho têm revelado que as pessoas desenvolvem sentimentos gerais sobre o seu trabalho, bem como sobre determinadas dimensões ou áreas do seu trabalho como o seu supervisor, os colegas de trabalho, oportunidades de promoção e remuneração. Mosadeghrad e Yarmohammadian (2006, p.12) definem a satisfação no trabalho como uma reação afetiva de um empregado em relação ao seu emprego, com base numa comparação entre os resultados reais e os resultados desejados. Dentro desta linha de entendimento, Robbins (2005, p. 23) define a satisfação no trabalho “como um conjunto de sentimentos que uma pessoa possui em relação com o seu trabalho”. Refere ainda que “a satisfação com o trabalho é mais uma atitude do que um comportamento”.

Entretanto, Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis e Chevalier (2001, p. 484) referem que durante muito tempo a satisfação no trabalho foi considerada meramente como um fator de ordem material e o único motivo que levava as pessoas a prestarem um desempenho adequado no seu trabalho. Para Rowden e Conine Jr (2005, p. 218) e Spector (1997, 2006) a satisfação no trabalho é o modo como as pessoas se sentem acerca dos seus trabalhos e dos diferentes aspetos dos mesmos. É a medida segundo a qual as pessoas gostam (satisfação) ou não gostam (insatisfação) dos seus trabalhos.

A satisfação no trabalho pode ser considerada como um sentimento global acerca do trabalho ou como uma multiplicidade de atitudes relacionadas entre si e sobre os vários aspetos ou facetas do trabalho (Jolodar & Jolodar, 2012; Lu, While, & Barriball, 2005; e Spector, 1997, 2006).

Na mesma linha de raciocínio, existem outros autores que definem o conceito de satisfação no trabalho como uma atitude generalizada em relação ao trabalho (Arnold, Robertson, & Cooper, 1991, citados por Ferreira *et al.*, 2001; e Beer, 1964). Esta perspetiva considera o estudo da satisfação no âmbito das atitudes no trabalho. “Neste contexto, as atitudes aparecem como associações entre objectos e respetivas avaliações por parte dos indivíduos. Essas avaliações traduzem a componente afectiva e emocional das experiências individuais, ou das crenças” (Ferreira *et al.*, 2001, p. 289).

Segundo Robbins (2005, p. 61) “o termo de satisfação no trabalho refere-se à atitude geral que uma pessoa tem em relação ao trabalho que realiza”. Uma pessoa com elevado estado de satisfação com o trabalho apresenta atitudes positivas em relação ao mesmo, enquanto uma pessoa insatisfeita manifesta atitudes negativas (Armstrong, 2009; Dolatabadi, Ghujali & Shahmohammadi, 2012; e Robbins, 2005). Por outro lado, Al-Zu’bi (2010, p. 103) refere que “satisfação no trabalho é uma atitude que as pessoas têm sobre os seus empregos e as organizações onde executam o seu trabalho”. Acrescenta ainda que a satisfação no trabalho é fundamental para atrair pessoas altamente qualificadas para o desempenho das suas funções.

Por seu turno, Green (2000, p. 6) refere que “a razão das pessoas quererem um emprego é muitas vezes mais do que apenas um salário. O trabalho pode ser visto como um meio utilizado para se alcançar objetivos pessoais”. Esta autora refere que quando o trabalho transcende a expectativa, cria no indivíduo emoções positivas e estimula a satisfação no trabalho. A satisfação no trabalho pode ser comparada a uma outra procedência de satisfação como, por exemplo, a vida matrimonial, ou seja, “quando as pessoas não estão satisfeitas com o casamento optam muitas vezes pelo divórcio”. Aliás “é muito semelhante com o relacionamento entre o empregado e o empregador” (Green, 2000, p. 6).

O colaborador, com o aumento da produtividade, recebe muitas vezes elogios, promoções e ou aumentos salariais, tornando-se mais satisfeito com o trabalho. Portanto, não é a satisfação que aumenta a produtividade, mas sim a produtividade que aumenta a satisfação. Deste modo, as pessoas não escolhem os seus empregos aleatoriamente; elas visam procurar posições que sejam compatíveis com seus interesses, valores e capacidades. Assim, independentemente do nível de satisfação, os colaboradores que apresentam melhor desempenho tendem a permanecer na organização, pois são reconhecidos, elogiados e recompensados (Robbins, 2002).

Quando os dados relativos à satisfação e produtividade se associam em termos da organização como um todo, e não a nível individual, pode-se constatar que as organizações com pessoas mais satisfeitas visam ser mais eficazes, do que aquelas com pessoas menos satisfeitas. “Desta forma, embora não possamos dizer que um *funcionário* feliz é mais produtivo, podemos afirmar que as *organizações* felizes são mais produtivas” (Robbins, 2005, p. 68).

Robbins (2005, p. 72) aponta quatro fatores essenciais para a satisfação com o trabalho, entendidos como fatores considerados controláveis pelas organizações com a finalidade de ter trabalhadores satisfeitos. São eles:

- i) Trabalho intelectualmente desafiante: as pessoas preferem trabalhos que lhes ofereçam oportunidades de utilizar as suas capacidades, que ofereçam uma variedade de tarefas, liberdade e *feedback* sobre o próprio desempenho. Essas características tornam o trabalho intelectualmente desafiante.
- ii) Recompensas justas: os empregados querem ter sistemas de remuneração e políticas de promoções justas, sem ambiguidades e que atendam às suas expectativas. A satisfação no trabalho surge uma como consequência natural quando a remuneração é justa, tendo em vista a exigência do cargo. As promoções oferecem oportunidades de crescimento pessoal, maiores responsabilidades e maior *status* social. Quando os colaboradores percebem que as decisões sobre as promoções são justas e merecidas têm maior probabilidade de experimentar a satisfação no seu trabalho.
- iii) Condições de apoio no trabalho: os empregados preocupam-se com o seu ambiente de trabalho, tanto por questões de conforto, como para facilitar a realização de um bom trabalho, ou seja, ter um bom desempenho na função.



iv) Colegas de trabalho: as pessoas recebem do trabalho mais do que dinheiro ou resultados materiais. Para muitos trabalhadores é também uma oportunidade de satisfazer a sua necessidade de interação social. Não é surpreendente, portanto, que os colegas de trabalho e amigos sejam a causa de satisfação com o trabalho. O comportamento da chefia também é um dos principais fatores determinantes para a satisfação no trabalho.

A satisfação com o trabalho é um fenómeno subjetivo, pelo que se pode diferenciar de acordo com cada personalidade e trabalho específico. Devido à sua complexidade pode ser entendida de maneiras diferentes. Robbins (2005) considera a satisfação como uma atitude do indivíduo perante o trabalho. Para Hackman e Oldham (1980) a satisfação no trabalho resulta das características do trabalho que o indivíduo executa.

A satisfação no trabalho é uma das variáveis mais estudadas no âmbito do comportamento organizacional. A razão que explica o grande interesse dos investigadores por esta temática passa pelo facto da satisfação no trabalho ser um dos mais importantes resultados humanos do trabalho e segundo o qual os trabalhadores mais satisfeitos podem ser mais produtivos (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007). Jex e Britt (2008) consideram que a satisfação no trabalho é um dos tópicos mais intensamente estudados em psicologia organizacional. Segundo estes autores a satisfação no trabalho é entendida como uma atitude e, como todas as atitudes, é um composto de sentimentos, pensamentos e comportamentos que os indivíduos têm como relevantes para com o seu trabalho. O “aspecto cognitivo da satisfação no trabalho representa as crenças de um empregado sobre o seu trabalho ou situação de trabalho” (Jex & Britt, 2008, p. 132).

Segundo Cunha *et al.* (2007, p. 180):

Embora seja intuitivamente tentadora a ideia que os trabalhadores mais satisfeitos são igualmente os mais produtivos, a definição de satisfação está normalmente mais próxima dos estados afectivos e das cognições que lhes são associadas, do que da questão da produtividade.

Buitendach e de Witte (2005) consideram que a satisfação no trabalho tem a ver com as perceções individuais e a avaliação do trabalho individual, e essa perceção é influenciada por circunstâncias, tais como necessidades, valores e expectativas. Portanto, as pessoas vão avaliar os seus empregos com base em fatores que consideram como sendo importantes (Sempene, Rieger, & Roodt, 2002). A satisfação no trabalho pode ser vista globalmente como

uma combinação de satisfação no trabalho intrínseca e extrínseca. A satisfação intrínseca ocorre quando os trabalhadores consideram apenas o tipo de trabalhos que fazem e as tarefas que compõem o trabalho. A satisfação no trabalho extrínseca resulta da consideração das condições do trabalho, tais como colegas de trabalho, estilo de gestão e comunicação (Ramasodi, 2010).

Ainda segundo Ramasodi (2010, p. 3):

Do ponto de vista dos funcionários, satisfação no trabalho pode reflectir benefícios que as pessoas possam estar olhando para quando assumir o cargo, esses benefícios são geralmente determinados pela entidade patronal com base na sua estratégia para ser rentável e competitiva no recrutamento e retenção de pessoas.

Wagner III e Hollenbeck (2006), baseados na definição de satisfação no trabalho proposta por Locke (1976), consideraram a existência de três componentes chave para a definição de satisfação no trabalho: valores, importância dos valores e percepção. De acordo com esses autores, os valores são definidos como tudo o que os indivíduos desejam obter, conscientemente ou inconscientemente. A importância dos valores surge como uma componente de destaque, visto os indivíduos atribuírem graus de importância diferenciados para os diversos tipos de valores existentes. Assim, enquanto, por exemplo, alguns indivíduos valorizam a estabilidade, outros valorizam o facto de o trabalho lhes permitir viajar constantemente, outros dão grande importância ao facto de trabalharem com equipamentos de tecnologia de ponta e outros consideram a frequência em que participam na formação de desenvolvimento técnico como algo essencial. O terceiro componente desta proposição, a percepção, pode ser entendida como a percepção da situação atual, que nem sempre reflete com exatidão a situação real.

Dailey (1995) prenuncia que satisfação no trabalho é uma atitude chave do empregado e está relacionada, sistematicamente, com as necessidades dos mesmos e a produtividade organizacional. Está igualmente relacionada com a rotatividade no emprego, absentismo, saúde física e emocional do trabalhador, desempenho do trabalhador e percepções de justiça dos sistemas de recompensa oferecidos pela organização. Os investigadores são unânimes em afirmar que a satisfação no trabalho não é formada por um único fator, mas por um conjunto de fatores ou facetas. Essas facetas, segundo explica Dailey (1995), sofrem variações em razão das percepções que os empregados têm sobre elementos importantes no seu ambiente de

trabalho, como recompensas, estilos de liderança, tipo de atividades desenvolvidas, entre outros. Cada faceta representa uma predisposição que o indivíduo tem para responder às pessoas, objetos ou instituições de uma forma positiva ou negativa. Para Abdulla, Djebarni e Mellahi (2011, p. 127), Dailey (1995), e Lo e Ramayah (2011, p. 429) as facetas da satisfação no trabalho são atitudes focadas na natureza do próprio trabalho, na clareza das tarefas, na utilização das competências, na remuneração, nos colegas de trabalho, no supervisor e nas promoções. Dailey (1995) considera que a importância de cada uma dessas facetas altera-se de acordo com a rotina diária de trabalho. Dessa forma, um empregado pode estar muito satisfeito com uma determinada faceta, mas insatisfeito com outra.

Segundo Sousa (2006) a satisfação no trabalho está ligada aos sentimentos, crenças, atitudes e comportamentos relativamente ao trabalho, bem como a aspetos específicos do mesmo. O grau de satisfação que o indivíduo sente na realização do seu trabalho terá um impacto importante, quer na vida pessoal, quer na vida profissional. Este grau de satisfação com o trabalho é geralmente medido através da avaliação das características vividas quanto ao próprio trabalho (por exemplo, interessante, útil, agradável, cansativo e simples), podendo também ser medido em termos de satisfação (como, por exemplo, natureza das tarefas, variedades das tarefas, grau de responsabilidade, oportunidades de desenvolvimento e progressão na carreira, satisfação com as chefias, com os colegas, com o ordenado e outros benefícios). Como refere Sousa (2006, p. 32) “[u]ma pessoa geralmente satisfeita com o seu trabalho tende a apresentar maior autoestima e bem-estar, quer na sua vida pessoal, quer na sua vida profissional”.

Por seu turno, Soto (2002, p. 131) afirma que:

Satisfação no trabalho é resultado de uma comparação entre a recompensa obtida e a esperada. Quanto maior for a diferença entre esses dois valores, tanto mais elevado será o grau de satisfação ou insatisfação, conforme o obtido seja maior ou menor que o esperado.

Segundo Martins (1984, p. 8) há poucos autores que se preocuparam em definir satisfação no trabalho como um conceito integrado que “reúna na mesma definição os mais variados aspectos relacionados na literatura ao conceito de satisfação no trabalho”. No entanto, na última década os investigadores têm demonstrado um interesse especial pela temática da satisfação no trabalho a avaliar pela proliferação de estudos feitos nesta área (por exemplo, Blood, Ridenour, Thomas, Qualls, & Hammer, 2002; Klassen & Chiu, 2010; Malik, Nawab,

Naeem, & Danish, 2010; Perrachione, Rosser, & Petersen, 2008; e Platsidou & Agaliotis, 2008).

Assim, o conceito de satisfação no trabalho é visto atualmente como uma combinação de sentimentos dos empregados para as diferentes facetas da satisfação, tais como a natureza do próprio trabalho, o nível de remuneração, as oportunidades de promoção e a satisfação com os colegas de trabalho (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2005, p. 158).

### **2.3.2. Antecedentes da satisfação no trabalho**

Spector (1997, p. 30) alude que “os antecedentes da satisfação no trabalho podem ser classificados em duas grandes categorias: *o ambiente de trabalho* e *as características pessoais dos indivíduos*”.

O ambiente de trabalho é o meio envolvente em si mesmo e os fatores associados ao trabalho, tais como a forma como as pessoas são, tratadas na organização, a natureza das tarefas realizadas (rotineiras ou criativas), as relações que se estabelecem no local de trabalho com as outras pessoas, o clima organizacional, a adequação aos equipamentos disponíveis, a carga de trabalho, o grau de autonomia e remunerações e justiça no local de trabalho (Spector, 1997).

As características pessoais dos indivíduos são os fatores individuais que cada pessoa traz para o trabalho, onde se inclui a personalidade e as experiências anteriores, sendo que os aspetos do trabalho e o seu ambiente estão relacionados com a satisfação no trabalho, ou seja, algumas situações produzem satisfação e outras, insatisfação (Spector, 1997). Já referia Kristof (1996) que ambas as categorias normalmente influenciam em conjunto a satisfação no trabalho, pois tem sido demonstrado que o ajustamento entre o indivíduo e o trabalho que ele desempenha tem uma grande influência na satisfação no trabalho desse mesmo indivíduo.

Ferreira e Assmar (2004) referem que durante muito tempo prevaleceu a crença de que apenas o ambiente externo interferia na satisfação no trabalho. Contudo, consideram que a literatura atual revela a existência de um consenso em relação às influências, que podem ser tanto do ambiente externo (exógenas), como das características disposicionais do indivíduo (endógenas). Para estes autores são muitas as teorias e modelos que vêm procurando

investigar os fatores responsáveis pelos sentimentos que os indivíduos desenvolvem em relação ao trabalho, fazendo com que alguns se revelem mais satisfeitos do que outros.

### **2.3.3. A importância da satisfação no trabalho**

A satisfação no trabalho é a variável que é estudada com mais frequência na investigação sobre comportamento organizacional, sendo a variável central quer na investigação, quer na teoria sobre fenômenos organizacionais (Spector, 1997). Há várias razões que justificam a preocupação com o estudo da satisfação no trabalho, razões essas que podem ser classificadas consoante a observação se centre nos empregados ou nas organizações. Por seu turno, Santos, Costa, Passos, Ramalho e Caetano (2009, p. 85) referem que a satisfação com o trabalho tem merecido por parte de muitos investigadores uma grande relevância a fim de compreenderem e explicarem o efeito das diferentes práticas de gestão de recursos humanos sobre as atitudes dos indivíduos nas organizações, mais concretamente, sobre a sua satisfação com as diversas facetas do trabalho. É importante que as organizações tenham um conhecimento mais detalhado destas facetas da satisfação, uma vez que isso pode permitir identificar os aspetos críticos do trabalho onde seja necessário melhorar as práticas de gestão (Spector, 1997).

Spector (1997), reforçado por Rowden e Conine Jr (2005, p. 218), enunciou três razões para o estudo da satisfação no trabalho. Em primeiro lugar as organizações devem ser dirigidas por valores humanitários, onde as pessoas devem ser tratadas de forma justa, com respeito e honra. A satisfação no trabalho é, em certa medida, um reflexo do bom tratamento que os empregados recebem. Para o autor, também pode ser considerada como um indicador do bem-estar emocional ou da saúde psicológica. Em segundo lugar as organizações podem assumir uma posição utilitarista, onde a satisfação no trabalho pode gerar comportamentos por parte dos empregados que afetam o funcionamento da organização, quer de forma positiva (os comportamentos favoráveis ou positivos), quer de forma negativa (os comportamentos desfavoráveis ou negativos ou desviantes). Além do mais, a satisfação no trabalho pode refletir o funcionamento da organização. Por fim, em terceiro lugar, a satisfação no trabalho pode também ser um indicador para as diferentes áreas operacionais das organizações, contribuindo assim para a tomada de decisão no sentido de melhorar as áreas mais problemáticas e para a construção de uma cultura organizacional uniforme, tendo em conta as duas primeiras razões.

Spector (1997) acreditava que cada uma das razões acima anunciadas eram suficientemente relevantes para justificar a importância do tema e a validação e significado da satisfação no trabalho, e que a combinação entre elas proporcionava uma compreensão e um entendimento sobre o facto de ser um tema tão estudado.

A importância de se estudar a satisfação no trabalho resulta de dois importantes aspetos. Em primeiro lugar, está associada com o aumento da produtividade e o compromisso organizacional e, em segundo lugar, com o aumento da eficácia organizacional (Ellickson & Logsdon, 2001; e Jolodar & Jolodar, 2012, p. 16). A satisfação no trabalho é tão importante que a sua ausência pode muitas vezes levar à letargia e reduzir o compromisso organizacional (Moser, 1997).

O interesse dos investigadores em estudar a satisfação no trabalho está fortemente relacionado com o facto da satisfação no trabalho ter potencial para afetar uma grande variedade de comportamentos nas organizações e contribuir para os níveis de bem-estar dos funcionários (George & Jones, 2008). Acrescentam os autores que a influência social também é um fator importante para explicar e para entender a satisfação no trabalho, pois está relacionada com a influência que os indivíduos ou grupos têm na avaliação do trabalho.

A investigação sobre as determinantes da satisfação no trabalho evidencia que esta é fortemente influenciada por valores culturais de cada país (Huang & Van de Vliert, 2004; Kirkman & Shapiro, 2001; Oishi *et al.*, 1999, Roe *et al.*, 2000; citados por Abdulla *et al.*, 2011, p. 129). Geralmente os empregados em países ocidentais desenvolvidos possuem maior satisfação em relação aos fatores intrínsecos do trabalho, ou seja, com a natureza do trabalho em si. Em relação aos países não-ocidentais e em desenvolvimento, as pessoas têm mais satisfação a partir dos fatores extrínsecos, tais como o emprego e o salário (Abdulla *et al.*, 2011, p. 129).

Após se ter analisado a importância da satisfação no trabalho, cabe agora localizarmo-nos nas diferentes teorias da satisfação no trabalho para determinar como podem ser utilizadas para melhorar e aumentar a satisfação no trabalho.

#### **2.3.4. Teorias**

Uma possível grelha de classificação das teorias sobre a satisfação no trabalho divide-as em dois grupos (Martins, 1984). No primeiro grupo encontram-se as teorias que pretendem fornecer as explicações teóricas relacionadas com as causas da satisfação, procurando especificar as variáveis relevantes e o modo como elas se combinam para determinar a satisfação. No segundo grupo reúnem-se as teorias relativas ao conteúdo, que pretendem identificar necessidades ou valores específicos que compõem a satisfação.

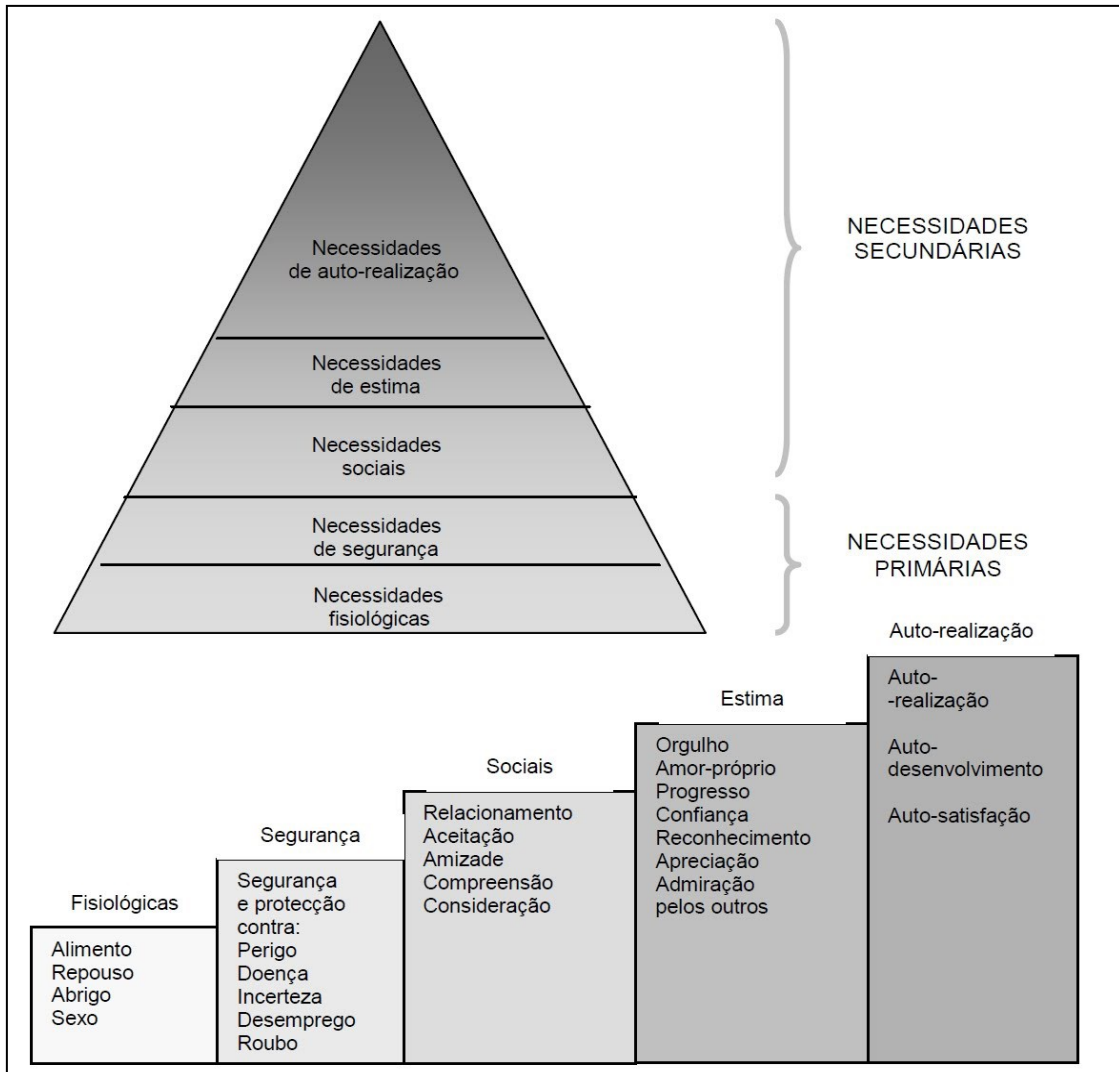
Segundo Ramasodi (2010) esta análise enfatiza as necessidades internas que levam as pessoas a agir de uma maneira particular no ambiente de trabalho e sugere que a gestão pode determinar e prever as necessidades dos seus colaboradores, através da observação do seu comportamento.

#### **2.3.5. Hierarquia das necessidades de Maslow**

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1954, 1970) propõe que os fatores de satisfação do ser humano se dividem em cinco níveis dispostos em forma de pirâmide, como ilustrado na Figura 3.

Os indivíduos ordenam as suas necessidades de acordo com os valores atribuídos a cada necessidade humana, desde as necessidades fisiológicas básicas, passando pelas necessidades de segurança, sociais, de estima, até chegar às necessidades mais elevadas como as de autorrealização. Porém, esta hierarquia não é rígida: necessidades mais elevadas podem surgir antes das mais básicas terem sido completamente satisfeitas, pois estes níveis podem ser interdependentes e sobrepostos.

De acordo com a teoria de Maslow pode-se deduzir que o trabalho tem um papel importante para as pessoas, na medida em que aspetos psicossociais do trabalho favorecem ou dificultam a satisfação das necessidades humanas (Martinez & Paraguay, 2003). Também Ramasodi (2010) considera que as necessidades das pessoas vão desde o nível básico até ao nível mais elevado, estando presentes dentro de cada ser humano numa hierarquia que vai desde as necessidades fisiológicas, até às de autorrealização.



*Figura 3.* Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow.  
 Fonte: Melo, 2010, p. 24.

Por outro lado, a incapacidade de satisfazer uma necessidade pode ter um impacto sobre o próximo nível de necessidade. Deste modo, as necessidades de ordem mais baixa têm prioridade face às necessidades de ordem superior. Segundo esta teoria, as pessoas no nível de sobrevivência estão mais concentradas em satisfazer as suas necessidades básicas. Wahba e Bridwell (1976) fizeram uma extensa revisão sobre as necessidades e o conceito de hierarquia. Os resultados da sua revisão indicam que não há provas claras de que as necessidades humanas são classificadas em cinco categorias, ou que estas categorias são estruturadas numa hierarquia especial.

Hofstede (1984, p. 396) considera que a teoria das necessidades humanas desenvolvida por Maslow, em 1954 e 1970, estava fundamentada somente nos valores representativos da classe



média existente nos Estados Unidos em meados do século XX, ou seja, numa sociedade capitalista ocidental. Assim, segundo Cianci e Gambrel (2003), a teoria de Maslow poderia não se aplicar, por exemplo, numa sociedade que tivesse uma cultura mais voltada para o coletivismo.

### **2.3.6. Teoria dos dois fatores ou teoria da motivação-higiene**

Pode-se afirmar que a teoria dos dois fatores de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) é a primeira teoria proposta para explicar a satisfação com o trabalho. Partindo da questão: “O que é que as pessoas pretendem dos seus trabalhos?”, Herzberg (1966) realizou diversas investigações, com o propósito de determinar quais as situações geradoras de sentimentos positivos ou negativos, em relação aos seus trabalhos.

Depois de agrupar as respostas resultantes das investigações realizadas, Herzberg (1966) concluiu que eram vários os fatores que afetavam as atitudes dos trabalhadores e que eram responsáveis por índices de satisfação e insatisfação no trabalho. Segundo Gondim e Silva (2008, p. 151) os fatores relacionados com a satisfação no trabalho localizam-se na pessoa ou nas próprias tarefas, e os fatores relacionados com a insatisfação localizam-se externamente à pessoa.

A Figura 4 ilustra esta distinção, pois a sua observação mostra que os fatores de insatisfação apresentam-se do lado esquerdo da figura, ao passo que os fatores de satisfação se encontram do lado direito.

Perante este resultado, Herzberg (1966) concluiu que as respostas que as pessoas apresentavam quando se sentiam bem com os seus trabalhos eram claramente diferentes das respostas dadas quando se sentiam mal. Assim, Herzberg (1966) sugere que a motivação dos trabalhadores dependeria dos fatores motivadores e de higiene e pressupõe a existência de dois grupos de fatores, responsáveis, separadamente, pela satisfação no trabalho: “motivadores” ou fatores intrínsecos e os “higiénicos” ou fatores extrínsecos.

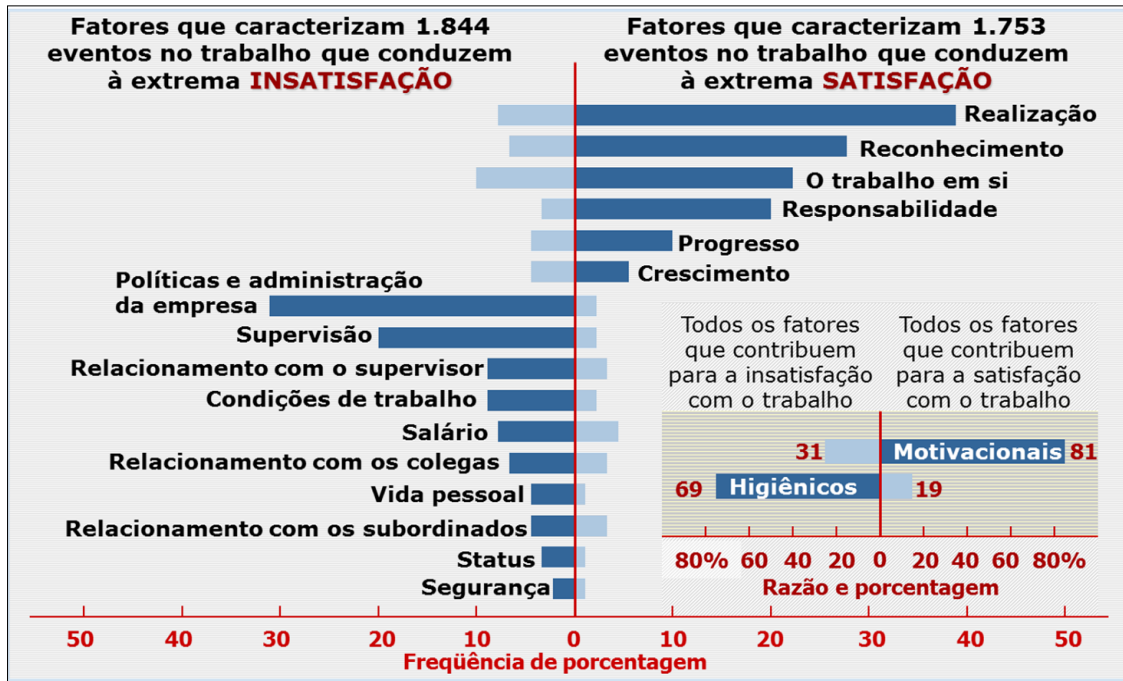
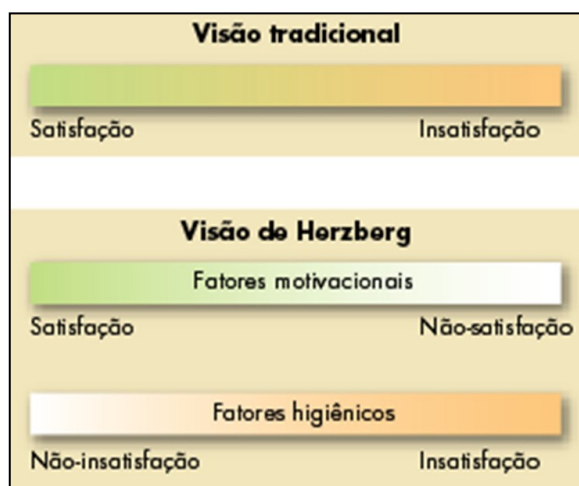


Figura 4. Comparação de Fatores de Satisfação e de Insatisfação.  
 Fonte: Robbins, 1999, p. 111.

Os “motivadores” ou fatores intrínsecos estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Assim sendo, estes fatores estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que faz e desempenha, compreendendo os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de autoavaliação que dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho (Herzberg, 1966).

Os “higiênicos” ou fatores extrínsecos localizam-se no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais desempenham o seu trabalho. Como essas condições são administradas e decididas pela empresa, os fatores higiênicos são os seguintes, a saber: o salário, os benefícios sociais, o tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem dos seus superiores, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e diretrizes da empresa, o clima de relações entre a empresa e as pessoas que nela trabalham e os regulamentos internos. Assim, a maior contribuição dada por Herzberg foi identificar a importância do crescimento psicológico como condição necessária para a satisfação no trabalho e demonstrar que este crescimento vem do próprio trabalho.

Herzberg (1966) afirma que a suas descobertas apontam a existência de um contínuo duplo, ou seja, nos fatores motivacionais, o oposto de “Satisfação” é “Não-satisfação”, ao passo que nos fatores higiênicos o oposto de “Não-insatisfação” é “Não-Não-Insatisfação”, ou seja, “Insatisfação”. O autor explica ainda que o oposto de satisfação não é insatisfação como tradicionalmente se acreditava. Retirar características insatisfatórias de um trabalho não torna o trabalho obrigatoriamente satisfatório, como se pode observar na Figura 5.



*Figura 5.* Visão tradicional de Herzberg (fatores motivacionais e fatores higiênicos) visões contrastantes da satisfação e da insatisfação.  
 Fonte: Robbins, 1999, p. 112.

A teoria de Herzberg foi alvo de críticas por parte de Robbins (1999), pois o procedimento que usou foi considerado limitado pela metodologia utilizada. Quando as coisas estão bem, o indivíduo tende a atribuir o mérito a si próprio, ao passo que quando as coisas estão mal, o indivíduo culpa, frequentemente, o ambiente externo pelo seu insucesso pessoal. Também Bowditch e Buono (2000) criticam a teoria de Herzberg, pelo facto de não haver qualquer explicação sobre o modo como os fatores intrínsecos e extrínsecos poderiam afetar o desempenho. No entanto e independentemente das críticas, Robbins (1999), e Bowditch e Buono (2000) consideram que a teoria da motivação-higiene tem sido amplamente aceite e as suas recomendações implementadas pelos dirigentes das organizações.

### **2.3.7. Teoria da discrepância**

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

a dimensão da satisfação. No mesmo sentido, Katzell (1964) na tentativa de explicar a discrepância desenvolveu a seguinte fórmula:  $Satisfação = I - (X - V) / V$ , onde X representa o valor da recompensa efetiva e V traduz o valor da recompensa desejada. O autor concluiu que quanto maior for o valor da recompensa desejada, maior será o nível de satisfação.

Posteriormente Locke (1969) desenvolve uma teoria da discrepância que diverge da teoria de Katzell (1964) em diversos aspectos, designadamente dá ênfase à discrepância sentida e não à discrepância efetiva e refere que a satisfação é delimitada pela diferença entre o que o indivíduo deseja e o que o sente que recebe. Para o mesmo autor e dentro de um contexto organizacional, a satisfação e a insatisfação acontecem em função da relação percebida entre o que o indivíduo deseja das funções/tarefas que realiza e o que sente que lhe é oferecido. Assim, Locke (1969) refere que a satisfação no trabalho é influenciada pela soma das discrepâncias, sendo a satisfação geral de um indivíduo influenciada, entre outros fatores, pela supervisão, remuneração e condições de trabalho.

Porém, a teoria de Katzell foi também alvo de críticas por parte de Lawler (1995) que refere que a teoria carece de suporte, pelo que é complicado confirmar a mesma de uma forma lógica.

Para Ferreira *et al.* (2001, p. 294) de acordo com a teoria da discrepância de Locke (1969, 1984) “a satisfação no trabalho resulta da existência de uma congruência entre os valores e as necessidades individuais, e os valores que podem ser alcançados através do desempenho de uma função”. Locke (1976), ao referir-se às várias dimensões do trabalho, apresenta três fatores fundamentais para clarificar o processo de discrepância: (i) a satisfação com as dimensões do trabalho (avaliação afetiva das múltiplas dimensões de carácter individual inerentes ao trabalho); (ii) a descrição das dimensões (estão isentas de afetos e focalizam-se em experiências relacionadas com as especificidades do trabalho); e (iii) a relevância das dimensões (estas referem-se à importância, ou ao valor, que as dimensões do trabalho têm para o indivíduo).

Neves (2002) ao pronunciar-se sobre a satisfação organizacional e baseando-se nos processos de discrepância, verificou que esta teoria sustenta que a satisfação é explicada pelas diferenças entre as recompensas que o indivíduo auferi e as recompensas que poderia receber.

É com esta comparação que pode surgir a insatisfação do trabalhador, em particular quando este compara aquilo que recebe e percebe que o que ganha é inferior ao que poderia auferir.

### **2.3.8. Teoria da expectativa**

A teoria da expectativa proposta por Vroom (1964) realça que o comportamento resulta de escolhas conscientes entre as alternativas que, segundo Gondim e Silva (2008, p. 153), decorrem de uma força de natureza emocional e consciente, ativada no momento em que a pessoa é induzida a efetuar essa escolha, procurando maximizar o seu prazer e os seus ganhos e minimizar o seu desagrado e suas perdas.

Segundo Vroom (1964) esta teoria assenta em três pressupostos: (i) expectativa; (ii) instrumentalidade; e (iii) valência. Estes pressupostos são constituídos por crenças que estimulam o comportamento e o desempenho de forma a atingir os seus objetivos. Assim, a expectativa corresponde à força da convicção de uma determinada recompensa (resultado), ou seja, o indivíduo perante diversas alternativas elege aquela que estima como a mais apropriada para conseguir o resultado pretendido. A instrumentalidade estabelece a relação entre desempenho e valência, traduzindo o valor real percebido das recompensas que o indivíduo pode obter em face do seu desempenho. Por fim, a valência refere-se ao valor afetivo (desejo ou sentimentos) que o indivíduo atribui às recompensas (resultados) que resultam do seu desempenho. Não basta a percepção das recompensas, é preciso que estas tenham um valor real que satisfaça as suas expectativas.

Robins (2002), baseado na teoria de Vroom (1964), destaca que o princípio fundamental da teoria da expectativa é a compreensão dos objetivos dos indivíduos e as ligações entre: (i) esforço e desempenho, provocando a expectativa de que certa quantidade de esforço levaria a determinado desempenho; (ii) desempenho e recompensas, onde o indivíduo acredita que determinado nível de desempenho leva a obtenção de um resultado desejado; e (iii) as recompensas e a satisfação do objetivo individual, estão relacionadas com as recompensas organizacionais que satisfazem as metas pessoais ou necessidades do indivíduo.

De outra forma Casado (2002) refere que a teoria da expectativa vê o indivíduo com um “ser pensante” que tem desejos e crenças e atua com base na antecipação e no planejamento dos eventos da sua vida, e coloca nas suas ações o esforço adequado e a direção apropriada de modo a atingir seus objetivos.

Vroom (1964) definiu satisfação no trabalho como uma reação antecipada a um resultado ou expectativa que o empregado espera conseguir. Locke (1976) criticou esta definição, pois considera que o modelo de Vroom só explica os efeitos esperados. Para os efeitos inesperados, as reações afetivas dependiam da direção da expectativa. Se fosse positiva, seriam agradáveis, se fosse negativa, seriam desagradáveis, o que permite inferir que a expectativa funcionaria como variável moderadora do processo de avaliação.

### **2.3.9. Teoria da equidade**

A investigação primária sobre a teoria da equidade foi feita por Adams (1963, 1965). Esta teoria pressupõe que os indivíduos valorizam e procuram manter uma relação de permuta justa entre aquilo que dão e o que recebem da organização, sendo essa noção de justiça determinada sobretudo por processos de comparação social com colegas ou com outros referentes relevantes. Adams considera que a teoria é importante para a compreensão das causas de satisfação e insatisfação no trabalho e acrescenta que relações desiguais criam insatisfação no trabalho.

Segundo Ramasodi (2010) a teoria da equidade enfatiza a comparação das condições existentes usando como padrão a relação entre duas variáveis (*inputs* e *outcomes*). Os *inputs* são a contribuição do indivíduo para uma troca, como capacidades especiais, formação, educação, experiência de trabalho, esforço no trabalho, tempo e tudo o que os trabalhadores perceberem como um contributo para a organização. Por seu turno, os *outcomes* ou resultados representam o que o indivíduo obtém no processo de troca, nomeadamente salários, benefícios, *status*, oportunidades de progresso, segurança no trabalho e qualquer outra coisa que os trabalhadores recebam de forma desejável da organização. Assim, segundo Silva e Rodrigues (2007, p. 49), a teoria da equidade de Adams pressupõe que os trabalhadores têm a consciência das situações uns dos outros, e também a capacidade de as comparar entre si.

Segundo Spector (2006) a maioria das investigações que aferiram a teoria da equidade foram realizadas em laboratório, utilizando técnicas de indução de desigualdade. Refere o autor que Greenberg demonstrou que uma redução no salário estava associada com o aumento no número de roubos praticados por trabalhadores em fábricas e que esses resultados eram consistentes com a teoria da equidade, ou seja, os empregados que experimentaram a desigualdade, aumentaram o seu retorno por meio do roubo (Spector, 2006, p. 212).

A teoria da equidade tem vindo a entrar em declínio e isso explica-se pelo facto de não ser possível saber como é que os empregados escolhem os seus colegas para fazer uma comparação e, portanto é uma teoria que explica os factos passados e não auxilia na previsão de problemas futuros (Spector, 2006).

Após análise das diferentes teorias da satisfação no trabalho a fim de aferir como podem influenciar a satisfação no trabalho, apresenta-se no Quadro 3 uma síntese dos aspetos mais relevantes das mesmas.

### Quadro 3

#### *Síntese das teorias da satisfação no trabalho*

<b>Teorias</b>	<b>Autores</b>	<b>Aspetos Relevantes</b>
<b>Necessidades</b>	Maslow	As pessoas ordenam as suas necessidades de acordo com os valores que atribuem a cada uma delas
		A satisfação das necessidades vão desde as necessidades básicas passando pelas necessidades de segurança, sociais, de estima indo até às necessidades mais elevadas como as de autorrealização
		A hierarquia não é rígida, podendo as necessidades mais elevadas surgir antes das mais básicas
<b>Dois Fatores</b>	Herzberg	Os fatores de conteúdo estão relacionados com a satisfação
		Os fatores de contexto estão relacionados com a insatisfação
		O enriquecimento do conteúdo da tarefa conduz à satisfação
<b>Discrepância</b>	Porter, Locke	Atribuição de um valor a cada dimensão do trabalho
		O sentimento do que deveria receber como recompensa
		A perceção do que efetivamente recebe como recompensa
		A satisfação em função da coerência entre o que sente que deveria receber e o que efetivamente recebe

<b>Teorias</b>	<b>Autores</b>	<b>Aspetos Relevantes</b>
<b>Expectativas</b>	Vroom	As crenças estimulam o comportamento e desempenho de forma a atingir os objetivos
		A expectativa de que um bom desempenho produz a recompensa desejada
		O valor real percebido da recompensa em face do desempenho
		O valor afetivo que o indivíduo atribui à recompensa em resultado do seu trabalho
<b>Equidade</b>	Adams	A permuta justa entre o que o indivíduo produz e o que recebe da organização
		O processo de comparação entre as razões ( <i>inputs-outcomes</i> ) intra e inter-individual
		A percepção de equidade determina a satisfação e de iniquidade a insatisfação

Fonte: Elaboração própria.

### **2.3.10. Consequências da satisfação e da insatisfação no trabalho**

O facto de o indivíduo estar ou não satisfeito em relação ao seu trabalho incorre de consequências diversas, sejam elas no plano pessoal ou profissional, afetando diretamente o comportamento, a saúde e o bem-estar do trabalhador (Marqueze & Moreno, 2005). Esta afirmação é baseada no modelo das consequências da insatisfação no trabalho, proposto por Henne e Locke (1985), em que esta pode gerar consequências na vida individual, na saúde mental e na saúde física desse indivíduo.

Os primeiros estudos sobre o tema referenciam a satisfação e a insatisfação e suas consequências na saúde e no bem-estar do trabalhador fornecendo suposições de que a insatisfação no trabalho pode estar relacionada com o *stress* ocupacional. Rahman e Sen (1987) afirmam que o absentismo é menor entre os que possuem uma maior satisfação no trabalho e que a satisfação no trabalho possui grande influência na determinação dos níveis de *stress* e na qualidade de vida do trabalhador. Assim sendo, o trabalho, quando possui fatores de tensão e de insatisfação, torna-se frequentemente numa verdadeira prisão em decorrência das más condições em que é executado. Pelo contrário, quando é associado a programas de prevenção e promoção da saúde, pode e deve ser fonte de satisfação e de realização.

Rahman e Sen (1987) realizaram uma investigação com 82 trabalhadores de uma fábrica, com idade média de 34 anos. Estes tinham uma média de 14 anos de experiência profissional, com



um nível primário de educação e realizavam trabalho repetitivo. No referido estudo foi constatada uma associação significativa entre satisfação no trabalho e saúde mental, pois os resultados indicaram que quem tinha uma maior satisfação no trabalho estava num estado de saúde mental melhor, isso em comparação aos que tinham uma baixa satisfação no trabalho. Além disso, quem estava com um melhor estado de saúde também tinha maior satisfação no trabalho.

O'Driscoll e Beehr (2000) também encontraram associação estatisticamente significativa entre satisfação no trabalho e saúde mental, sendo que uma maior satisfação remete a um menor número de queixas de saúde. A insatisfação está relacionada com a incerteza, conflitos de papéis no contexto do trabalho e pressões no ambiente de trabalho.

Robbins (2002) constatou a existência de uma relação negativa entre satisfação e rotatividade no trabalho, pois existem outros fatores de influência na decisão de abandonar o emprego. Segundo o autor, o fator que exerce relação direta e preponderante para que não ocorra a rotatividade é o desempenho do trabalhador, o que conseqüentemente gera grandes esforços do empregador para manter o seu colaborador. Robbins (2002) apresenta outras reações além do abandono do emprego como expressão da sua insatisfação, ou seja, alguns reagem tendo ações de negligência, não fazendo nada para que a situação se modifique, esperando passivamente pela sua melhoria, outros, ao contrário, realizam tentativas ativas e construtivas para melhorar as condições de trabalho.

Quanto às conseqüências da satisfação no trabalho, Ferreira *et al.* (2004, p. 109) observaram que, da análise da literatura, as investigações nesta área têm-se direcionado sobretudo para as implicações da satisfação no desempenho na rotatividade, no absentismo, na produtividade, nos comportamentos de cidadania organizacional e na qualidade de vida.

### **2.3.11. Mensuração da satisfação no trabalho**

A forma para determinar a satisfação no trabalho pode passar por entrevistas ou questionários aplicados aos colaboradores em análise, sendo mais vulgar o recurso aos questionários, visto que as entrevistas são mais consumidoras de tempo e mais dispendiosas, enquanto os questionários são mais fáceis de aplicar, com custos mais reduzidos, menor tempo despendido

e mais simples de tratar do ponto de vista estatístico. O problema deste método reside somente na taxa de respostas, que pode ser baixa.

De acordo com Ferreira *et al.* (2001, p. 300) os métodos utilizados para medir a satisfação no trabalho classificam-se em diretos e indiretos. Segundo os autores, no que se refere aos métodos diretos, destaca-se a utilização do questionário como o método mais frequentemente utilizado, pois permite recolher informação ao nível das atitudes dos inquiridos em relação a múltiplas dimensões do trabalho. Na prática, os indivíduos podem responder, na maioria dos casos, escolhendo uma de várias opções apresentadas sob a forma de uma escala de concordância/discordância. Por seu turno, os métodos indiretos procuram essencialmente minimizar enviesamentos e obter informação mais precisa quanto às verdadeiras atitudes dos indivíduos, contrapondo-se ao formalismo da estrutura patente nos métodos diretos. Porém, os métodos indiretos apresentam uma série de inconvenientes significativos, nomeadamente no que diz respeito à subjetividade das interpretações e à dificuldade de quantificação das respostas dos indivíduos. Regra geral os métodos indiretos são mais utilizados em técnicas projetivas como, por exemplo, escalas de rostos de pessoas, interpretação de desenhos ou, ainda, no completar de frases.

No Quadro 4 são apresentadas as principais medidas da satisfação no trabalho que, como atrás referimos, se concentram essencialmente nos questionários.

#### Quadro 4

##### *Principais medidas de satisfação no trabalho*

<b>Medidas de satisfação no trabalho</b>	<b>Autores</b>
<i>Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ</i>	Weiss, Dawis, England e Lofquist (1967)
<i>Job Descriptive Index – JDI</i>	Simth, Kendall e Hulin (1969)
<i>Job Diagnostic Survey – JDS</i>	Hackman e Oldham (1975)
<i>Job Satisfaction Survey – JSS</i>	Spector (1985)
<i>Job in General Scale – JIG</i>	Ironson, Smith, Brannick, Gibson e Paul (1989)

Fonte: Elaboração própria.

*O Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ), desenvolvido por Weiss, Dawis, England e Lofquist (1967), está incluído nos métodos diretos. Baseando-se na teoria da adaptação ao trabalho, apresenta-se sob duas formas: uma versão longa constituída por 100 questões; e uma versão simplificada constituída por 20 questões. O MSQ caracteriza-se por cobrir um vasto conjunto de dimensões do trabalho, nomeadamente aspetos relativos à supervisão, visando os

aspectos técnicos e de relações humanas da mesma, a atividade, a independência, a variedade, o *status* social, os valores morais, a segurança, a autoridade, as políticas e práticas da organização, a responsabilidade, a criatividade, as condições de trabalho, e os colegas de trabalho.

O *Job Descriptive Index* (JDI) foi implementado por Smith, Kendall e Hulin (1969). Trata-se de um método direto, que se encontra estruturado de forma a medir cinco dimensões relacionadas com o trabalho, a saber: satisfação no trabalho, satisfação com o salário, satisfação com as promoções, satisfação com a supervisão, satisfação com os colegas. Apresenta 72 itens, com 9 ou 18 itens por subescala, onde cada dimensão do trabalho (subescala) começa com uma breve explicação da tarefa a executar, procurando descrever o trabalho. Seguidamente pede-se ao respondente que escolha uma de entre três alternativas: Sim (significa que concordam), Não (significa que não concordam) e Não Sabe (significa que não têm a certeza).

O *Job Diagnostic Survey* (JDS) foi promovido por Hackman e Oldham (1975) e pertence à categoria dos métodos diretos. Foi desenvolvido com o objetivo de observar os efeitos nas pessoas, resultantes das características do trabalho. O questionário apresenta uma estrutura composta por subescalas (de 2 a 5 itens cada) que medem a natureza do trabalho e das tarefas, a motivação, a personalidade, os estados psicológicos, e as reações ao trabalho, sendo precisamente uma dessas reações a relativa à satisfação no trabalho, de onde se destacam aspectos referentes à segurança, às recompensas, à supervisão, de entre outros. Este instrumento permite, ainda, a obtenção de um índice de satisfação geral.

*Job Satisfaction Survey* (JSS), desenvolvido por Spector (1985), é, igualmente, um método direto. Apresenta uma estrutura de 9 facetas com o objetivo de medir a satisfação no trabalho em cada uma de nove dimensões: pagamento, promoção, supervisão, benefícios, recompensa, condições operacionais, colegas de trabalho, a natureza do trabalho e comunicação. A escala é composta por 36 itens, mais concretamente 4 itens por cada uma das 9 facetas.

*The Job in General Scale* (JIG) foi desenvolvido por Ironson, Smith, Brannick, Gibson e Paul (1989) e foi desenhado com a finalidade em determinar a satisfação global com o trabalho, em vez de analisar as facetas da mesma. A sua forma é a mesma que o JDI e contém 18 itens. Cada um deles é um adjetivo ou uma frase curta em relação ao trabalho em geral e os respondentes, tal como acontece com o JDI, têm três escolhas possíveis: Sim (significa que

concordam), Não (significa que não concordam) e Não Sabe (significa que não têm a certeza). A classificação total é uma combinação de todos os itens.

De referir que o *Job Satisfaction Survey* (JSS) desenvolvido por Spector (1985) foi um dos questionários utilizados na recolha de informação primária para o presente estudo, utilizando as 36 questões para a satisfação no trabalho (versão completa do questionário), medidas através de uma escala de Likert de cinco pontos indo do 1 “discordo totalmente” até ao 5 “concordo totalmente”.

O JSS determina nove facetas da satisfação com o trabalho, bem como uma satisfação global. As nove facetas consideradas são indicadas no Quadro 5. Cada uma das nove facetas indicadas no Quadro 5 contém quatro itens, o que perfaz um total de 36 (trinta e seis) itens. A satisfação total é obtida através da combinação entre todos os itens. Cada um dos itens é uma declaração sobre o grau de favorabilidade/desfavorabilidade acerca de cada aspeto do trabalho. Cada item é classificado numa escala de concordância de cinco pontos indo de 1 que representa “discordo totalmente” até 5 que representa “concordo totalmente”.

#### Quadro 5

##### *Facetas de Job Satisfaction Survey (JSS)*

<b>Facetas</b>	<b>Descrição</b>
Pagamento	Satisfação com a remuneração e com os aumentos salariais
Promoção	Satisfação com as oportunidades de promoção
Supervisão	Satisfação com o supervisor hierárquico imediato da pessoa
Benefícios Extras	Satisfação com os benefícios extras
Recompensas Variáveis	Satisfação com as recompensas (não necessárias monetárias) atribuídas em função de um bom desempenho
Condições Operacionais	Satisfação com as regras e os procedimentos
Colegas de Trabalho	Satisfação com os colegas de trabalho
Natureza do Trabalho	Satisfação com o tipo de trabalho que faz
Comunicação	Satisfação com a comunicação dentro da organização

Fonte: Adaptado de Spector, 1997, p. 8.

O JSS contém dez *scores*. Cada uma das subescalas produz uma classificação da faceta separada. O total dos itens dá a classificação total. O Quadro 6 indica que itens entram e em que subescala. Os itens cujo número vem seguido de um R significa que devem se classificados por ordem inversa, ou seja, a classificação 1 representa “concordo totalmente” e o 5 representa “discordo totalmente” (R – *reverse scoring*).

## Quadro 6

### Conteúdos de cada subescala do Job Satisfaction Survey (JSS)

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

Fonte: Adaptado de Spector, 1997, p. 9.

Para se obter a classificação final para cada colaborador têm de se somar todas as respostas individuais a cada item, pois existem respostas que têm que ser classificadas ao contrário, porque são afirmações que traduzem insatisfação. Assim, antes de se efetuar a adição têm que se corrigir as respostas referenciadas como “*reverse scoring*”, tal como referido anteriormente.

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

O estudo sobre as percepções de justiça organizacional tem recebido grande atenção dos pesquisadores e estudiosos (Cropanzano & Greenberg, 1997). Muitos estudos se têm realizado sobre a justiça organizacional em relação à satisfação dos funcionários com os seus trabalhos em geral (Bakhshi, Kumar & Rani, 2009).

“Os cientistas sociais já há muito que reconheceram a importância dos ideais de justiça, como um requisito básico para o funcionamento efectivo das organizações e a satisfação pessoal dos indivíduos que elas empregam” (Greenberg, 1990, p. 399). Como referem Colquitt *et al.* (2001, p. 428), “uma das razões porque os académicos estudam a justiça é porque crêem que o aumento das percepções de justiça pode melhorar os resultados relevantes para as organizações (por exemplo, compromisso organizacional, satisfação no trabalho e desempenho)”.

A investigação realizada sobre a justiça organizacional mostrou que tanto a justiça distributiva como a justiça procedimental têm uma relação positiva com a satisfação no trabalho. No

entanto, a justiça distributiva é o preditor mais poderoso da satisfação no trabalho (McFarlin & Sweeney, 1992; e Tremblay & Roussel, 2001). A justiça distributiva refere-se à percepção que um trabalhador tem sobre a igualdade e equidade dos métodos em que a recompensa é distribuída (Folger & Greenberg, 1985). Também Masterson, Lewis, Goldman e Taylor (2000) apresentaram nas suas pesquisas a justiça procedimental como um forte preditor da satisfação no trabalho e mais evidente do que a justiça interaccional. A investigação levada a cabo por Jahangir, Akbar e Begum (2006) mostrou que a percepção de injustiça relativa à justiça procedimental vai diminuir os níveis de satisfação profissional dos trabalhadores.

Investigando especificamente as relações entre percepções de justiça distributiva e satisfação no trabalho, o estudo de Summers e Hendrix (1991) constatou, numa amostra de 365 gerentes, que a equidade percebida no pagamento tem um efeito direto na satisfação no trabalho. Já para Alexander e Ruderman (1987) e Lind e Tyler (1988), a satisfação no trabalho resulta diretamente das percepções de justiça dos procedimentos. No entanto, para Folger e Konovsky (1989) a satisfação dos empregados com os resultados salariais decorre tanto das percepções de justiça distributiva, quanto das percepções de justiça procedimental. Os resultados obtidos nas meta-análises conduzidas por Cohen-Charash e Spector (2001) e Colquitt *et al.* (2001) revelaram, contudo, que numa série de estudos de campo a satisfação no trabalho mostrou-se significativamente mais relacionada com a justiça distributiva do que com a justiça procedimental e a justiça interaccional, as quais, por sua vez, não diferiram significativamente uma da outra.

De acordo com o modelo dos efeitos diferenciais, apesar dos resultados, dos procedimentos e o tratamento interpessoal serem importantes e determinantes da justiça, eles afetam fatores diferentes (Assmar, Ferreira & Souto, 2005). Assim, as percepções da justiça distributiva estão mais relacionadas com os resultados individuais, específicos e imediatos, enquanto as percepções de justiça procedimental estão mais associadas às atitudes e comportamentos relevantes para a organização e por fim a justiça interaccional está mais vinculada às avaliações diretas do supervisor ou fonte da injustiça (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Nesse sentido, foi verificado, por exemplo, que as percepções de justiça distributiva mostraram-se associadas com a satisfação e com o pagamento salarial (Harr & Spell, 2009; e Sweeney & MacFarlin, 1993), as percepções de justiça procedimental estão associadas à

confiança na gerência e compromisso organizacional (Folger & Konovsky, 1989) e as percepções de justiça interaccional influenciam os comportamentos de cidadania dirigidos ao superior imediato (Rego, 2000).

Lee (2000) elaborou um estudo onde examinou o papel de mediador desempenhado pela justiça distributiva e pela justiça procedimental na satisfação no trabalho. Os resultados indicaram que a justiça distributiva e a justiça procedimental têm uma influência direta e positiva na satisfação no trabalho, sendo que a justiça distributiva desempenha um papel mais vital no trabalho em relação aos empregados e seus resultados do que a justiça procedimental. O estudo apontou ainda a evidência empírica do impacto da justiça interaccional nas relações interpessoais no trabalho e sobre a percepção dos funcionários sobre justiça.

Bakhshi, Kumar e Rani (2009) realizaram um estudo onde exploraram a relação entre a percepção de justiça organizacional e a satisfação no trabalho com uma amostra de campo de 128 funcionários que trabalhavam numa faculdade de medicina. A análise de regressão dos dados obtidos indicaram que a justiça distributiva estava significativamente relacionada com a satisfação no trabalho, enquanto na justiça procedimental não foi encontrada relação significativa com a satisfação no trabalho.

Ainda a respeito de estudos desenvolvidos acerca de justiça distributiva, Rego (2002c) destaca os estudos de Kim e Mauborgne, desenvolvidos no período entre 1991 e 1996, os quais demonstram que a justiça distributiva tem uma influência positiva sobre a satisfação das pessoas no trabalho. Ohana (2012), na sua investigação sobre os processos psicológicos que ligam a justiça distributiva e a satisfação no trabalho, utilizou uma amostra de 101 funcionários que trabalhavam em 27 pequenas organizações sem fins lucrativos. Os resultados mostraram que a justiça distributiva está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho.

Lambert, Hogan e Griffin (2007) efetuaram uma investigação onde analisaram o impacto da justiça distributiva e procedimental em relação ao *stress* no trabalho e satisfação no trabalho. Os resultados da investigação comprovaram a tese de que a justiça organizacional (composta de justiça distributiva e justiça procedimental) permanece como uma dimensão significativa do ambiente de trabalho e que a justiça distributiva tem um impacto direto sobre a satisfação

no trabalho, enquanto a justiça procedimental teve um efeito significativo sobre o *stress* no trabalho.

Um estudo com 300 funcionários de pequenas e médias empresas na Malásia procurava saber a relação da justiça distributiva e justiça procedimental com a satisfação no trabalho. Os resultados mostraram que as dimensões de justiça distributiva e procedimental têm uma relação significativa com a satisfação com o trabalho (Fatt, Khin, & Heng, 2010).

Al-Zu'bi (2010) no seu estudo analisou a relação entre a justiça organizacional, considerando três componentes (justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interaccional), e a satisfação com o trabalho. Os dados foram obtidos através de questionários aplicados a uma amostra de 229 funcionários de uma Companhia Industrial Elétrica, selecionados através de uma amostragem aleatória. Os resultados do estudo mostraram que apenas existia uma relação significativa entre a idade dos entrevistados e as suas perceções de justiça organizacional. Os resultados também indicaram que existia uma associação positiva entre a justiça organizacional e a satisfação no trabalho, assim como as três dimensões da justiça organizacional que estavam positivamente correlacionadas com a satisfação no trabalho. Isto implica que a satisfação no trabalho depende diretamente do nível de justiça organizacional que é percebida pelos empregados.

Zainalipour, Fini e Mirkamali (2010) elaboraram um estudo sobre a correlação entre a justiça organizacional e a satisfação no trabalho, englobando as três dimensões (justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interaccional). A investigação incidiu sobre as respostas a um inquérito dadas por 120 professores. O coeficiente de correlação e análise de regressão foi o usado para medir a relação entre justiça organizacional e a satisfação no trabalho. Os resultados da investigação indicaram que havia relações positivas entre a justiça organizacional e a satisfação no trabalho. A análise de correlação para as três dimensões de justiça organizacional mostrou que a justiça distributiva, a justiça procedimental e a justiça interaccional têm uma relação positiva com a satisfação no trabalho. Já a regressão múltipla revelou um impacto significativo da justiça distributiva e da justiça interaccional com a satisfação no trabalho.



Em suma, a maioria dos estudos mostram que a satisfação no trabalho é influenciada pelas dimensões de justiça distributiva e justiça procedimental, e que a justiça interaccional não influencia a satisfação no trabalho.

### **2.3.13. Síntese do subcapítulo**

De acordo com a investigação efetuada o conceito de satisfação no trabalho não reúne consenso no que respeita à sua definição, pois trata-se de algo subjetivo que pode variar de pessoa para pessoa, de caso para caso e ao longo do tempo com a mesma pessoa.

No entanto, nesta dissertação e com base nos autores referenciados o conceito de satisfação fica definido, de forma intrínseca, como um estado emocional que cria expectativas (baseadas em crenças, valores e necessidades) e experiências (sentimentos ou respostas afetivas) e extrínseca, como atitudes em relação ao trabalho.

Resumidamente, a noção de satisfação no trabalho reporta, regularmente, a uma diversidade de facetas do trabalho. Para se conseguir uma interpretação das atitudes no local de trabalho é necessário que a satisfação no trabalho seja estudada em todas as suas vertentes.

## **CAPÍTULO 3 - Metodologia de investigação e hipóteses do estudo**

No presente capítulo pretende-se apresentar a metodologia utilizada no estudo. Em conformidade com Sekaran (2000), a ciência da investigação envolve um conjunto de decisões relativas a várias temáticas, nomeadamente objetivos do estudo, tipo de investigação, interferência do investigador, ambiente de investigação, unidade de análise, horizonte temporal e métodos de recolha de dados.

No que se refere aos objetivos do estudo, a presente investigação consiste num teste de hipóteses, já que se pretende saber as perceções da justiça organizacional em relação às recompensas e a sua influência na satisfação no trabalho. Quanto à interferência do investigador ela será mínima, tendo em conta que se pretende um estudo de caso, pelo que será um mero observador da realidade empresarial. Em relação à unidade de análise dado que vão ser estudadas as perceções de justiça organizacional, será o indivíduo/trabalhador. Por fim, o método de recolha de dados baseia-se na utilização de questionários.

### **3.1. Instrumentos de pesquisa**

Os instrumentos de pesquisa são as técnicas ou processos utilizados para recolha de dados. Marconi e Lakatos (2005) comentam que são vários os procedimentos para a realização da recolha de dados, que se modificam conforme as circunstâncias ou com o tipo de investigação. As técnicas de pesquisa podem ser documental, observação, entrevistas, questionários, análise de conteúdo, entre outras. No caso da presente pesquisa o instrumento de medida adotado foi o questionário.

Segundo Martins e Theóphilo (2007, p. 90), o questionário é “um conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito de variáveis e situações que se deseja medir ou descrever”. Colauto e Beuren (2006, p. 131) salientam que “o questionário deve ser claro e limitado, em extensão e estar acompanhado de notas que expliquem a natureza da pesquisa e ressaltem a importância e necessidade das respostas, a fim de motivar o informante”.

Nesta perspetiva, foi elaborado um questionário direcionado aos colaboradores da Fundação INATEL, constituído por três blocos. O primeiro bloco reporta-se à caracterização da

amostra, onde constam informações como idade, género (sexo), setor de trabalho, tempo de serviço, tipos de contrato e habilitações académicas. O segundo bloco compõe-se pelas 36 questões do JSS de Spector (1985), relacionadas com a satisfação no trabalho, avaliadas numa escala de concordância que vai de 1 (“discordo totalmente”) a 5 (“concordo totalmente”). Neste bloco pretende-se saber o que sentem os colaboradores em relação à satisfação no trabalho. O terceiro bloco apresenta-se com 20 questões de Colquitt (2001), sobre as perceções de justiça organizacional, medidas numa escala de concordância que vai de 1 (“discordo totalmente”) a 5 (“concordo totalmente”). Aqui as questões tiveram como intuito saber como é que os colaboradores percecionam a justiça organizacional no que respeita ao sistema de recompensas.

### **3.1.1. Instrumento de medida da satisfação no trabalho**

A satisfação no trabalho é um dos temas mais debatidos nas últimas décadas no contexto organizacional (Astrauskaite, Vaitkevicius, & Perminas, 2011; Blood *et al.*, 2002; Klassen & Chiu, 2010; Perrachione *et al.*, 2008; Platsidou & Agaliotis, 2008; e Spector, 1997). Dentro das várias definições de satisfação no trabalho apresentadas pelos cientistas destaca-se a de Locke, como apresenta Ferreira e Assmar (2004), que a caracterizam como um estado emocional positivo resultante da avaliação do próprio trabalho. Já Muchinsky (2004) descreve que a satisfação no trabalho tem a ver com o prazer que um trabalhador sente com seu cargo. Por seu turno, Robbins (2005) define a satisfação no trabalho como um conjunto de sentimentos que uma pessoa tem em relação com o seu trabalho.

De acordo com a investigação efetuada o conceito de satisfação no trabalho não reúne consenso no que respeita à sua definição, pois trata-se de algo subjetivo que pode variar de pessoa para pessoa, de caso para caso e ao longo do tempo com a mesma pessoa.

De referir que o *Job Satisfaction Survey* (JSS), desenvolvido por Spector (1985), foi um dos questionários utilizados na recolha de informação primária para o presente estudo, utilizando as 36 questões para a satisfação no trabalho (versão completa do questionário), medidas através de uma escala de *Likert* de cinco pontos indo de 1 (“discordo totalmente”) a 5 (“concordo totalmente”).

### **3.1.2. Instrumento de medida da justiça distributiva**

A justiça distributiva analisa a justiça percebida dos resultados ou *outcomes* que um trabalhador recebe no seu local de trabalho.

As percepções de justiça distributiva resultam da aplicação de regras de afetação, uma das quais é a regra da equidade de Adams (1965). Para além de haver mais regras distributivas (como, por exemplo, as regras da necessidade e da igualdade), a que vai ser utilizada no presente estudo é a regra da equidade, não só porque é a mais referenciada pelos investigadores na maioria das suas investigações, mas também porque se comprovou que era a regra que tinha maior aplicabilidade nas economias ocidentais desenvolvidas (Paterson, Green, & Cary, 2002; e Sotomayor, 2006).

Deste modo, a justiça distributiva num contexto de satisfação no trabalho deve ser operacionalizada de acordo com o critério da equidade, por forma a determinar as percepções de justiça em relação às recompensas, tendo em consideração o esforço desenvolvido pelo trabalhador e a qualidade do seu trabalho.

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

### **3.1.3. Instrumento de medida da justiça procedimental**

A justiça procedimental focaliza-se na justiça das questões relativas aos métodos, mecanismos e procedimentos utilizados para determinar os resultados dos empregados (Folger & Cropanzano, 1998; e Malik & Naeem, 2011).

A teorização sobre justiça procedimental deve-se originalmente a Thibaut e Walker (1975), que nos seus estudos concluíram que as pessoas se preocupam não apenas com os resultados de uma distribuição, mas também com os critérios e procedimentos adotados para fazer essa distribuição.

Leventhal (1980) propõe que os procedimentos justos sejam caracterizados por seis regras, denominadas regras procedimentais, a saber: a consistência; o não enviesamento; a exatidão da informação; a correção (ou mecanismos de correção/recurso); a representatividade e a eticalidade. No entanto, a operacionalização da justiça procedimental deve conter itens que traduzam, não só as regras de Leventhal (1980), mas também os dois critérios de justiça de Thibaut e Walker (1975), ou seja, o controlo do processo (capacidade para dar voz às opiniões dos indivíduos, durante a implementação dos procedimentos) e o controlo da decisão (capacidade que o sujeito tem para influenciar o seu próprio *outcome* atual).

Assim, tendo em consideração o referido em cima, para a justiça procedimental foram selecionados os sete itens indicados por Colquitt (2001), medidas através de uma escala de *Likert* de cinco pontos indo do 1 (“discordo totalmente”) até ao 5 (“concordo totalmente”).

#### **3.1.4. Instrumento de medida da justiça interaccional**

A dimensão de justiça interaccional foi introduzida por Bies e Moag (1986) e evidencia-se na importância da qualidade do tratamento interpessoal que os indivíduos recebem, quando os procedimentos são implementados. Os autores consideram como sendo um tratamento justo, os seguintes elementos: relacionamento honesto e verdadeiro; cortesia; respeito pelos direitos individuais; comportamento adequado; e justificação das decisões. Os primeiros quatro elementos enquadram-se no denominado tratamento interpessoal e o último refere-se à justificação.

Leventhal, Karuza e Fry (1980) identificaram alguns aspetos fundamentais da justiça interaccional, que podem aumentar as perceções das pessoas em relação a um tratamento justo, a saber: informação realista; precisa e apresentada de forma clara e objetiva; os colaboradores devem ser tratados com respeito e dignidade; as perguntas e as declarações devem ser feitas com decência, nunca recorrendo a impropérios; e quando uma injustiça ocorrer, uma boa explicação ou um pedido de desculpas pode reduzir ou eliminar o sentimento de raiva gerado.

À semelhança do que sucedeu para as medidas de justiça distributiva e justiça procedimental, também para a justiça interaccional foram considerados os sete itens propostos por Colquitt

(2001), medidos através de uma escala de *Likert* de cinco pontos indo de 1 (“discordo totalmente”) até 5 (“concordo totalmente”).

### **3.2. Procedimentos**

Os procedimentos utilizados na pesquisa passaram por solicitar por escrito ao Conselho de Administração da Fundação INATEL a autorização para efetuar a investigação que se realizou através de um questionário (anexo 2) devidamente estruturado, aplicado aos colaboradores que laboram na Sede da Fundação INATEL em Lisboa. Foi utilizada uma escala de *Likert* de concordância com cinco itens, com as seguintes graduações: 1 (“discordo totalmente”), 2 (“discordo”), 3 (“não concordo nem discordo”), 4 (“concordo”) e 5 (“concordo totalmente”). Para a aferição da satisfação no trabalho foram utilizadas as trinta e seis questões de Spector (1985). Já no que se refere à justiça organizacional usaram-se as vinte questões de Colquitt (2001).

No momento da entrega do questionário aos colaboradores foi explicado o objetivo da investigação, o carácter sigiloso das informações prestadas, bem como o facto de a sua participação ser totalmente voluntária. Os respondentes procederam à entrega dos questionários no prazo combinado que foram cerca de 15 (quinze) dias.

### **3.3. Questões de investigação**

No que concerne às questões de investigação foram formuladas as seguintes:

Questão de investigação 1 (Q1) - Será que, no contexto do sistema de recompensas, a justiça organizacional é composta por três dimensões?

Uma das questões mais pertinentes no estudo da justiça organizacional prende-se com a dimensionalidade da sua construção, ou seja, quais as dimensões de justiça que a integram. Ultimamente, alguns teóricos têm argumentado que a justiça organizacional é uma construção quadridimensional, sendo composta pelas dimensões de justiça distributiva, justiça procedimental, justiça interpessoal e justiça informacional (por exemplo, Colquitt *et al.*, 2001; e Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005). No entanto, não há consenso entre os

investigadores sobre quais as dimensões que integram o conceito de justiça organizacional, continuando o debate sobre se será tridimensional ou quadridimensional.

No presente estudo foi utilizada a tipologia amplamente aceite, ou seja, a visão tripartida da justiça organizacional, que inclui a justiça distributiva, a justiça procedimental e a justiça interaccional (Folger & Cropanzano, 1998; e Muchinsky, 2004). Para responder à questão de investigação 1 utilizou-se a análise fatorial de componentes principais com a rotação *varimax*.

Questão de investigação 2 (Q2) - Quais as dimensões de justiça organizacional que, no contexto do sistema de recompensas, influenciam a satisfação no trabalho?

Sempre que se realiza uma investigação ela deve ser fundamentada e metodologicamente construída com o objetivo de encontrar a solução ou a explicação de um problema, que constituirá o ponto de partida da pesquisa.

Raramente uma única hipótese é suficiente para responder à pergunta de partida, pois a hipótese constitui-se, frequentemente, apenas numa resposta parcial ao problema colocado. Assim e de acordo com Quivy e Campenhoudt (2008), será útil conjugar vários conceitos e hipóteses para dar cobertura aos diversos aspetos do problema.

Assim e perante os resultados dos diversos estudos empíricos referenciados no capítulo dois, as hipóteses para este trabalho são as seguintes:

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

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

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

Para testar as hipóteses formuladas utilizou-se como referência para aceitar ou rejeitar a hipótese nula um nível de significância ( $\alpha$ ) inferior ou igual a 0,05 ( $\alpha \leq 0,05$ ). No entanto, se encontrarmos diferenças significativas para um nível de significância ( $\alpha$ ) inferior ou igual 0,10 ( $\alpha \leq 0,10$ ), estas serão devidamente comentadas. Para testar as hipóteses anteriormente referidas vai ser utilizado o modelo de regressão linear múltiplo. Os pressupostos deste modelo, designadamente a linearidade da relação entre a variável independente e a variável dependente (análise gráfica), independência de resíduos (teste de Durbin-Watson), normalidade dos resíduos (teste de Kolmogorov-Smirnov) e homogeneidade de variâncias (análise gráfica) foram analisados e encontravam-se genericamente satisfeitos.

A análise estatística foi efetuada com o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 20.0 para Windows.





## **CAPÍTULO 4 - Análise dos resultados**

No presente capítulo pretende-se analisar as relações entre as três dimensões de justiça organizacional em relação às recompensas (variáveis independentes do modelo) e a sua influência na satisfação no trabalho (variável dependente do modelo), com vista a testar as hipóteses formuladas.

Deste modo e para obter a amostra do estudo final, foi contactado o Conselho de Administração da Fundação INATEL a fim de levar a efeito uma investigação através de um questionário aos seus colaboradores que trabalham na Sede em Lisboa. O contacto foi feito através de uma carta (anexo 1) onde foi explicado o objetivo da investigação, a sua importância teórica e prática, e onde foi também garantida a confidencialidade da informação.

Deste modo, iniciaremos este capítulo com uma breve caracterização da organização em estudo e da amostra do estudo, seguindo-se a análise dos resultados da aplicação dos questionários.

### **4.1. Caracterização da Fundação INATEL**

#### **4.1.1. Pequeno historial**

Fundada em 1935 como Fundação Nacional para Alegria no Trabalho (FNAT), a Fundação INATEL é hoje tutelada pelo Ministério da Solidariedade e Segurança Social, afirmando-se como uma instituição prestadora de serviços sociais.

Desenvolve atividade nas áreas do turismo social e sénior, do termalismo, da organização dos tempos livres, da cultura e do desporto popular, com profundas preocupações de humanismo e de qualidade.

Está presente em todo o continente e regiões autónomas com uma rede de 23 agências, e abrange uma massa associativa que ronda os 200 mil associados individuais e os 3500 associados coletivos.

Dispõe de uma rede de hotelaria social com 18 unidades hoteleiras, 4 parques de campismo, 2 casa de turismo rural e 2 balneários termais - representando uma oferta global de 4200 camas - e uma estrutura permanente de turismo social e sénior e de organização das férias dos beneficiários e suas famílias; 1 teatro - o Teatro da Trindade e 2 parques desportivos - o Parque de Jogos 1º de Maio, em Lisboa, e o Parque de Ramalde, no Porto.

Possui também estruturas de apoio à cultura popular e ao desporto amador que promovem a assistência técnica e financeira do movimento associativo, cultural, desportivo, etnográfico, folclórico ou recreativo, de base empresarial ou local, no continente e nas regiões autónomas.

#### **4.1.2. Natureza, Sede e âmbito territorial**

A Fundação INATEL é uma pessoa coletiva de direito privado de utilidade pública, de natureza fundacional, dotada de personalidade jurídica, com duração indeterminada. Rege-se pelos seus estatutos e, subsidiariamente, pela legislação aplicável às pessoas coletivas de utilidade pública.

A Fundação INATEL tem Sede em Lisboa e exerce a sua atividade em todo o território nacional, podendo criar serviços e delegações/agências onde seja julgado conveniente para a prossecução dos seus fins estatutários.

#### **4.1.3. Missão e visão**

Fundação INATEL tem como missão a promoção das melhores condições para a ocupação dos tempos livres e do lazer dos jovens, trabalhadores e seniores, desenvolvendo e valorizando o turismo social, a criação e fruição cultural, a atividade física e desportiva, bem como a inclusão e a solidariedade social.

Líder nos serviços que presta à sociedade, a Fundação INATEL alcançará ainda maior valor e excelência, através da promoção do desporto, cultura, turismo, inclusão e solidariedade social no mercado nacional e internacional.

A Fundação INATEL de acordo com o seu âmbito territorial, missão e visão e na procura de atingir os seus objetivos, pretende criar uma dinâmica de iniciativas de carácter local e distrital facilitando e concretizando projetos culturais, desportivos e turísticos desenvolvidos pelos serviços centrais.

Está presente em todo o continente e regiões autónomas com uma rede de 23 agências, as quais têm um papel fundamental na divulgação e viabilização do projeto de renovação adaptado à realidade social de cada região. As agências da Fundação INATEL estão distribuídas, por regiões, como se indica de seguida:

- Norte do país: Braga, Bragança, Porto, Viana do Castelo e Vila Real;
- Centro do país: Aveiro, Castelo Branco, Coimbra, Covilhã, Guarda, Leiria e Viseu;
- Lisboa e Vale do Tejo: Lisboa, Santarém e Setúbal;
- Alentejo e Algarve: Beja, Évora, Faro e Portalegre;
- Açores: Angra do Heroísmo, Horta e Ponta Delgada;
- Madeira: Funchal.

A Fundação INATEL é uma entidade integrada na economia social, prestadora de serviços nas áreas do turismo, intervenção social, cultura e desporto, com profundas preocupações sociais e de qualidade.

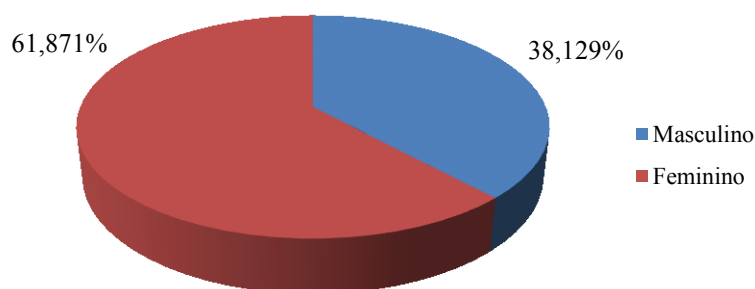
Na área de turismo, a INATEL Turismo coloca à disposição dos cidadãos, dezoito unidades hoteleiras, quatro parques de campismo, duas unidades de turismo rural e dois balneários termais. Uma vasta oferta turística, excelente qualidade no serviço prestado e preços muito competitivos, fazem da Fundação INATEL uma referência no mercado turístico em Portugal.

No âmbito da cultura e no cumprimento da sua missão, a Fundação INATEL valoriza como área prioritária a cultura nas atividades amadoras e tradicionais. Para além do Teatro da Trindade com uma programação diversificada, de elevada qualidade e popular, as atividades da INATEL no âmbito da cultura distinguem-se pela singularidade do seu projeto de apoio às atividades culturais amadoras e tradicionais, no âmbito da música, etnografia e teatro, abrangendo todo o País, através das associações e coletividades locais suas associadas, designadas por CCD's (Centros de Cultura e Desporto).

Por fim, a Fundação INATEL pretende marcar uma mudança ideológica na área do desporto e, assim, marcar uma evolução do atual modelo para um conceito social do desporto, contando com a parceria estratégica dos seus parceiros mais próximos, os CCD's (Centros de Cultura e Desporto). Uma rede de instalações desportivas de proximidade contribui para a promoção da atividade física, para um estilo de vida saudável e para a ocupação ativa dos tempos livres.

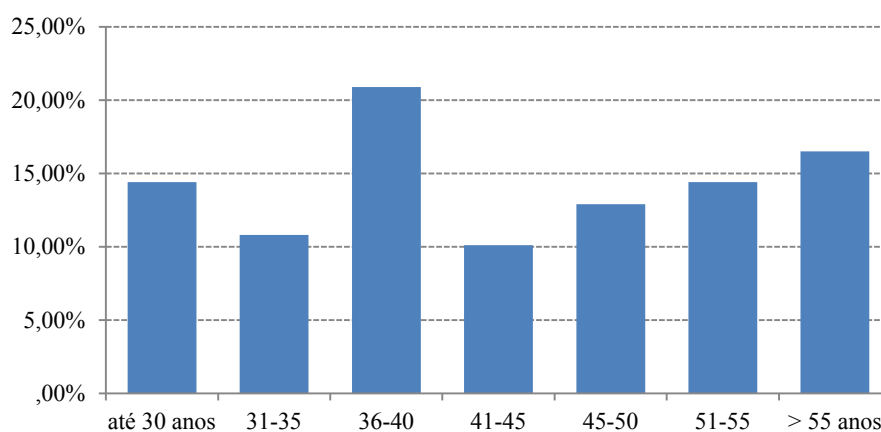
#### 4.2. Caracterização da amostra

Dos 170 questionários entregues, colaboraram na investigação 139 respondentes, o que corresponde a uma taxa de respostas de cerca de 82%. A maioria dos respondentes é do género feminino ( $n = 86$ , ou seja, 61,9%), enquanto o género masculino se encontra representado por apenas 38,1% dos inquiridos ( $n = 53$ ), conforme se pode constatar pela observação da Figura 6.



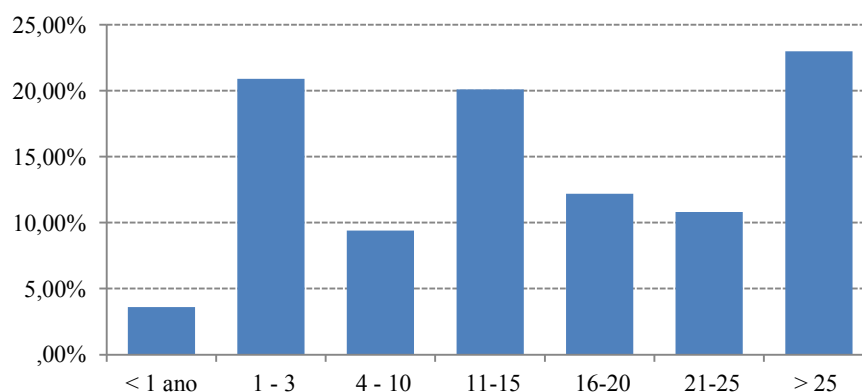
*Figura 6.* Gráfico da repartição dos respondentes por género.  
Fonte: Elaboração própria.

A Figura 7, ilustra a distribuição por escalões etários. A média de idades é de 43,6 anos (com um desvio padrão de 1,4 anos). O respondente mais novo tem 24 anos e mais velho 79 anos. O escalão etário mais representado é o escalão dos 36-40 anos ( $n = 29$ , ou seja, 20,9%). Os mais velhos (idades superiores a 55 anos) representam 16,5% dos respondentes ( $n = 23$ ). Já o escalão etário de 51-55 anos representa 14,4% dos respondentes, tendo a mesma representatividade que o escalão etário dos respondentes mais jovens, com idades até 30 anos ( $n = 20$ , ou seja, 14,4%).



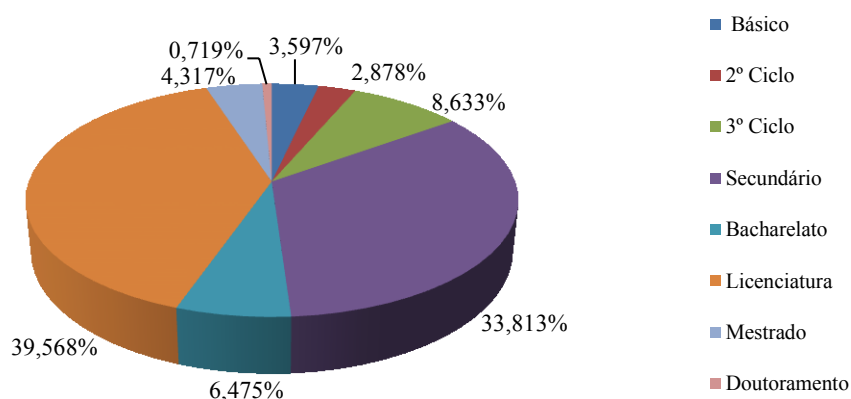
*Figura 7.* Gráfico de repartição dos respondentes por escalões etários.  
Fonte: Elaboração própria.

Como se pode verificar pela leitura da Figura 8, em termos de antiguidade, quase um quarto dos respondentes têm mais de 25 anos de tempo de serviço ( $n = 32$ , ou seja, 23,0%), seguindo-se os escalões de 1-3 anos ( $n = 29$ , ou seja, 20,9%), e de 11-15 anos ( $n = 28$ , ou seja, 20,1%).



*Figura 8.* Gráfico da repartição dos respondentes por tempo de serviço na organização.  
Fonte: Elaboração própria.

No que se refere à repartição dos respondentes por habilitações académicas observa-se na Figura 9, que a graduação predominante é a licenciatura (39,6%), seguindo-se o ensino secundário (33,8% dos respondentes têm o secundário) e o 3º ciclo (8,6% dos respondentes possuem este grau de ensino).



*Figura 9.* Gráfico da repartição dos respondentes por habilitações académicas.  
Fonte: Elaboração própria.

Na Tabela 1 podemos observar a distribuição dos inquiridos por direção. Os respondentes estão afetos, prioritariamente, às áreas de Secretaria-geral e Gabinetes Técnicos, seguindo-se a Direção Administrativa e Financeira que perfazem no seu total 50,4% dos inquiridos.

**Tabela 1**  
*Repartição dos respondentes por setor de trabalho*

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Direção Administrativa e Financeira	34	24,5	24,5	24,5
Direção Marketing e Rel. Internac.	11	7,9	7,9	32,4
Direção da Cultura	9	6,5	6,5	38,8
Direção de Turismo e Hotelaria	14	10,1	10,1	48,9
Direção do Desporto	13	9,4	9,4	58,3
Direção de Intervenção Social	15	10,8	10,8	69,1
Secretaria Geral e Gabinetes Técnicos	36	25,9	25,9	95,0
Sem Indicação de Direção	7	5,0	5,0	100,0
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente ao tipo de vínculo, pode-se observar na Tabela 2, que um pouco mais de metade da amostra (59,7%) tem contratos de trabalho sem termo, 30,9% contratos a termo certo e 9,4% contratos a termo incerto.

Tabela 2  
*Repartição dos respondentes por tipos de contrato*

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulada
A termo certo	43	30,9	30,9	30,9
A termo incerto	13	9,4	9,4	40,3
Sem termo	83	59,7	59,7	100,0
Total	139	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria.

Na Tabela 3 apresentam-se as respostas dos sujeitos às questões relacionadas com a satisfação no trabalho. Evidenciam-se em cinza claro as respostas mais frequentes (moda). A afirmação com a qual que os sujeitos mais concordaram foi a questão 10 (“Os aumentos salariais são raros e muito distantes no tempo”) em que 48,2% dos respondentes referiram que concordavam com a afirmação. Por sua vez a afirmação que mais discordaram foi a questão 28 (“Eu estou satisfeito com as oportunidades de aumentos salariais que me são concedidas”) onde 38,8% dos inquiridos referiram que discordavam totalmente.

Tabela 3  
*Frequência e percentagem de respostas dadas às questões sobre satisfação no trabalho*

		1	2	3	4	5
1. Eu sinto que sou justamente remunerado relativamente ao trabalho que realizo.	Freq.	45	47	26	19	2
	%	32,4	33,8	18,7	13,7	1,4
2. Existem poucas oportunidades de promoção no meu trabalho.	Freq.	7	10	30	49	43
	%	5,0	7,2	21,6	35,3	30,9
3. O meu superior hierárquico é bastante competente no seu trabalho.	Freq.	7	6	26	62	38
	%	5,0	4,3	18,7	44,6	27,3
4. Eu não estou satisfeito com os benefícios que recebo.	Freq.	9	26	40	43	21
	%	6,5	18,7	28,8	30,9	15,1
5. Quando realizo um bom trabalho, recebo o reconhecimento que mereço.	Freq.	20	27	44	43	5
	%	14,4	19,4	31,7	30,9	3,6
6. Muitas das regras e procedimentos existentes tornam difícil a realização de um bom trabalho.	Freq.	3	22	42	49	23
	%	2,2	15,8	30,2	35,3	16,5
7. Eu gosto das pessoas com quem trabalho.	Freq.	3	6	24	68	38
	%	2,2	4,3	17,3	48,9	27,3
8. Às vezes sinto que o meu trabalho não faz sentido.	Freq.	42	53	20	15	9
	%	30,2	38,1	14,4	10,8	6,5
9. A comunicação não é um problema no meu local de trabalho.	Freq.	12	30	28	52	17
	%	8,6	21,6	20,1	37,4	12,2
10. Os aumentos salariais são raros e muito distantes no tempo.	Freq.	5	2	23	42	67
	%	3,6	1,4	16,5	30,2	48,2
11. Aqueles que desempenham um bom trabalho têm grandes possibilidades de serem promovidos.	Freq.	36	44	36	18	5
	%	25,9	31,7	25,9	12,9	3,6



		1	2	3	4	5
12. O meu superior hierárquico é injusto para mim.	Freq.	41	57	26	8	7
	%	29,5	41,0	18,7	5,8	5,0
13. Os benefícios que recebo são tão bons como os que as outras organizações oferecem.	Freq.	30	37	58	11	3
	%	21,6	26,6	41,7	7,9	2,2
14. Eu sinto que o trabalho que realizo não é devidamente apreciado.	Freq.	8	42	32	42	15
	%	5,8	30,2	23,0	30,2	10,8
15. Os esforços que eu desenvolvo para realizar um bom trabalho, não são bloqueados por questões burocráticas.	Freq.	17	36	40	43	3
	%	12,2	25,9	28,8	30,9	2,2
16. Eu sinto que tenho que trabalhar mais no meu trabalho, devido à incapacidade dos que trabalham comigo.	Freq.	22	50	35	23	9
	%	15,8	36,0	25,2	16,5	6,5
17. Eu gosto de executar as tarefas relativas ao meu trabalho.	Freq.	4	1	10	67	57
	%	2,9	0,7	7,2	48,2	41,0
18. Os objetivos da minha organização não são claros para mim.	Freq.	27	48	31	23	10
	%	19,4	34,5	22,3	16,5	7,2
19. Eu sinto que não sou apreciado pela organização, quando penso no que eles me pagam.	Freq.	14	33	33	33	26
	%	10,1	23,7	23,7	23,7	18,7
20. Aqui as pessoas são promovidas tão rapidamente como o são em outras organizações.	Freq.	39	33	57	7	3
	%	28,1	23,7	41,0	5,0	2,2
21. O meu superior hierárquico demonstra pouco interesse relativamente aos seus subordinados.	Freq.	31	54	26	13	15
	%	22,3	38,8	18,7	9,4	10,8
22. O conjunto de benefícios que recebo corresponde àquilo que é justo esperar.	Freq.	26	59	38	15	1
	%	18,7	42,4	27,3	10,8	0,7
23. Existem poucas recompensas para quem trabalha nesta organização.	Freq.	5	11	40	56	27
	%	3,6	7,9	28,8	40,3	19,4
24. Eu tenho muito que fazer no meu trabalho.	Freq.	4	7	29	61	38
	%	2,9	5,0	20,9	43,9	27,3
25. Eu aprecio os meus colegas de trabalho.	Freq.	2	7	36	74	20
	%	1,4	5,0	25,9	53,2	14,4
26. Eu sinto muitas vezes que não sei o que está a acontecer na minha organização.	Freq.	8	24	37	52	18
	%	5,8	17,3	26,6	37,4	12,9
27. Eu sinto-me orgulhoso pelo trabalho que desempenho.	Freq.	6	3	23	63	44
	%	4,3	2,2	16,5	45,3	31,7
28. Eu estou satisfeito com as oportunidades de aumentos salariais que me são concedidas.	Freq.	54	43	35	3	4
	%	<b>38,8</b>	30,9	25,2	2,2	2,9
29. Há benefícios que deveríamos ter, mas não são tidos em conta.	Freq.	3	6	42	57	31
	%	2,2	4,3	30,2	41,0	22,3
30. Eu aprecio o meu superior hierárquico.	Freq.	6	11	29	59	34
	%	4,3	7,9	20,9	42,4	24,5
31. Eu tenho demasiada papelada (trabalho escrito).	Freq.	10	28	43	45	13
	%	7,2	20,1	30,9	32,4	9,4
32. Eu sinto que os meus esforços não são remunerados de forma adequada.	Freq.	4	18	33	44	40
	%	2,9	12,9	23,7	31,7	28,8
33. Eu estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção.	Freq.	52	36	35	12	4
	%	37,4	25,9	25,2	8,6	2,9
34. Existem demasiadas conflitualidades no meu local de trabalho.	Freq.	13	35	48	27	16
	%	9,4	25,2	34,5	19,4	11,5
35. O meu trabalho é agradável.	Freq.	2	7	34	78	18
	%	1,4	5,0	24,5	56,1	12,9

		1	2	3	4	5
36. As minhas obrigações (tarefas de trabalho) não são totalmente explicadas.	Freq.	19	63	36	19	2
	%	13,7	45,3	25,9	13,7	1,4

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

Fonte: Elaboração própria.

Na Tabela 4 apresentam-se as respostas dos sujeitos às questões relacionadas com a justiça organizacional. A afirmação com a qual os respondentes mais concordaram foi a questão 55 (“O meu superior hierárquico fornece as informações acerca de como estou a desempenhar as minhas funções”), em que 47,5% dos respondentes referiram que concordavam com a afirmação; é um item que retrata a dimensão de justiça interaccional. Por seu turno, a afirmação com a qual os respondentes mais discordaram foi a questão 56 (“Se considerar os demais salários pagos na minha organização, recebo um salário justo”), em que 34,5% dos inquiridos referiram que discordavam totalmente com a mesma; é um item que retrata a dimensão de justiça distributiva.

Tabela 4

*Frequência e percentagem de respostas dadas às questões de justiça organizacional*

		1	2	3	4	5
37. Sou recompensado de forma justa tendo em conta a minha responsabilidade no trabalho.	Freq.	34	57	31	14	3
	%	24,5	41,0	22,3	10,1	2,2
38. A minha organização procura reunir as informações precisas antes de tomar as decisões.	Freq.	12	25	64	31	7
	%	8,6	18,0	46,0	22,3	5,0
39. Ao tomar as decisões sobre questões salariais o meu superior hierárquico considera o meu ponto de vista.	Freq.	33	22	62	19	3
	%	23,7	15,8	44,6	13,7	2,2
40. O meu superior hierárquico preocupa-se com os meus direitos como trabalhador.	Freq.	12	23	46	48	10
	%	8,6	16,5	33,1	34,5	7,2
41. Sou recompensado de forma justa face da minha experiência profissional.	Freq.	38	53	32	13	3
	%	27,3	38,1	23,0	9,4	2,2
42. A minha organização dá oportunidade para os empregados recorrerem das decisões tomadas.	Freq.	19	30	63	25	2
	%	13,7	21,6	45,3	18,0	1,4
43. Sou recompensado de maneira justa tendo em conta o esforço na realização do meu trabalho.	Freq.	38	53	32	16	0
	%	27,3	38,1	23,0	11,5	0,0
44. Ao relacionar-se com os empregados o meu superior hierárquico supera os favorecimentos pessoais.	Freq.	14	27	61	27	10
	%	10,1	19,4	43,9	19,4	7,2
45. O meu superior hierárquico usa o tempo que for necessário para explicar as decisões tomadas.	Freq.	12	25	36	54	12
	%	8,6	18,0	25,9	38,8	8,6
46. Sou recompensado justamente pela qualidade do trabalho que apresento.	Freq.	34	50	34	18	3
	%	24,5	36,0	24,5	12,9	2,2
47. Através de representantes, a organização possibilita a participação quando vai decidir sobre política salarial.	Freq.	29	35	65	9	1
	%	20,9	25,2	46,8	6,5	0,7

		1	2	3	4	5
48. A minha organização estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas.	Freq.	16	25	73	22	3
	%	11,5	18,0	52,5	15,8	2,2
49. Sou recompensado de maneira justa pelo stress e a que sou submetido durante o meu trabalho.	Freq.	38	46	40	13	2
	%	27,3	33,1	28,8	9,4	1,4
50. O meu superior hierárquico trata-me com sinceridade e franqueza.	Freq.	12	13	33	54	27
	%	8,6	9,4	23,7	38,8	19,4
51. O meu superior hierárquico apresenta justificação adequada para as decisões relativas às recompensas	Freq.	16	29	55	33	6
	%	11,5	20,9	39,6	23,7	4,3
52. A minha organização ouve as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pelas decisões salariais.	Freq.	26	35	66	11	1
	%	18,7	25,2	47,5	7,9	0,7
53. Recebo o <i>feedback</i> útil relacionado com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho.	Freq.	12	33	43	49	2
	%	8,6	23,7	30,9	35,3	1,4
54. No trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos sobre decisões salariais tomadas	Freq.	20	23	64	29	3
	%	14,4	16,5	46,0	20,9	2,2
55. O meu superior hierárquico fornece as informações acerca de como estou a desempenhar as minhas funções	Freq.	12	19	33	66	9
	%	8,6	13,7	23,7	47,5	6,5
56. Se considerar os demais salários pagos na minha organização, recebo um salário justo	Freq.	48	42	35	12	2
	%	34,5	30,2	25,2	8,6	1,4

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

Fonte: Elaboração própria.

Os valores das estatísticas descritivas, obtidos pelos respondentes, no que se refere às perceções de justiça organizacional e à satisfação com o trabalho, designadamente valores mínimos, máximos, médios e respetivos desvios padrão, podem ser observados na Tabela 5. A média mais elevada foi obtida na subescala de justiça interaccional (3,07) e a mais baixa na subescala de justiça distributiva (2,22).

Tabela 5

*Estatísticas descritivas sobre dimensões de justiça organizacional e satisfação no trabalho*

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Justiça distributiva	139	1,00	4,33	<b>2,22</b>	0,87
Justiça procedimental	139	1,14	4,14	2,73	0,69
Justiça interaccional	139	1,00	5,00	<b>3,07</b>	0,80
Satisfação no trabalho	139	1,58	3,94	2,94	0,47

Fonte: Elaboração própria.

Os coeficientes de correlação entre as dimensões da justiça organizacional e a satisfação com o trabalho são todos significativos e positivos, como se pode verificar na Tabela 6. A maior correlação ocorre entre a satisfação com o trabalho e a justiça distributiva ( $r=0,705$ ).

Tabela 6

*Correlações entre justiça organizacional e satisfação no trabalho*

	Satisfação
Justiça distributiva	,705**
Justiça procedimental	,682**
Justiça interaccional	,655**

\* Coeficiente significativo para um nível de significância  $\leq 0,05$ \*\* Coeficiente significativo para um nível de significância  $\leq 0,01$ 

Fonte: Elaboração própria.

Os coeficientes de correlação entre as dimensões da justiça organizacional são todos significativos e positivos, conforme consta na Tabela 7. A maior correlação ocorre entre as dimensões de justiça procedimental e de justiça interaccional ( $r=0,725$ ) e a mais baixa entre as dimensões de justiça distributiva e de justiça interaccional ( $r=0,466$ ).

Tabela 7

*Correlações entre as dimensões de justiça organizacional*

	Justiça Procedimental	Justiça Distributiva
Justiça Distributiva	,572**	
Justiça Interaccional	,725**	,466**

\* Coeficiente significativo para um nível de significância  $\leq 0,05$ \*\* Coeficiente significativo para um nível de significância  $\leq 0,01$ 

Fonte: Elaboração própria.

### 4.3. Propriedades psicométricas

A análise da estrutura relacional dos itens da escala de justiça organizacional foi efetuada através da análise fatorial exploratória sobre a matriz das correlações, com extração dos fatores pelo método das componentes principais seguidas de rotação *varimax*. Os fatores comuns retidos foram os que apresentaram um autovalor superior à unidade.

A validade da análise fatorial foi feita através do KMO (cujo valor foi de 0,909, que traduz um valor “excelente”) e teste de Bartlett (significativo) e indica-nos valores aceitáveis para a sua prossecução.

A análise fatorial convergiu para uma solução com 4 componentes principais que explicam 67,9% da variância total. Como esta solução se afasta da solução pretendida para esta

investigação, foi efetuada uma segunda análise fatorial de componentes principais forçando a extração de três componentes principais.

As três componentes explicam 62,5% da variância total, como está patente na Tabela 8.

Tabela 8  
*Variância explicada*

Componentes	Autovalores iniciais			Soma de extração de cargas <i>squared</i>		
	Total	% da variança	Acumulativo %	Total	% da variança	Acumulativo %
1	8,777	43,885	43,885	8,777	43,885	43,885
2	2,495	12,476	56,361	2,495	12,476	56,361
3	1,236	6,179	62,540	1,236	6,179	62,540
4	1,088	5,438	67,978			
5	,895	4,475	72,453			
6	,715	3,575	76,028			
7	,621	3,104	79,132			
8	,537	2,685	81,817			
9	,483	2,414	84,231			
10	,454	2,268	86,499			
11	,415	2,075	88,574			
12	,407	2,033	90,607			
13	,381	1,907	92,513			
14	,303	1,517	94,031			
15	,273	1,365	95,396			
16	,255	1,273	96,669			
17	,234	1,172	97,841			
18	,188	,941	98,782			
19	,141	,705	99,488			
20	,102	,512	100,000			

Fonte: Elaboração própria.

A saturação dos itens ( $> 0.30$ ) em cada uma das componentes principais pode ser observada na Tabela 9.

A primeira componente integra todos os itens da justiça interaccional e mais dois que pertencem à justiça procedimental. A segunda componente agrupa todos os itens relacionados com a justiça distributiva. A terceira componente agrupa 4 dos seis itens originais da justiça procedimental.

Tabela 9  
*Matriz componentes rodada*

	Componentes		
	JI	JD	JP
J_55	<b>,818</b>		
J_50	<b>,816</b>		
J_45	<b>,773</b>		
J_53	,680		
J_40	<b>,679</b>		
J_51	<b>,654</b>	,350	
J_44	<b>,572</b>		
J_42	<b>,551</b>	,353	,323
J_54	,444		,384
J_43		<b>,899</b>	
J_37		<b>,830</b>	
J_41		<b>,828</b>	
J_46		<b>,827</b>	,331
J_56		<b>,812</b>	
J_49	,309	<b>,755</b>	
J_48			<b>,817</b>
J_47			<b>,797</b>
J_38			<b>,632</b>
J_52	,426	,375	<b>,478</b>
J_39	,377		,424

Legenda: JI - Justiça interaccional; JD - Justiça distributiva;  
 JP - Justiça procedimental.  
 Fonte: Elaboração própria.

#### 4.4. Consistência interna

A consistência interna dos instrumentos utilizados no presente estudo foi avaliada com recurso ao coeficiente de consistência interna alfa de Cronbach. Os valores encontrados para a justiça organizacional (Tabela 10) variam entre um mínimo de 0,847 (classificado como “bom”) na subescala de justiça procedimental e um máximo de 0,934 (classificado como “excelente”) na subescala de justiça distributiva. A consistência interna obtida na escala de satisfação com o trabalho foi de 0,888 (ou seja, “excelente”), como se pode observar na Tabela 11.

Tabela 10

*Consistência interna das dimensões de justiça organizacional*

	Alfa de Cronbach	Nº de itens
Justiça distributiva	0,934	6
Justiça procedimental	0,847	7
Justiça interaccional	0,866	7

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 11

*Consistência interna da medida de satisfação no trabalho*

	Alfa de Cronbach	Nº de itens
Satisfação	0,888	36

Fonte: Elaboração própria.

**4.5. Teste de hipóteses**

Para testar as três hipóteses formuladas no capítulo três foram desenvolvidas análises de regressão múltipla, em que as variáveis independentes do modelo são as três dimensões de justiça organizacional e a variável dependente do modelo é a satisfação no trabalho. Seguidamente vão ser analisadas as hipóteses formuladas no capítulo anterior. Na Tabela 12, observa-se que o modelo de regressão linear múltipla explica 3,6% da satisfação com o trabalho e conforme consta na Tabela 13, não é estatisticamente significativo,  $F(3, 135) = 1,665, p = 0,177$ .

Tabela 12

*Resumo do modelo*

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimação	Durbin-Watson
1	,189	,036	,014	,19239	1,714

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 13

*Anova*

Modelo		Soma dos quadrados	df	Média dos quadrados	F	Sig.
1	Regressão	,185	3	,062	1,665	,177
	Residual	4,997	135	,037		
	Total	5,182	138			

\*  $p \leq 0,05$ 

Fonte: Elaboração própria.

A hipótese 1 refere que as percepções de justiça distributiva relativas aos sistemas de recompensa influenciam positivamente a satisfação no trabalho. Analisando os coeficientes da regressão múltipla obtidos para as três dimensões de justiça organizacional (Tabela 14) verifica-se que a justiça distributiva revelou-se como o preditor significativo da satisfação no trabalho. Logo, a hipótese 1 é suportada.

Tabela 14  
*Coeficientes da análise de regressão linear múltipla*

Modelo	Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandardizados	<i>t</i>	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constante)	3,087	,071		43,534	,000
1 J. distributiva	,042	,022	,190	1,915	,058*
J. procedimental	-,031	,026	-,126	-1,190	,236
J. interaccional	-,023	,025	-,098	-,934	,352

\*  $p \leq 0,10$

Fonte: Elaboração própria.

A hipótese 2 considera que as percepções de justiça procedimental relativas aos sistemas de recompensa influenciam positivamente a satisfação no trabalho. Os resultados obtidos na Tabela 14 permitem concluir que a justiça procedimental não tem influência sobre a satisfação no trabalho, pelo que a hipótese 2 não foi suportada.

Por fim, a hipótese 3 refere que as percepções de justiça interaccional relativas aos sistemas de recompensa não influenciam a satisfação no trabalho. Em relação a esta hipótese verifica-se na Tabela 14 que a justiça interaccional não influencia a satisfação no trabalho. Deste modo, a hipótese 3 foi suportada.

#### 4.6. O papel desempenhado pelas variáveis de controlo

Complementarmente ao estudo desenvolvido nesta investigação vão ser analisados os efeitos que as variáveis de controlo podem ter sobre a satisfação no trabalho. As variáveis de controlo consideradas são as seguintes: género (ou sexo), idade, tempo de serviço, habilitações académicas, tipo de contrato, e direção onde os respondentes trabalham. De salientar que não foi efetuada uma revisão de literatura sobre esta temática, pelo que não serão consideradas



hipóteses sobre o modo como estas variáveis de controlo afetam a satisfação no trabalho. Esta análise terá, pois, um carácter meramente complementar.

a) *Género (sexo)*

A observação dos resultados patentes na Tabela 15 permite concluir que as mulheres da amostra têm valores de satisfação com o trabalho significativamente mais elevados do que os homens, 2,99 *versus* 2,85,  $t(137) = -1,678$ ,  $p = 0,096$ .

Tabela 15  
*Género e satisfação com o trabalho*

	Masculino		Feminino		Sig.
	M	Dp	M	Dp	
Satisfação	2,85	0,46	2,99	0,47	0,096 *

Legenda: M – média; Dp – Desvio-padrão; \*  $p \leq 0,10$   
Fonte: Elaboração própria.

b) *Idade*

Da leitura das informações patentes na Tabela 16 conclui-se que os inquiridos que se situam no escalão etário entre os 31 e os 35 anos evidenciam valores mais elevados de satisfação com o trabalho, ao passo que os respondentes que se encontram no escalão etário mais baixo (idades até aos 30 anos) apresentam valores mais baixos de satisfação com o trabalho (3,14 *versus* 2,82), embora as diferenças não sejam estatisticamente significativas,  $F(6, 132) = 0,983$ ,  $p = 0,439$ .

Tabela 16  
*Idade e satisfação com o trabalho*

	Média	Desvio padrão	Sig.
até 30 anos	2,82	0,45	0,439
31-35	3,14	0,43	
36-40	2,87	0,49	
41-45	2,85	0,58	
45-50	2,97	0,59	
51-55	3,03	0,45	
> 55 anos	2,94	0,31	

Fonte: Elaboração própria.

c) *Direção a que os colaboradores pertencem*

Pela interpretação dos dados na Tabela 17 pode-se concluir que os respondentes da Direção Cultural obtêm valores mais elevados de satisfação com o trabalho, ao passo que os inquiridos da Direção Administrativa e Financeira e Direção de Marketing e Relações Internacionais revelam valores mais baixos (3,04 *versus* 2,87). No entanto, as diferenças não são estatisticamente significativas,  $F(7, 131) = 0,381, p = 0,912$ .

Tabela 17  
*Setor de trabalho e satisfação com o trabalho*

	Média	Desvio padrão	Sig.
Direção Adm. Financeira	2,87	0,53	0,912
Direção Mkt e Rel. Internacionais	2,87	0,47	
Direção Cultural	3,04	0,32	
Direção Turismo Hotelaria	2,90	0,36	
Direção Desporto	2,92	0,41	
Direção Intervenção Social	2,90	0,49	
Secretaria Geral Gab.Técnicos	3,03	0,49	
Sem Direção	2,94	0,58	

Fonte: Elaboração própria.

d) *Tempo de serviço*

Pela observação dos valores constantes na Tabela 18 constata-se que os respondentes com menor antiguidade obtêm valores mais elevados de satisfação com o trabalho e os que apresentam um tempo de permanência na organização entre 11 a 15 anos revelam valores mais baixos de satisfação com o trabalho (3,08 *versus* 2,82), muito embora as diferenças não sejam estatisticamente significativas,  $F(6, 132) = 0,612, p = 0,720$ .

Tabela 18  
*Tempo de serviço e satisfação com o trabalho*

	Média	Desvio padrão	Sig.
Menos de 1 ano	3,08	0,39	0,720
De 1 a 3 anos	3,00	0,52	
De 4 a 10 anos	2,93	0,44	
De 11 a 15 anos	2,82	0,56	
De 16 a 20 anos	2,92	0,48	
de 21 a 25 anos	3,06	0,52	
Mais de 25 anos	2,91	0,31	

Fonte: Elaboração própria.

e) *Tipo de contrato*

Da leitura dos elementos da Tabela 19 pode-se concluir que os inquiridos com contrato de trabalho a termo certo revelam ter valores mais elevados de satisfação com o trabalho, ao passo que os respondentes que têm um contrato sem termo apresentam valores mais baixos (3,03 *versus* 2,89), muito embora as diferenças não sejam estatisticamente significativas,  $F(2, 136) = 1,297, p = 0,277$ .

Tabela 19  
*Tipo de contrato e satisfação com o trabalho*

	Termo certo		Termo incerto		Sem termo		Sig.
	M	Dp	M	Dp	M	Dp	
Satisfação	3,03	0,43	2,91	0,54	2,89	0,47	0,277

Legenda: M – média; Dp – Desvio-padrão  
Fonte: Elaboração própria.

f) *Habilitações académicas*

Pela observação dos dados patentes na Tabela 20 pode-se constatar que os inquiridos com habilitações até ao segundo ciclo apresentam valores mais elevados de satisfação com o trabalho, ao passo que os respondentes que possuem habilitações académicas mais elevadas, designadamente licenciatura, mestrado e doutoramento, apresentam valores mais baixos de satisfação com o trabalho (3,16 *versus* 2,91). No entanto, as diferenças não são estatisticamente significativas ( $F(3, 135) = 0,703, p = 0,552$ ).

Tabela 20  
*Habilitações académicas e satisfação com o trabalho*

	Até 2º ciclo		3º ciclo		Secundário		Superior		Sig.
	M	Dp	M	Dp	M	Dp	M	Dp	
Satisfação	3,16	0,22	2,96	0,40	2,92	0,47	2,91	0,50	0,552

Legenda: M – média; Dp – Desvio-padrão  
Fonte: Elaboração própria.

## **CAPÍTULO 5 – Conclusões**

### **5.1. Contribuições para o conhecimento**

A temática da satisfação no trabalho tem merecido ultimamente interesse e preocupação não só dos investigadores, mas também dos gestores de recursos humanos. Nesta linha de pensamento Ellickson e Logsdon (2001), e Jolodar e Jolodar (2012) referem que o aumento da satisfação no trabalho leva ao desenvolvimento dos recursos humanos e que uma maior satisfação trará mais produtividade e conseqüentemente melhores resultados para a organização.

A presente investigação contribuiu para reforçar alguns argumentos teóricos nas áreas da justiça organizacional, sistema de recompensas e satisfação no trabalho. Dentro dos temas investigados para a elaboração deste estudo, verificou-se que os investigadores de justiça organizacional procuram encontrar respostas para alguns dos anseios expressos e, simultaneamente demonstrar que as percepções de justiça organizacional condicionam uma vasta gama de atitudes e comportamentos dos colaboradores no local de trabalho (das quais se destaca a satisfação no trabalho, objeto de análise do presente estudo) e que, em última instância, podem influenciar o seu desempenho.

Assim, o presente estudo pretende dar um contributo adicional para esta linha de investigação, demonstrando que as percepções de justiça organizacional afetam a satisfação no trabalho.

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

### **5.2. Limitações da investigação**

Os resultados alcançados na presente investigação devem ser interpretados e compreendidos com alguma prudência, atendendo a algumas limitações inerentes a este estudo. Uma das

limitações desta investigação é que os resultados não podem ser generalizados, ou seja, restringem-se à amostra investigada. Outra limitação refere-se ao instrumento de recolha de dados utilizado, visto que as pesquisas de levantamento não possibilitam maior aprofundamento do fenómeno investigado. Uma terceira limitação deve-se ao facto do número de respondentes não corresponder ao total dos colaboradores da organização em estudo (Fundação INATEL), a nível nacional, mas sim aos que trabalham na Sede da organização, o que impossibilitou uma maior abrangência na análise dos dados e a generalização da análise dos resultados para a organização como um todo. A quarta limitação refere-se à estratégia da investigação que se fundamentou na percepção dos respondentes às questões formuladas, pelo que os aspetos subjetivos podem estar presentes no momento da resposta, direcionando-a para uma situação que não seja aquela que represente a realidade da organização.

### **5.3. Pistas para investigação futura**

As propostas para futuras investigações passam pelo esforço para ultrapassar as limitações inerentes à presente investigação. Deste modo, uma possível pista para investigação é a realização de estudos utilizando uma amostra mais representativa da organização, tendo em conta que esta pesquisa foi efetuada somente na Sede da organização e não nas diferentes unidades a nível nacional.

Uma outra sugestão para futuras investigações passa pela utilização de outros instrumentos de recolha de informação, para além do questionário, designadamente a realização de entrevistas, de forma a reforçar as conclusões obtidas. Uma possível linha para investigação futura pode passar por estender a atual pesquisa a outras organizações similares, para poder comparar os resultados obtidos.

Por fim, atendendo a que ainda não há consenso entre os investigadores sobre se se deve utilizar uma visão tripartida da justiça organizacional (composta pelas dimensões de justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interaccional) ou uma perspetiva quadripartida da mesma (integrando as dimensões de justiça distributiva, justiça procedimental, justiça interpessoal e justiça informacional) uma possível pista para investigação futura podia passar pela análise das perceções de justiça organizacional em relação às recompensas e a sua

influência na satisfação no trabalho, considerando uma visão quadripartida da justiça organizacional.

#### **5.4. Conclusão final**

Numa época em que as organizações colocam o assento tónico na assunção e cumprimento das suas responsabilidades sociais, é imperativo que comecem por demonstrar que cumprem essas mesmas responsabilidades, ou seja, que os seus colaboradores sejam recompensados pelo esforço despendido, de uma forma justa e equitativa e em concordância com o seu contributo para a organização.

A relevância destes requisitos é ainda mais evidente se atendermos aos resultados obtidos no presente estudo: o modo, como os colaboradores percebem a justiça organizacional em relação às recompensas e a sua influência na satisfação no trabalho.

No que concerne à justiça organizacional e tendo em consideração a investigação efetuada, podemos observar que a justiça organizacional abrange um conjunto de dimensões que ainda não são inteiramente reconhecidas pelos investigadores desta área de conhecimento, nomeadamente a separação da justiça interaccional nas componentes de justiça interpessoal e justiça informacional. Entretanto é de aceitação generalizada que a justiça organizacional tem uma dimensão tripartida, onde composta pelas seguintes vertentes: (i) a justiça distributiva, centrada, regra geral, no princípio da equidade e entendida como as perceções relativas aos resultados que os colaboradores recebem da organização; (ii) a justiça procedimental, que são as perceções de justiça que os colaboradores têm sobre os métodos e processos utilizados para determinarem os resultados; e (iii) a justiça interaccional, que dá ênfase à importância da qualidade do tratamento que os colaboradores recebem quando os procedimentos são implementados.

No que respeita ao sistema de recompensas podemos verificar que este tema revela-se um grande desafio para a gestão dos recursos humanos, e que as recompensas devem ser geridas de uma forma integrada e alinhada com a estratégia e objetivos da organização. Os colaboradores da organização em estudo procuram ser recompensados de acordo com a sua contribuição para a organização e são particularmente sensíveis às perceções de equidade face

a essa mesma retribuição. Verificou-se ainda que as recompensas podem atrair e reter os melhores colaboradores assim como aumentar a satisfação no trabalho.

No que toca à satisfação no trabalho, o seu conceito não reúne um consenso no que diz respeito à sua definição, pois trata-se de algo subjetivo que pode variar de pessoa para pessoa, de caso para caso e ao longo do tempo com a mesma pessoa. No entanto, a maior parte dos autores estudados referem o conceito de satisfação de forma intrínseca, como um estado emocional com sentimentos que criam expectativas baseadas em valores, crenças, necessidades e de forma extrínseca, como atitudes em relação ao trabalho.

As questões de investigação colocadas permitem não só reforçar conclusões de outras investigações, mas também fornecer informações para uma condução mais eficaz e justa da gestão de recursos humanos, em particular no que se refere aos sistemas de recompensas.

Por um lado, o presente estudo confirmou que as perceções de justiça organizacional, no contexto do sistema de recompensas da Fundação INATEL, são consideradas numa perspetiva tridimensional, ou seja, foram detetadas as dimensões de justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interaccional.

Por outro lado, o facto de se ter suportado a hipótese de que as perceções de justiça distributiva relativas aos sistemas de recompensa influenciam positivamente a satisfação no trabalho (hipótese 1) vai ao encontro dos estudos efetuados por McFarlin e Sweeney (1992), e Tremblay e Roussel (2001) que referem que a justiça distributiva é o preditor mais poderoso da satisfação no trabalho. Por seu turno, outros estudos como, por exemplo, Bakhshi, Kumar e Rani (2009), Cohen-Charash e Spector (2001), Colquitt *et al.* (2001), Fatt, Khin e Heng (2010), Harr e Spell (2009), Lee (2000), Ohana (2012), Rego (2002c), Summers e Hendrix (1991) e Sweeney e MacFarlin (1993) mencionam, igualmente, que a justiça distributiva tem uma influência direta e positiva em relação à satisfação no trabalho.

Por seu turno, a não rejeição da hipótese que afirma que as perceções de justiça interaccional relativas aos sistemas de recompensa não influencia a satisfação no trabalho (hipótese 3) está em conformidade com outras investigações, designadamente o estudo realizado por Masterson, Lewis, Goldman e Taylor (2000), que corrobora este resultado, pois não foi

encontrada evidência de influência da justiça interaccional na satisfação no trabalho. Enquanto Rego (2000) alude que as percepções de justiça interaccional influenciam os comportamentos de cidadania dirigidos ao superior imediato.

Por fim, não foi suportada a hipótese que refere que as percepções de justiça procedimental relativas aos sistemas de recompensa influenciam positivamente a satisfação no trabalho (hipótese 2) não está de acordo com os estudos de alguns autores. No entanto, a corroborar o resultado do presente estudo está a investigação de Folger e Konovsky (1989), onde se refere que as percepções de justiça procedimental estão associadas à confiança na gerência e compromisso organizacional, mas não à satisfação no trabalho. Também Bakhshi, Kumar e Rani (2009) afirmam que não foi encontrada relação significativa entre a justiça procedimental e a satisfação no trabalho.

Os resultados obtidos evidenciam a importância assumida pelas percepções de justiça organizacional num contexto de sistema de recompensas e a sua influência sobre a satisfação no trabalho, e mostram quais as dimensões que são determinantes na explicação de cada um dos focos de satisfação, abrindo caminho para se definirem, nas organizações, políticas e práticas que vão ao encontro das preocupações evidenciadas pelos trabalhadores.

Com estes resultados torna-se essencial que os gestores de topo das organizações se consciencializem que as práticas de gestão de recursos humanos, em particular as que se referem à conceção de um sistema de recompensas, devem ser planeadas e implementadas dentro dos moldes da justiça organizacional, ou seja, devem ser percebidas como justas pelos agentes intervenientes no processo (em primeiro lugar pelos colaboradores, mas também pelos gestores e pelos empregadores), pois tais percepções influenciam a satisfação no trabalho.





## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdulla, J., Djebarni, R., & Mellahi, K. (2011). Determinants of job satisfaction in the UAE: A case study of the Dubai police. *Journal of Personnel Review*, 40(1), 126-146.
- Adams, J. S. (1963). Towards an Understanding of Inequality. *Journal of Abnormal and Normal 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, NY: Academic Press.
- Ahmad, R. (2010). *Direct and Interactive Effects of Organizational Justice and Perceptions of Politics on Personal and Organizational Outcomes* (Doctoral Dissertation, Faculty of Management Sciences, International Islamic University, Islamabad, Pakistan).
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1, 177-198.
- Al-Zu'bi, H. A. (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102-109.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (11th ed.). London: Kogan Page.
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. O. (2005). Justiça Organizacional: Uma Revisão Crítica da Literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3), 443-453.
- Astrauskaite, M., Vaitkevicius, R., & Perminas, A. (2011). Job Satisfaction Survey: A Confirmatory Factor Analysis Based on Secondary School Teachers' Sample. *International Journal of Business and Management*, 6(5), 41-50.
- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9), 145-154.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional Justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Blood, G. W., Ridenour, J. S., Thomas, E. A., Qualls, C. D., & Hammer, C. S. (2002). Predicting job satisfaction among speech-language pathologists working in public schools. *Language, Speech, and Hearing Services in Schools*, 33, 282-290.

- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (2000). *Elementos do Comportamento Organizacional*. São Paulo, SP: Pioneira.
- Bowen, R. B. (2000). *Recognizing and Rewarding Employees*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Brett, J., Cron, W., & Slocum, J. (1995). Economic dependency on work: A moderator of the relationship between organizational commitment and performance. *Academy of Management Journal*, 38(1), 261-271.
- Buitendach, J. H., & de Witte, H. (2005). Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organisational commitment of maintenance workers in a parastatal. *South African Journal of Business Management*, 36(2), 27-37.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (3ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Camara, P. B. (2006). *Os sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos* (2ª ed., revista e aumentada). Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (3ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Casado, T. (2002). *As pessoas na organização* (3ª ed.). São Paulo, SP: Gente.
- Cianci, R., & Gambrel, P. A. (2003). Maslow's Hierarchy of Needs: Does it Apply in a Collectivist Culture. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 8(2), 143-161.
- Cohen, A., & Gattiker, U. E. (1994). Rewards and Organizational Commitment Across Structural Characteristics: A Meta-Analysis. *Journal of Business and Psychology*, 9(2), 137-157.
- Cohen, A. R., & Fink, S. L. (2003). *Comportamentos Organizacionais – Conceitos e Estudos de Casos* (Trad. da 7ª edição Americana). Rio de Janeiro, RJ: Editora Campus.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colauto, R. D., & Beuren, I. M. (2006). Coleta, análise e interpretação dos dados. In I. M. Beuren (Org.), *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática* (3ª ed., pp. 117-144). São Paulo, SP: Editora Atlas.

- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 425-445.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In J. Greenberg, & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 3-56). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cozby, P. C. (2003). *Métodos de pesquisa em ciências do comportamento*. São Paulo, SP: Editora Atlas.
- Cropanzano, R. (2001). *Justice in the Workplace: From Theory to Practice*. Mahwah, NJ: LEA Publishers.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunelling through the maze: In C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Orgs.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 317-372). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª. ed.). Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, G. A., & Gomes, J. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (3ª. ed.). Lisboa: Editora RH.
- Dailey, R. (1995). *Organisational Behaviour*. Edinburgh, UK: Pitman Publishing.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1998). *Comportamento humano no trabalho – uma abordagem psicológica* (2ª. ed.). São Paulo, SP: Pioneira.
- De Cremer, D. (2005). Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification. *Journal of Managerial Psychology, 20*(1), 4-13.
- Decenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2001). *Administração de recursos humanos*. Rio de Janeiro, RJ: LTC Editora.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice: A social-psychological perspective*. New Haven, CT: Yale University Press.

- Dolatabadi, H. R., Ghujali, T., & Shahmohammadi, M. (2012). Analysis of Employees' Awareness from Their Manner of Impact on the Organizational Reputation. *International Journal of Business and Social Science*, 3(3), 220-228.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de Pessoas – Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas* (1ª ed.). São Paulo, SP: Editora Atlas.
- Elanain, H. M. A. (2010). Testing the direct and indirect relationship between organizational justice and work outcomes in a non-Western context of the UAE. *Journal of Management Development*, 29(1), 5-27.
- Ellickson, M., & Logsdon, K. (2001). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *State Local Government Review*, 33(3), 173-184.
- Fatt, C. K., Khin, E. W. S., & Heng, T. N. (2010). The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives. *American Journal of Economics and Business Administration*, 2(1), 56-63.
- Ferreira, J. M. C., Neves J., & Caetano A. (2001). *Manual de Psicologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Ferreira, M. C., & Assmar, E. M. L. (2004). Cultura, satisfação e saúde nas organizações. In A. Tamayo (Org.), *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 102-126). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Folger, R., & Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personnel system. In K. Rowland, & J. Ferris (Eds.), *Research in personnel and resources management* (pp. 141-183). Greenwich, CT: JAI Press.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Forret, M., & Love, M. S. (2008). Employee justice perceptions and coworker relationships. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 248-260.
- Fraser, T. M. (1983). *Human stress, work and job satisfaction: a critical approach*. Geneva: International Labour Office.

- George, J., & Jones, G. (2008). *Understanding and managing organizational behavior* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Gilliland, S. W. (1994). Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. *Journal of Applied Psychology, 79*(5), 691-701.
- Gondim, S. M. G., & Silva, N. (2008). Motivação no Trabalho. In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Org.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp. 145-176). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Green, J. (2000). *Job Satisfaction of Community College Chairpersons* (Doctoral Dissertation, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, VA, USA).
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management, 16*(2), 399-432.
- Greenberg, J. (2004). Stress fairness to fare no stress: Managing workplace stress by promoting organizational justice. *Organizational Dynamics, 33*(4), 352-365.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology, 60*, 159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Harr, M. J., & Spell, S. C. (2009). How does distributive justice affect work attitudes? The moderating effects of autonomy. *The International Journal of Human Resource Management, 20*(8), 1827-1842.
- Henderson, R. I. (2003). *Compensation Management in a Knowledge-Based World* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Henne, D., & Locke, E. A. (1985). Job dissatisfaction: what are the consequences? *International Journal of Psychology, 20*, 221-240.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. New York, NY: World Publishing Company.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Hipólito, J. A. M. (2004). *Recompensas em Organizações que Atuam no Terceiro Setor: análise a partir de seus pressupostos orientadores* (Tese de Doutorado, Faculdade de

Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil).

- Hofstede, G. (1984). The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept. *Academy of Management Review*, 9(3), 389-398.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York, NY: Harper & Brothers Publishers.
- INATEL (Fundação INATEL). (2012). Dados Organizacionais. Disponíveis em WWW: <http://www.inatel.pt/fundacaohome.aspx?menuid=144>. Consultado em 28/12/12.
- Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M., & Paul, K. B. (1989). Constitution of a Job in General Scale: A Comparison of Global, Composite, and Specific Measures. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 193-200.
- Jahangir, N., Akbar, M., & Begum, N. (2006). The impact of social power bases, procedural justice, job satisfaction and organizational commitment on employees' turnover intention. *South Asian Journal of Management*, 13(4), 72-89.
- Jessen, J. T. (2010). Job satisfaction and social rewards in the social services. *Journal of Comparative Social Work*, 1, 1-18.
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2008). *Organizational Psychology. A Scientist-Practitioner Approach* (2nd ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Johnson, J. S. (2007). *Organizational justice, moral ideology, and moral evaluation as antecedents of moral intent* (Doctoral Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, VA, USA).
- Jolodar, S. Y. E., & Jolodar, S. R. E. (2012). The Relationship between Organizational Learning Capability and Job Satisfaction. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(1), 15-27.
- Judge, T., Piccolo, R., Podsakoff, N., Shaw, J., & Rich, B. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: a meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 157-167.
- Katzell, R. A. (1964). Personal values, Job satisfaction and Job behavior. In H. Borow (Ed.), *Man in a world of work* (pp. 341-363). Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Klassen, R. M., & Chiu, M. M. (2010). Effects on teachers' self-efficacy and job satisfaction: Teacher gender, years of experience, and job stress. *Journal of Educational Psychology*, 102(3), 741-756.

- Krietner, R., Kinicki, A., & Buelens, M. (2002). *Organizational Behaviour* (2nd ed.). Berkshire, UK: McGraw-Hill.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, *49*, 1-49.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Griffin, M. L. (2007). Impact of Distributive and Procedural Justice on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Journal of Criminal Justice*, *35*(6), 644-656.
- Lara, P. Z. M. (2008). Fairness, teachers' non-task behavior and alumni satisfaction: The influence of group commitment. *Journal of Educational Administration*, *46*(4), 514-538.
- Lawler, E. E. (1986). *High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- Lawler, E. E. (1995). Satisfaction and behaviour. In B. M. Staw (Ed.), *Psychological dimensions of organizational behavior* (pp. 39-49). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lee, H-R. (2000). *An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry* (Doctoral Dissertation, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, VA, USA).
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York, NY: Plenum Press.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and Social Interaction* (pp. 167-218). New York, NY: Springer-Verlag.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York, NY: Plenum Press.
- Lo, M-C., & Ramayah, T. (2011). Mentoring and job satisfaction in Malaysian SMEs. *Journal of Management Development*, *30*(4), 427-440.



- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Locke, E. A. (1984). Job satisfaction. In M. Gruneberg, & T. Wall (Eds.), *Social psychology and organizational behavior* (pp. 93-117). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Lu, H., While, A. E., & Barriball, K. L. (2005). Job satisfaction among nurses: a literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 42(2), 211-227.
- Lund, D. R. (2003). Organizational Culture and Job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219-236.
- Malik, M. E., & Naeem, B. (2011). Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of Faculty: Empirical Evidence from Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(9), 92-98.
- Malik, M. E., Nawab, S., Naeem, B., & Danish, R. Q. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of university teachers in public sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(6), 17-26.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2005). *Técnicas de pesquisa* (6ª. ed.). São Paulo, SP: Editora Atlas.
- Marqueze, E. C., & Moreno, C. R. C. (2005). Satisfação no trabalho – uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30(112), 69-79.
- Martinez, M. C., Paraguay, A. I. B. B., & Latorre, M. R. D. O. (2004). Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. *Revista de Saúde Pública de São Paulo*, 38(1), 55-61.
- Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6, 59-78.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2007). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo, SP: Editora Atlas.
- Martins, M. C. F. (1984). *Satisfação no Trabalho* (Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil).

- Martins, M. C. F., & Santos, G. E. (2006). Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. *Psico-USF*, *11*(2), 195-205.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York, NY: Harper & Brothers Publishers.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality* (rev. ed.). New York, NY: Harper & Row.
- Matsumura, R., & Kobayashi, N. (2008). Are increased costs worth paying to raise non-monetary utility?: Analysis of intrinsic motivation and fringe benefits. *International Transactions in Operational Research*, *15*, 705-715.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, *43*, 738-748.
- McCain, S-L. C., Tsai, H., & Bellino, N. (2010). Organizational justice, employees' ethical behavior and job satisfaction in the casino industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *22*(7), 992-1009.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, *35*(3), 626-637.
- Melo, M. B. (2010). *Satisfação no Trabalho da Equipe de Enfermagem no Brasil: Revisão Integrativa* (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Goiás, Goiânia, GO, Brasil).
- Milkovick, G. T., & Boudreau, J. W. (2000). *Administração de recursos humanos*. São Paulo, SP: Editora Atlas.
- Mosadeghrad, A. M., & Yarmohammadian, M. H. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*, *19*(2), 11-28.
- Moser, K. (1997). Commitment in Organizations. *Psychologies*, *41*(4), 160-170.
- Muchinsky, P. M. (2004). *Psicologia organizacional* (7ª. ed.). São Paulo, SP: Pioneira Thompson Learning.
- Murtaza, G., Shad, I., Shahzad, K., Shah, M. K., & Khan, N. A. (2011). Impact of Distributive and Procedural Justice on Employees' Commitment: A Case of Public Sector

Organization of Pakistan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 29, 73-80.

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

Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.

O'Driscoll, M. P., & Beehr, T. A. (2000). Moderating effects of perceived control and need for clarity on the relationship between role stressors and employee affective reactions. *Journal of Social Psychology*, 140(2), 151-159.

Ohana, M. (2012). Perceived Organisational Support as Mediator of Distributive Justice and Job Satisfaction: The Moderating Role of Group Commitment. *The Journal of Applied Business Research*, 28(5), 1063-1072.

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

Paterson, J. M., Green, A., & Cary, J. (2002). The measurement of organizational justice in organizational change programmes: A reliability, validity and context-sensibility assessment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 393-408.

Perrachione, B. A., Rosser, V., & Petersen, G. J. (2008). Why do they stay? Elementary teachers' perceptions of job satisfaction and retention. *The Professional Educator*, 32(2), 25-41.

Pinto, A. T. F. (2011). *Incentivos não Monetários – Uma Alternativa de Compensação em Tempos de Crise?* (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto, Portugal).

Platsidou, M., & Agaliotis, I. (2008). Burnout, job satisfaction and instructional assignment-related sources of stress in Greek special education teachers. *International Journal of Disability, Development and Education*, 55(1), 61-76.

Porter, L. W. (1961). A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs. *Journal of Applied Psychology*, 45, 1-10.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª ed.). Lisboa: Gradiva.

- Rahman, M., & Sen, A. K. (1987). Effect of job satisfaction on stress, performance and health in selfpaced repetitive work. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 59(2), 115-121.
- Ramasodi, J. M. B. (2010). *Factors Influencing Job Satisfaction among Healthcare Professionals at South Rand Hospital* (Master Dissertation, Faculty of Health Systems Management and Policy, University of Limpopo, Medunsa, Republic of South Africa).
- Rego, A. (2000). Comportamentos de cidadania organizacional: Diferentes padrões reactivos às percepções de justiça. *Organizações e Trabalho*, 24, 9-28.
- Rego, A. (2002a). *Comportamentos de Cidadania nas Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Rego, A. (2002b). Justiça nas organizações: Na senda de uma nova vaga. In M. P. Cunha, & S. B. Rodrigues (Org.), *Manual de Estudos Organizacionais: temas de psicologia, psicossociologia e sociologia das organizações* (pp. 185-205). Lisboa: Editora RH.
- Rego, A. (2002c). Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2), 209-241.
- Ribeiro, J. A., & Bastos, A. V. B. (2010). Comprometimento e Justiça Organizacional: Um Estudo de suas Relações com Recompensas Assimétricas. *Psicologia, Ciência e Profissão*, 30(1), 4-21.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamento Organizacional* (8ª. ed.). Rio de Janeiro, RJ: LTC Editora.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional* (9ª. ed.). São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional* (11ª. ed.). São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall.
- Rowden, R. W., & Conine Jr, C. T. (2005). The impact of workplace learning on job satisfaction in small US commercial banks. *Journal of Workplace Learning*, 17(4), 215-230.
- Ryan, A. (1993). *Justice*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Santos, S. C., Costa, F. A., Passos, A., Ramalho, N., & Caetano, A. (2009). A importância das características centrais do trabalho na satisfação com as recompensas. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 61, 85-99.

- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2005). *Organizational Behavior* (9th ed.). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Sekaran, U. (2000). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (3rd ed.). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J-M., Alis, D., & Chevalier, F. (2001). *Gestão dos Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Sempene, M., Rieger, H., & Roodt, G. (2002). Job satisfaction in relation to organizational culture. *South African Journal of Industrial Psychology*, 28(2), 23-30.
- Silva, M. M. P. S. A. (2008). *As Práticas de Recompensas: Consequências na Percepção de Justiça e na Satisfação dos Trabalhadores* (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, Portugal).
- Silva, W. R., & Rodrigues, C. M. C. (2007). *Motivação nas Organizações*. São Paulo, SP: Editora Atlas.
- 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.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Soto, E. (2002). *Comportamento Organizacional: O Impacto das Emoções*. São Paulo, SP: Pioneira Thompson Learning.
- Sotomayor, A. M. S. B. (2006). *As Percepções de Justiça Organizacional na Avaliação de Desempenho: Consequências Sobre o Compromisso Organizacional e o Compromisso Face ao Superior Hierárquico* (Tese de Doutoramento, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal).
- Sotomayor, A. M. S. B. (2007). Avaliação de Desempenho e Compromisso Organizacional: A Perspetiva da Justiça Organizacional. *Revista Universo Contábil*, 3(3), 87-100.
- Sousa, F. H. (2006). *Os Comportamentos nas Organizações*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel.

- Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Spector, P. E. (2006). *Psicologia nas organizações*. São Paulo, SP: Editora Saraiva.
- Summers, T. P., & Hendrix, W. H. (1991). Modeling the role of pay equity perceptions: A field study. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 145-157.
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1993). Workers' evaluations of the "ends" and "means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 23-40.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A Psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Tremblay, M., & Roussel, P. (2001). Modelling the role of organizational justice: Effects on satisfaction and unionization propensity of Canadian. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 717-737.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Vroom, V. H. (1997). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro, RJ: Editora Campus.
- Wagner III, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2006). *Comportamento Organizacional: Criando vantagem competitiva*. São Paulo, SP: Editora Saraiva.
- Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1976). Maslow Reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(2), 212-240.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis, MN: Industrial Relations Center/University of Minnesota.
- Wood Jr, T., & Picarelli Filho, V. (1996). *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo, SP: Editora Atlas.

- Zainalipour, H., Fini, A. A. S., & Mirkamali, S. M. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 1986-1990.
- Zhou, Y., Zhang, Y., & Montoro-Sánchez, A. (2011). Utilitarianism or romanticism: the effect of rewards on employees' innovative behavior. *International Journal of Manpower*, 32(1), 81-98.

# ANEXOS





# **Anexo 1**

**Autorização para efetuar um inquérito aos colaboradores  
da Fundação Inatel - Sede**

António Manuel Rola  
Rua D. Afonso Henriques, Nº 133- 1º  
2040-273 Rio Maior

Exmo. Senhor  
Presidente do Conselho de Administração  
da Fundação INATEL  
Calçada de Santana, 180  
1169-062 Lisboa

Rio Maior, 29 de Maio de 2012

**Assunto:** Autorização para efetuar um inquérito aos colaboradores da Fundação INATEL- Sede.

Exmo. Senhor Presidente

Eu António Manuel Rola desejava levar a efeito uma pesquisa através de um questionário aos colaboradores que trabalham na sede da Fundação INATEL, a fim de estudar como é que as pessoas percecionam a justiça organizacional em relação às recompensas e suas consequências na satisfação no trabalho.

Este estudo integra-se num trabalho de investigação desenvolvido no âmbito de uma Dissertação para obter o Grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, através do Instituto Superior de Línguas e Administração (ISLA).

Gostaria de saber se autorizam que mencione o nome da Fundação INATEL neste trabalho de investigação, caso contrário garanto toda a confidencialidade usando como organização um nome fictício.

Assim, solicito a V/ Exa. a autorização para poder efetuar a referida investigação pois só com a vossa prestimosa colaboração é possível concretizar este trabalho.

Sem outro assunto de momento, espero merecer a v/ melhor atenção para o assunto.

Os meus melhores cumprimentos, *J. Rola*

  
António Manuel Rola

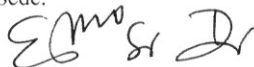
Anexo: 1 Questionário

*Recebi  
2012.05.29  
Pedro S.*

Exmo. Senhor  
Dr. António Manuel Rola  
Rua D. Afonso Henriques, nº 133-1º  
2040-273 Rio Maior

Lisboa, 30 de Maio de 2012  
ADM - 199

**Assunto:** Autorização para efetuar um inquérito aos colaboradores da Fundação Inatel – Sede.



Acuso a receção da carta que me dirigiu, datada de 29 de Maio de 2012.

Informo que autorizo, por razões óbvias, reconhecendo a valorização profissional que decorre para o Sr. Dr. António Rola a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos. Dado que é um trabalho de investigação confidencial nas respostas, autorizo ainda que o requerente utilize o nome da Inatel junto da professora que orienta o trabalho.

De V. Exa., *com o Sr. Dr.*



Vítor Ramalho  
Presidente do Conselho de Administração



# **Anexo 2**

## **Questionário**

## QUESTIONÁRIO

Este questionário procura estudar a sua relação com a organização onde trabalha. O mesmo integra-se num trabalho de investigação desenvolvido no âmbito de uma Dissertação para obter o Grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, através do Instituto Superior de Línguas e Administração (ISLA), e pretende ainda ajudar a perceber melhor o que as pessoas mais valorizam na organização onde trabalham.

Este questionário versa um conjunto de temáticas relativas ao modo como o colaborador percebe a sua satisfação no trabalho. Nas diferentes partes do questionário existem instruções que deverão ler atentamente antes de começar a responder.

Não existem respostas certas ou erradas; o que interessa é a sua opinião sincera.

Este questionário é de natureza **confidencial** e o seu tratamento será feito de forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu **anonimato** será respeitado.

Agradeço-lhe, desde já, o tempo que vai despende no preenchimento do questionário (o tempo estimado de preenchimento do inquérito é de 15 minutos). A sua colaboração é preciosa; sem ela, a investigação não poderá ser realizada.

*António Manuel Rola*

## 1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Idade:                       Sexo: Masculino       Feminino

Categoria Profissional: \_\_\_\_\_

Setor de trabalho: \_\_\_\_\_

### Tempo de Serviço na Organização

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

### Tipos de Contrato

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

### Habilitações Académicas

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



## 2. SATISFAÇÃO NO TRABALHO

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

### Escala de Avaliação

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

1. Eu sinto que sou justamente remunerado relativamente ao trabalho que realizo.-----
2. Existem poucas oportunidades de promoção no meu trabalho.-----
3. O meu superior hierárquico é bastante competente no seu trabalho.-----
4. Eu não estou satisfeito com os benefícios que recebo.-----
5. Quando realizo um bom trabalho, recebo o reconhecimento que mereço.-----
6. Muitas das regras e procedimentos existentes tornam difícil a realização de um bom trabalho.-----
7. Eu gosto das pessoas com quem trabalho.-----
8. Às vezes sinto que o meu trabalho não faz sentido.-----
9. A comunicação não é um problema no meu local de trabalho.-----
10. Os aumentos salariais são raros e muito distantes no tempo.-----
11. Aqueles que desempenham um bom trabalho têm grandes possibilidades de serem promovidos.-----
12. O meu superior hierárquico é injusto para mim.-----
13. Os benefícios que recebo são tão bons como os que as outras organizações oferecem.-----
14. Eu sinto que o trabalho que realizo não é devidamente apreciado.-----
15. Os esforços que eu desenvolvo para realizar um bom trabalho, não são bloqueados por questões burocráticas.-----
16. Eu sinto que tenho que trabalhar mais no meu trabalho, devido à incapacidade dos que trabalham comigo.
17. Eu gosto de executar as tarefas relativas ao meu trabalho.-----
18. Os objetivos da minha organização não são claros para mim.-----
19. Eu sinto que não sou apreciado pela organização, quando penso no que eles me pagam.-----
20. Aqui as pessoas são promovidas tão rapidamente como o são em outras organizações.-----

1	2	3	4	5



### 3. PERCEÇÕES DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Nesta secção estão referenciadas vinte questões relacionadas com alguns aspetos sobre a sua **perceção de justiça no que respeita ao sistema de recompensas**. Responda como tem vindo a fazer, ou seja marque apenas um número (de 1 a 5) colocando um **X** no quadrado respetivo ao lado da questão de acordo com escala de avaliação indicada.

#### Escala de Avaliação

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

	1	2	3	4	5
37. Sou recompensado de forma justa tendo em conta a minha responsabilidade no trabalho.-----					
38. A minha organização procura reunir as informações precisas antes de tomar as decisões.-----					
39. Ao tomar as decisões sobre questões salariais o meu superior hierárquico considera o meu ponto de vista.					
40. O meu superior hierárquico preocupa-se com os meus direitos como trabalhador.-----					
41. Sou recompensado de forma justa face da minha experiência profissional.-----					
42. A minha organização dá oportunidade para os empregados recorrerem das decisões tomadas.-----					
43. Sou recompensado de maneira justa tendo em conta o esforço na realização do meu trabalho.-----					
44. Ao relacionar-se com os empregados o meu superior hierárquico supera os favorecimentos pessoais.-----					
45. O meu superior hierárquico usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as consequências das mesmas.-----					
46. Sou recompensado justamente pela qualidade do trabalho que apresento.-----					
47. Através de representantes, a minha organização possibilita a participação dos empregados quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente a política salarial.-----					
48. A minha organização estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas.-----					
49. Sou recompensado de maneira justa pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho.-----					
50. O meu superior hierárquico trata-me com sinceridade e franqueza.-----					
51. O meu superior hierárquico apresenta justificação adequada para as decisões relativas às recompensas do meu trabalho.-----					
52. A minha organização ouve e atende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pelas decisões salariais.-----					
53. Recebo o <i>feedback</i> útil relacionado com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho.-----					
54. No meu trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações sobre as decisões salariais tomadas pelos superiores hierárquicos.-----					
55. O meu superior hierárquico fornece-me as informações acerca do modo como estou a desempenhar as minhas funções, permitindo-me fazer melhor o meu trabalho.-----					
56. Se considerar os demais salários pagos na minha organização, recebo um salário justo.-----					

***Obrigado pela sua colaboração***