

COIMBRA  
BUSINESS  
SCHOOL

 **iscac**   
Politécnico de Coimbra

ISCAC | 2023

Maria da Conceição P. Carvalho

A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na  
Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública

 **COIMBRA BUSINESS SCHOOL** 

**COIMBRA  
BUSINESS  
SCHOOL**  
 **iscac**   
Politécnico de Coimbra

Maria da Conceição Paraíso de Carvalho

**A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação  
dos Assistentes Técnicos da Administração Pública**

Coimbra, Outubro de 2023



Maria da Conceição Paraíso de Carvalho

**A Perceção de Justiça Organizacional e a  
Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos  
da Administração Pública**

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Recursos Humanos**, realizada sob a orientação da Professora Doutora Margarida Sofia de Freitas Oliveira.

Coimbra, Outubro de 2023

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes  
Técnicos da Administração Pública*

---

**TERMO DE RESPONSABILIDADE**

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes  
Técnicos da Administração Pública*

---

PENSAMENTO

O trabalho é o maior tesouro que alguém pode possuir, mas somente quando se torna um solo fértil para cultivar os melhores sentimentos e a plena satisfação, se torna num ambiente onde a verdadeira felicidade floresce.

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes  
Técnicos da Administração Pública*

---

DEDICATÓRIA

Dedico esta tese de mestrado à minha família, sobretudo aos mais novos, uma pequena amostra de que tudo se consegue quando queremos.

Para que os nossos sonhos se realizem, basta querer.

As grandes conquistas, são conseguidas não pela força, mas pela perseverança.

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes  
Técnicos da Administração Pública*

---

## AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar à minha família por acreditarem nas minhas capacidades em particular ao meu marido e aos meus filhos, Tiago e Francisca pelas ausências no nosso seio familiar, que com paciência e compreensão estiveram sempre ao meu lado, substituindo-me em mil tarefas que deixei de realizar. Agradeço o apoio e incentivo na realização deste sonho adiado, mas agora, na firme crença que seja para eles um exemplo.

Aos meus pais, pelo seu amor incondicional e pelo orgulho que sentem das minhas capacidades e conquistas, por me ensinarem a lutar sempre por aquilo que acredito, por me demonstrarem que os valores da honestidade e humildade são fundamentais para se ter sucesso na vida.

Agradeço aos colegas, especialmente aqueles que se tornaram amigos para a vida.

Um agradecimento especial à minha Orientadora Professora Doutora Margarida Sofia Oliveira, pela sua dedicação e disponibilidade sempre pronta para ajudar e orientar.

Por último a todos os professores que se cruzaram comigo nesta caminhada, pelo trabalho e dedicação aos seus alunos.

A todos o meu muito obrigado.

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

---

## RESUMO

A Perceção de Justiça Organizacional desempenha um papel fundamental na Satisfação no Trabalho, moldando a forma como os trabalhadores percebem a equidade e transparência na organização. Quando os funcionários se sentem tratados com justiça, surge confiança, lealdade e aumento da motivação. No entanto, práticas injustas, como favoritismo ou falta de transparência, resultam em sentimentos de insatisfação e descontentamento.

A presente investigação, procura compreender a Perceção de Justiça Organizacional (PJO) e a sua influência na Satisfação no Trabalho dos Assistentes Técnicos da Administração Pública. Para o efeito, foi realizado um estudo quantitativo, que recorreu à aplicação de um questionário, obtendo-se uma amostra composta por 173 indivíduos que desempenham a função de Assistentes Técnicos (AT) na Administração Pública (AP) em Portugal.

Os resultados revelam que a PJO dos AT da AP influencia a sua Satisfação no Trabalho, o que indica que à medida que a PJO aumenta, também aumenta o nível de Satisfação no Trabalho. Os resultados evidenciam ainda que, a dimensão que mais influência exerce sobre a Satisfação no Trabalho é a qualidade dos relacionamentos interacionais, seguida da dimensão procedimental, diretamente ligada aos procedimentos adotados e por último a dimensão distributiva onde se enquadram as recompensas, surpreendentemente é a que menos influência exerce na Satisfação no Trabalho destes profissionais, facto curioso e não expectável.

Assim, esta investigação oferece contribuições significativas no âmbito da PJO, além de enriquecer o campo científico nesta área, reconhece a importância das interações e procedimentos organizacionais na Satisfação no Trabalho dos trabalhadores, podendo as instituições públicas implementar estratégias mais eficazes para promover um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo.

Palavras-chave: Perceção de Justiça Organizacional, Satisfação no Trabalho, Assistentes Técnicos, Administração Pública.

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

---

## **ABSTRACT**

The Perception of Organizational Justice plays a fundamental role in Job Satisfaction, shaping the way workers perceive equity and transparency in the organization. When employees feel treated fairly, trust, loyalty and increased motivation arise. However, unfair practices such as favoritism or lack of transparency result in feelings of dissatisfaction and discontent.

This research seeks to understand the Perception of Organizational Justice (PJO) and its influence on the Job Satisfaction of Public Administration Technical Assistants. To this end, a quantitative study was carried out, which used a questionnaire, obtaining a sample made up of 173 individuals who perform the role of Technical Assistants (TA) in Public Administration (PA) in Portugal.

The results reveal that the PJO of AP TAs influences their Job Satisfaction, which indicates that as the PJO increases, the level of Job Satisfaction also increases. The results also show that the dimension that has the most influence on Job Satisfaction is the quality of interactional relationships, followed by the procedural dimension, directly linked to the procedures adopted and finally the distributive dimension where rewards are included, surprisingly it is the one that less influence it has on the Job Satisfaction of these professionals, a curious and unexpected fact.

Thus, this investigation offers significant contributions within the scope of PJO, in addition to enriching the scientific field in this area, it recognizes the importance of interactions and organizational procedures in worker satisfaction, enabling public institutions to implement more effective strategies to promote a more positive work environment and productive.

**Keywords:** Perception of Organizational Justice, Job Satisfaction, Technical Assistants, Public Administration.

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes  
Técnicos da Administração Pública*

---

**ÍNDICE GERAL**

INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I.....	4
Enquadramento Teórico .....	4
1.1 Perceção e Conceito de Justiça Organizacional.....	4
1.1.1 Dimensões da Justiça Organizacional .....	6
1.1.2 A Justiça Distributiva .....	8
1.1.3 A Justiça Procedimental .....	10
1.1.4 A Justiça Interacional .....	11
1.2 Conceito de Satisfação no Trabalho .....	12
1.2.1 Dimensões da Satisfação no Trabalho.....	14
1.2.2 Satisfação Com o Salário.....	14
1.2.3 Satisfação Com as Promoções ou Progressões.....	15
1.2.4 Satisfação Com a Natureza do Trabalho .....	16
1.2.5 Satisfação Com os Colegas.....	17
1.2.6 Satisfação Com as Chefias .....	17
1.3 A Perceção de Justiça Organizacional e a Satisfação no Trabalho.....	18
1.4 Os Assistentes Técnicos da Administração Pública em Portugal.....	22
1.5 O Desenho de Investigação e as Hipóteses em Estudo.....	24
1.5.1 As Variáveis em Estudo .....	24
1.5.2 As Hipóteses de Investigação .....	27
CAPÍTULO II.....	29

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes  
Técnicos da Administração Pública*

---

2	Metodologia.....	29
2.1	A Metodologia Adotada.....	29
2.2	Estudo Quantitativo .....	30
2.3	Caraterização das Escalas de Medida Utilizadas Para a Construção do Questionário .....	32
2.4	O Questionário Aplicado .....	33
2.5	A Recolha de Dados – Procedimentos Adotados .....	34
2.5.1	O Estudo Piloto ao Questionário .....	35
2.6	Amostra.....	36
2.7	Técnicas Estatísticas Para Análise dos Dados .....	36
2.7.1	Análise Fatorial .....	37
2.7.2	Análise de Consistência Interna .....	38
2.7.3	Análise de Correlações .....	38
2.7.4	Análise de Regressão.....	40
	<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>43</b>
3	Apresentação e Análise dos Resultados .....	43
3.1	Caracterização Sociodemográfica da Amostra .....	43
3.2	Análise Fatorial.....	51
3.2.1	Análise Fatorial da Escala de PJO.....	51
3.2.2	Análise Fatorial da Escala de EST .....	52
3.3	Análise de Consistência Interna.....	55
3.4	Análise Descritiva das Variáveis em Estudo .....	57
3.4.1	Perceção de Justiça Organizacional (PJO) .....	57

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes  
Técnicos da Administração Pública*

---

3.4.2	Satisfação no Trabalho .....	59
3.5	Teste às Hipóteses de Investigação.....	61
3.5.1	Análise de Correlações .....	62
3.5.2	Modelo de Regressão Linear .....	67
3.6	Discussão dos Resultados .....	74
CONCLUSÃO.....		76
Contribuições Teóricas e Organizacionais da Investigação .....		78
Limitações do Estudo .....		80
Linhas Futuras de Investigação .....		81
REFRÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		82
ANEXOS .....		88
ANEXO A .....		89

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes  
Técnicos da Administração Pública*

---

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1- Dimensões da Perceção de Justiça Organizacional .....	7
Figura 2- Desenho de Investigação .....	26
Figura 3- Género.....	44
Figura 4- Idade .....	44
Figura 5- Habilitações Literárias .....	45
Figura 6- Setor de Atividade .....	46
Figura 7- Antiguidade.....	47
Figura 8 - Tipo de Contrato .....	48
Figura 9 - Zona Residência.....	49
Figura 10- Rendimento Bruto Mensal .....	50
Figura 11- Normalidade.....	64
Figura 12 - Resíduos Padronizados .....	71
Figura 13 - Dispersão de Resíduos .....	71

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes  
Técnicos da Administração Pública*

---

**ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1- Dimensões, Itens e Alpha de Cronbach da PJO obtidos pelo autor .....	32
Tabela 2- Dimensões, Itens e Alpha de Cronbach da EST obtidos pelo autor.....	33
Tabela 3 - Análise Fatorial da Escala de PJO.....	52
Tabela 4 - Análise Fatorial da Escala de EST .....	54
Tabela 5- Alpha de Cronbach da Escala de PJO .....	56
Tabela 6 - Alpha de Cronbch da Escala de EST.....	57
Tabela 7- Análise Descritiva – Média, DP da Escala de PJO .....	59
Tabela 8 - Análise Descritiva - Média, DP da Escala de EST.....	61
Tabela 9- Teste da Normalidade.....	63
Tabela 10 - Correlações de Pearson .....	67
Tabela 11- Resumo do Modelo .....	68
Tabela 12- ANOVA Análise da Variância.....	68
Tabela 13 – Coeficientes <sup>a</sup> .....	69
Tabela 14 - Colinearidade.....	70
Tabela 15 - Resíduos .....	71
Tabela 16 - Confirmação das Hipóteses .....	73

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes  
Técnicos da Administração Pública*

---

## **Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas**

AT - Assistentes Técnicos

AP - Administração Pública

AO - Assistentes Operacionais

SMN - Salário Mínimo Nacional

JO - Justiça Organizacional

PJO – Perceção de Justiça Organizacional

EST – Escala de Satisfação no Trabalho

DP – Desvio Padrão

M – Média

PJD – Perceção de justiça distributiva

PJP – Perceção de justiça procedimental

PJINT- Perceção de justiça interacional

AFC – Análise Fatorial Confirmatória

## INTRODUÇÃO

Uma gestão eficiente dos recursos humanos numa organização depende de vários fatores, entre eles destacam-se, a remuneração mensal, as condições de trabalho, o horário entre outros (Oliveira, 2020). Também, a Perceção da Justiça Organizacional surge como um importante requisito para um funcionamento efetivo de uma qualquer organização com capacidade de provocar eventuais alterações nos comportamentos dos profissionais e na satisfação adquirindo uma relevante importância nas relações laborais (Oliveira, 2020).

Segundo Cunha (2007, p. 301), as “perceções de justiça podem influenciar um leque muito expressivo de atitudes e comportamentos organizacionalmente relevantes, de que se exemplificam: Satisfação no Trabalho, empenhamento, confiança, comportamentos de cidadania, comportamentos retaliatórios, turnover, absentismo, harmonia social, furtos, autoestima”. Oliveira (2020) refere que a Perceção de Justiça Organizacional (PJO) é encarada como um paradigma determinante para o alcance da satisfação organizacional, como um “motor” capaz de aumentar ou diminuir a Satisfação no Trabalho e consequentemente a motivação das pessoas relativamente à organização a que estão afetivamente ligados.

A PJO, como a própria expressão indica, diz respeito à justiça percecionada, ou seja, refere-se aos sentimentos que os trabalhadores têm de determinado comportamento ou atitude da organização, do que consideram justo ou injusto, se sentem que são tratados de forma justa pelos seus superiores, despoletando atitudes positivas e maiores níveis de Satisfação no Trabalho (Oliveira, 2020).

Um trabalhador satisfeito tende a percecionar toda a envolvente organizacional de forma mais positiva, logo tende a percecionar as decisões e procedimentos utilizados como justos (Cunha et al., 2014).

Na literatura existente encontram-se alguns estudos, sobre a PJO na avaliação de desempenho, no sistema de recompensas e outros (Rola, 2013; Reis, 2014; Oliveira, 2020). No entanto, não se encontra nenhum estudo sobre a PJO e a sua influência na Satisfação no Trabalho dos Assistentes Técnicos (AT) da Administração Pública (AP), como se pretende concretizar com esta investigação, o que a torna relevante. A ênfase

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

---

nestes profissionais é pertinente, devido às mudanças significativas desde a implementação das medidas de reestruturação da Função Pública em Portugal, em 2004. Acredita-se que este estudo pode fornecer *insights* sobre a realidade organizacional no setor público português, especialmente para os AT, nomeadamente no que respeita a aspetos como salários, procedimentos e relacionamentos.

Atualmente tem-se assistido a um afunilamento, quase fusão de algumas categorias e carreiras na AP. Ao longo de quase duas décadas foi-se perdendo poder de compra e distinção salarial entre as várias categorias/ carreiras. Os níveis salariais são bastante menores, sobretudo nos AT e Assistentes Operacionais (AO), comparando com a evolução do Salário Mínimo Nacional (SMN), sendo esta a característica mais evidente da distinção nas carreiras mais baixas, entre elas os AT, podendo não fazer jus à complexidade de funções acima referenciadas. Medidas que poderão ter despoletado uma perceção de (in)justiça organizacional pelos trabalhadores desta classe profissional, desencadeando alguns sentimentos negativos, nomeadamente no que diz respeito à retribuição salarial, às progressões segundo os anos de serviço, conhecimentos específicos e as responsabilidades da função, ou até das habilitações literárias, podendo ter repercussões nos seus comportamentos e atitudes, gerando descontentamento, absentismo, desinteresse, falta de Satisfação no Trabalho, motivação e até comprometimento.

Assim, o objetivo principal deste estudo é compreender a PJO e a sua influência na Satisfação no Trabalho dos AT da AP. Pretende-se, responder à seguinte questão de investigação: Qual a influência da PJO na Satisfação no Trabalho dos AT da AP em Portugal? Para o efeito, este trabalho encontra-se organizado em três capítulos. Após a introdução que enquadra o tema, apresenta o objetivo da investigação e conduz o leitor sobre o que pode encontrar, segue-se o capítulo I que trata do enquadramento teórico, com uma revisão da literatura, salientando o conceito de PJO e de Satisfação no Trabalho e suas dimensões, respetivamente. De seguida apresenta-se uma breve caracterização dos AT e da sua carreira profissional, evidenciando as suas funções, juntamente com um breve resumo histórico da implementação das medidas de reestruturação da AP e as suas consequências, abordando também as sucessivas

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes  
Técnicos da Administração Pública*

---

atualizações do Salário Mínimo Nacional (SMN), uma vez que constituem o público-alvo deste estudo.

O Capítulo II detalha a metodologia utilizada, incluindo as técnicas e ferramentas utilizadas. Por fim, o Capítulo III que abrange a apresentação e análise dos dados, seguido da discussão dos resultados.

A dissertação termina com a conclusão, onde se destaca o cumprimento dos objetivos do estudo, as principais conclusões, contribuições e limitações da mesma. Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas e os anexos de suporte.

## CAPÍTULO I

### Enquadramento Teórico

Neste capítulo efetua-se uma revisão de literatura acerca da PJO, bem como da Satisfação no Trabalho e respetivas dimensões. Evidencia-se o que a literatura refere relativamente às consequências que a PJO pode ter na satisfação dos trabalhadores com o seu trabalho. Caracterizam-se os AT, enquanto população alvo do estudo e sua relevância para o mesmo.

O Capítulo termina com o desenho de investigação resultante da revisão da literatura, com a formulação das hipóteses a testar no estudo empírico.

#### 1.1 Perceção e Conceito de Justiça Organizacional

Em termos globais, a justiça surge como elemento estruturante da civilização humana (Assmar, 2005). A definição de justiça é abstrata, diz respeito à interação social e ao respeito pelos direitos de terceiros, portanto, à ordem social e ao equilíbrio entre as relações sociais ideais, deve ser razoável e imparcial entre os diferentes interesses das pessoas (Dinis et al., 1992).

Ao longo dos tempos, o conceito de justiça tem sido objeto de vários estudos e tem demonstrado ser uma questão fundamental ao desenvolvimento das organizações, assim como tem servido de base na perceção de comportamentos de cidadania, atitudes, satisfação e motivação dos trabalhadores, tendo reflexo nas diversas culturas e sociedades (Assmar, 2005).

Atualmente, as questões de justiça são cada vez mais importantes dentro das organizações, é a partir desta que é possível perceber a satisfação, os comportamentos e atitudes organizacionais, sobretudo porque a perceção do tratamento justo é visto pelos trabalhadores com elevada importância (Goleman, 1999; Dulebohn et al., 2015; Oliveira, 2020; Steil, 2022).

A Justiça Organizacional (JO), surge no seio de um contexto organizacional e de trabalho como uma das áreas de aplicação do conhecimento da Psicologia Social da

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

---

Justiça. Os primeiros estudos sobre as perceções de justiça ou injustiça por parte dos trabalhadores relativamente às organizações onde desempenham uma atividade profissional foram reunidos a partir de 1987, sob a designação de JO pela mão de Jerald Greenberg. A psicologia social da justiça preocupa-se em mostrar o papel crucial que os valores, crenças e sentimentos sobre o que é justo ou injusto têm sobre o comportamento humano (Assmar, Ferreira, & Souto, 2005).

Assmar (2005) considera que os estudos sociopsicológicos sobre a justiça têm vindo a demonstrar que os julgamentos sobre o que é justo e merecido, sobre direitos e deveres, sobre o certo e o errado estão na base dos sentimentos, atitudes e comportamentos das pessoas e das suas interações com os outros. O foco são os significados subjetivos da justiça – o que as pessoas percebem como justo e injusto e como tais perceções são interpretadas entre elas – que não justificam necessariamente por referência de padrões particulares de conduta definidos a partir de fontes objetivas, tais como autoridades religiosas, legais ou políticas (Assmar, 2005). Para Silva (2020), a JO consiste, na perceção que cada indivíduo tem de justiça dentro de uma organização e que vai influenciar a avaliação do certo ou errado. Porém não se pode deixar de referir que a perceção do justo pode ser influenciada por diversos fatores como por exemplo: os resultados obtidos numa determinada tarefa, os processos utilizados na obtenção destes resultados, a comunicação que existe dentro de cada organização, bem como o respeito entre os indivíduos (Gelens et al., 2013).

Segundo Oliveira (2020) a constatação de que atitudes e comportamentos relevantes no trabalho dependem do julgamento acerca da justiça ou injustiça organizacional, demonstram que essa constatação tem vindo a desafiar a crença dominante de que o tema da justiça, com sinais de tabu, nada terá a ver com eficiência ou eficácia, tratando-se, de matéria de pouco relevo na vida empresarial.

A revisão da literatura refere que a JO é composta por diversas dimensões, primeiramente surge dividida em três grandes dimensões (distributiva, procedimental e interacional), mais tarde surgem outras opiniões e formas de analisar a PJO e surgem novas divisões, em quatro ou ainda em cinco dimensões, fruto da subdivisão das dimensões já existentes (Rego, 2000, 2004, 2014; Cunha et al., 2004; Assmar, 2005).

### 1.1.1 Dimensões da Justiça Organizacional

A JO pode ser vista como uma justiça objetiva, uma vez que esta se identifica com critérios normativos de justiça, daí ser considerada pela literatura científica como uma construção multidimensional, composta por três ou quatro dimensões interligadas entre si (Pereira, 2021). Grande parte dos autores defende que a JO é composta por uma estrutura tripartida, no entanto, existem também autores que discordam ligeiramente desta ideia e afirmam que a JO pode ser composta por quatro dimensões, uma vez que defendem que a justiça interacional pode ser dividida em justiça interpessoal e justiça informacional, como por exemplo (Rego, 2004; Colquitt et al., 2001; Rego & Souto, 2004; Assmar, Ferreira & Souto, 2005; Sotomayor, 2007; Filenga & Siqueira, 2006).

Em suma, conclui-se que não há um consenso relativamente à dimensionalidade da JO, este estudo baseia-se nos estudos de Rego (2000) numa perspetiva de três dimensões.

Assmar (2005), também considera a perspetiva tridimensional da JO, no entanto, enfatiza duas grandes dimensões, que podem ser estudadas de forma independente ou articulada, a justiça distributiva, que se refere ao conteúdo das distribuições à justiça dos resultados alcançados, e a justiça processual ou procedimental, que diz respeito à justiça dos procedimentos adotados para determinar as distribuições. A justiça interacional, que está relacionada à qualidade do tratamento interpessoal, pode ser considerada a terceira dimensão, embora não tenha a mesma relevância pois este entende que a justiça interacional está intimamente ligada à justiça procedimental.

Rego (2000), afirma que o estudo da PJO, propõe uma comparação entre as dimensões distributiva, procedimental e interacional, que se descrevem na Figura 1.

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

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

*Figura 1- Dimensões da Perceção de Justiça Organizacional*

*Fonte: Adaptada de Rego (2000)*

Segundo Rego e Souto (2004), há diferenças quanto ao papel de cada uma das dimensões sobre o comportamento do indivíduo. Se uma pessoa percebe os resultados alcançados como justos, a relevância dos procedimentos e das interações para as suas reações é reduzida, em contrapartida, se os resultados recebidos são percebidos como

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

---

injustos, tende a despoletar atitudes e comportamentos organizacionais negativos, como insatisfação, baixo desempenho na função e absentismo. Todavia, nesse caso, a existência de procedimentos e interações justas pode inibi-lo de agir contra a organização. Já a combinação de resultados injustos com procedimentos e interações injustas faz com que as reações negativas do indivíduo sejam vigorosas.

Os autores Cunha et al. (2014) propõem um exemplo para maior perceção do conceito tripartido de justiça, sendo que numa sanção disciplinar podem ser identificados a sanção propriamente dita que corresponde à justiça distributiva, o processo que a determina que corresponde à justiça procedimental e o modo como o superior a transmite, explica e justifica ao colaborador que corresponde à justiça interacional. O formato como estas três dimensões são implementadas determina o comportamento das pessoas, facilitando a compreensão das suas reações à JO (Nunes, 2013).

### 1.1.2 A Justiça Distributiva

As primeiras teorias sobre justiça distributiva desenvolvidas em contexto organizacional afirmam que a justiça ocorre quando existe proporção entre aquilo que a pessoa faz, os seus contributos e aquilo que a pessoa recebe, por exemplo o salário que auferir. O rácio entre contributos e compensações deve ser o mesmo para ambos os trabalhadores e não apenas com as compensações de cada trabalhador, podendo assim a desigualdade ser percebida como justa (Nunes, 2013). Quanto maior for a disparidade entre as contribuições e as compensações, maior será a iniquidade, já que o critério para o indivíduo fazer julgamentos de justiça é a equidade, ou seja, se uma pessoa trabalha o dobro deverá receber o dobro (Assmar, 2005).

Para Rego e Souto (2004, p. 215), a justiça distributiva "foi a que primeiro suscitou a atenção dos cientistas organizacionais. Focaliza-se no conteúdo, isto é, na justiça dos fins alcançados ou obtidos". Essa determinação de recebimento de recompensas representa uma questão de justiça importante, devendo a decisão ser consistente e sem qualquer viés ou dúvida entre os indivíduos.

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

---

Um dos grandes focos da justiça distributiva é ao nível das recompensas, salientando-se em particular a importância que o salário representa a este nível (Cunha et al., 2014). Para além da justiça distributiva de recompensas, importa também referir uma outra vertente deste tipo de justiça, a justiça distributiva de tarefas (Dulebohn, 2015). A justiça distributiva de tarefas refere-se à distribuição de tarefas de forma apropriada tendo em conta os recursos humanos disponíveis, as suas competências e disponibilidades.

A justiça distributiva incide sobretudo na justiça das divisões de recursos positivos ou negativos, entendidos como bens, serviços, promoções, salários, sanções disciplinares e outros, existindo dois tipos de abordagem que tratam da justiça distributiva, a unidimensional e a multidimensional (Câmara, 2016). Na unidimensional um elemento fulcral para a perceção de justiça é a teoria da equidade, considerada a teoria original de justiça, atribuída a Stacy Adams que fundamenta a ideia de que os recursos e as recompensas só serão considerados justos quando forem proporcionais, ou seja, as pessoas estão preocupadas com o facto de os resultados serem justos, observam e comparam constantemente salários, benefícios, promoções, com as suas próprias competências e resultados. Uma maneira para determinar se um resultado é justo é calcular a proporção das contribuições para um determinado resultado e então comparar essa relação com a dos demais, quando produzem resultados iguais produzem estados equitativos e geram sentimentos de satisfação (Oliveira, 2020). Quando produzem resultados diferentes ocorre a iniquidade, favorável, quando a pessoa é sobre-recompensada, desfavorável, quando ela é sub-recompensada, por exemplo, quando percebe que está em vantagem porque recebe mais do que entende que merece, pode desenvolver sentimentos de culpa, contudo, quando percebe que está em desvantagem porque recebe menos do que entende que merecia, pode desenvolver sentimentos de raiva (Cunha et al., 2014; Silva, 2020).

A abordagem multidimensional de Assmar et al. (2005), prevê uma única resposta possível à iniquidade que é, a restauração da equidade. Silva (2020) afirma que a coexistência de múltiplas regras distributivas depende do envolvente, como por exemplo, dos seus pares, do relacionamento entre eles e dos objetivos comuns, do grupo

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

---

ou da equipa, apoiados na necessidade e igualdade, fomentando assim a harmonia social dentro das organizações.

A questão da multidimensionalidade da JO tem sido alvo de estudos e de diversas discussões, na medida em que se tem defendido a integração e envolvência das várias dimensões na PJO (Colquitt et al., 2005). Ainda segundo este autor a perceção de injustiça no trabalho manifesta-se de diferentes formas e em diversas circunstâncias, defendem a importância de questões como a remuneração e a progressão na carreira como das mais importantes para os trabalhadores. De acordo com esta orientação, são as questões de justiça distributiva que mais preocupam os trabalhadores. Para além desta questão, os trabalhadores também aparentam ser afetados pela injustiça do processo de decisão que antecede essa distribuição e pela justiça interacional (Oliveira, 2020).

Filena e Siqueira (2006), referem que a justiça distributiva tem influência na atitude dos funcionários, segundo estes, os resultados alcançados num determinado trabalho representam o ponto principal que influencia o modo de pensar e agir.

### 1.1.3 A Justiça Procedimental

De acordo com Assmar, Ferreira e Souto (2005), o estudo da justiça processual teve origem com os trabalhos de Thibaut e Walker (1975) que, “influenciados pela tradição de pesquisa em procedimentos legais, desenvolveram um programa de investigação sistemática com o objetivo de comparar as reações das pessoas aos procedimentos de resolução de conflito” (p. 445). Segundo Greenberg et al. (1993), a justiça processual dentro de uma organização refere-se à ideia de que ela pode ser benéfica para a compreensão de diversos fenómenos organizacionais que não podem ser devidamente ou completamente explicados apenas pelo conceito de justiça distributiva. Para estes autores, existe por parte das pessoas uma preocupação não apenas com os resultados de uma distribuição, mas também com os procedimentos adotados nessa mesma distribuição, ou seja, as pessoas desde que considerem os procedimentos justos, podem aceitar resultados menos favoráveis, referem que os procedimentos vistos como mais justos pelas partes envolvidas eram aqueles que lhes davam a oportunidade de expressar

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

---

as suas opiniões (o chamado efeito de voz) (Assmar, Ferreira & Souto, 2005). Ölcer (2015), corrobora e afirma que a justiça procedimental ou processual tem como foco principal a perceção da imparcialidade nos procedimentos utilizados na determinação dos resultados alcançados, auxilia-se muito de sistemas de avaliação de desempenho, acréscimos salariais, promocionais, entre outros (Reis, 2014). Assim sendo, a justiça procedimental incide na justiça dos processos e procedimentos implementados para determinadas distribuições e salienta a justiça dos meios de resolução dos conflitos ou dos processos de tomada de decisão quanto à distribuição de recursos, entre os membros envolvidos (Oliveira, 2020).

#### 1.1.4 A Justiça Interacional

Assmar, Ferreira e Souto (2005) consideram que a justiça interacional está relacionada com os elementos sociais presentes nas interações entre os responsáveis pelas decisões e as pessoas impactadas por essas decisões. Afirmam que a mesma foi introduzida como “uma dimensão independente de justiça para realçar a importância da qualidade do tratamento interpessoal em uma relação de troca entre dois participantes”.

Existem autores (Greenberg, 1993; Colquitt et al., 2001; Rego & Souto, 2004; Assmar, Ferreira & Souto, 2005; Sotomayor, 2007; Langevin & Mendoza, 2013) que utilizam quatro dimensões e separam a justiça interacional em duas, a interpessoal e a informacional. A justiça interacional deve ser tratada distintamente da justiça dos procedimentos, uma vez que representa a implementação dos procedimentos, envolvendo, assim, a justiça dos critérios de comunicação, enquanto a justiça processual trata da qualidade estrutural dos processos de decisão.

A justiça interpessoal verifica se as pessoas são tratadas com respeito e dignidade e a justiça informativa focaliza-se nas justificativas prestadas às pessoas. Assim, segundo Silva (2020), a justiça interpessoal reflete o grau segundo o qual as pessoas são tratadas com cortesia, dignidade e respeito pelas autoridades ou pelas terceiras partes envolvidas na execução de procedimentos ou na determinação de *outcomes*. A justiça informacional focaliza-se nas explicações fornecidas às pessoas interessadas na

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

---

informação sobre o porquê de certos procedimentos terem sido utilizados de determinado modo ou o porquê dos *outcomes* terem sido distribuídos daquela maneira (Silva, 2020).

Face ao exposto entende-se que, a justiça processual refere-se ao grau com que procedimentos formais são desenvolvidos e usados na organização, enquanto a justiça interacional diz respeito à justiça do modo pelo qual os procedimentos são postos em prática.

A comunicação é um aspeto integral e fundamental em qualquer relação ou procedimento, as pessoas são sensíveis à qualidade do tratamento interpessoal que recebem durante os procedimentos organizacionais e podem sentir um tratamento injusto quando são alvo de ataques pessoais e/ou de ofensas aos seus ideais ( Leagevin & Mendonza, 2013).

Goleman (2000, p 128) afirma que “As pessoas empenhadas são os cidadãos-modelo de toda a organização. E, tal como os seixos numa piscina, os trabalhadores empenhados lançam ondas de bons sentimentos a toda a organização. Contudo, quando os empregados não são tratados com justiça e respeito, nenhuma organização conquistará a sua entrega emocional. Quanto maior apoio os empregados sentirem da sua organização, tanto mais confiança, apego e lealdade sentirão e melhores cidadãos da organização serão”. Também (Silva, 2016; Oliveira, 2020; Steil, 2022), confirmam esta afirmação ao longo dos seus trabalhos de pesquisa.

## 1.2 Conceito de Satisfação no Trabalho

A Satisfação no Trabalho é fruto de um conjunto de fatores, como por exemplo o bem-estar, o clima organizacional, o sistema de recompensas, o reconhecimento, entre outros fatores que quando percecionados pelos trabalhadores como bons e justos surtem também num conjunto de sentimentos positivos, que mais tarde se traduzem em maiores níveis de satisfação (Oliveira, 2020). O conceito de Satisfação no Trabalho pode ser definido de diferentes formas por cada pessoa, mas, no geral, está ligado à automotivação e à expectativa que cada um tem sobre o trabalho que exerce (Rabelo, 2022).

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes  
Técnicos da Administração Pública*

---

Segundo Marqueze (2005) Satisfação no Trabalho é o resultado da avaliação que o trabalhador faz do seu trabalho ou a realização dos seus valores por meio dessa atividade, sendo uma emoção positiva de bem-estar. Portanto revela que qualquer trabalhador gosta de ver reconhecido o seu trabalho, de se sentir uma mais-valia para a empresa, saber que fez parte dos resultados alcançados, o que provoca um conjunto de sentimentos positivos e claro de maiores níveis de Satisfação no Trabalho. Rabelo (2022) e Siqueira e Padovam (2008) corroboram afirmando que, em psicologia, a Satisfação no Trabalho é considerada um estado emocional agradável resultante de um balanço positivo entre o que se deseja e o que se recebe da profissão ou função exercida. De acordo com Robbins (2009), funcionários satisfeitos parecem mais propensos a falar bem da empresa e a ajudar os demais, para além disso, mostram-se mais dispostos a colaborar e a ir além das suas atribuições regulares, por quererem retribuir as experiências positivas. Pode-se afirmar ainda que o conceito de Satisfação no Trabalho pode ser o prazer que se tem ao compreender que a atividade exercida permite o atendimento de objetivos e valores importantes para a vida pessoal e organizacional das pessoas. Estes conceitos são compostos por diversas variáveis que determinam as perceções de cada indivíduo e não podem ser definidos objetivamente, mas há um consenso quanto à necessidade de motivação e envolvimento com a empresa para desencadear a satisfação com o trabalho (Steil, 2022). Este mesmo autor também reforça a afirmação de Siqueira e Padovam (2008), que a Satisfação no Trabalho resulta de um forte sentimento de ligação ao local de trabalho, é um vínculo afetivo do indivíduo com o seu trabalho.

A Satisfação no Trabalho, é um componente fundamental do bem-estar profissional, influenciada por uma variedade de fatores. Nesse contexto, a Escala de Satisfação no Trabalho (EST) destaca-se como uma importante ferramenta na avaliação e quantificação desse constructo. Foi desenvolvida para mensurar de forma precisa e abrangente a satisfação dos trabalhadores com diversos aspetos do seu ambiente de trabalho (Siqueira & Padovam, 2008).

A EST oferece uma abordagem sistemática que permite às organizações compreenderem melhor as dinâmicas internas e promoverem estratégias eficazes para melhorar a experiência dos seus funcionários. É composta por cinco dimensões

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

---

distintas: satisfação com o salário, satisfação com as promoções ou progressões, satisfação com a natureza do trabalho, satisfação com os colegas, e por fim, satisfação com as chefias (Siqueira & Padovam, 2008).

### 1.2.1 Dimensões da Satisfação no Trabalho

A primeira Escala de Satisfação no Trabalho foi concebida por Siqueira em 1995, sendo posteriormente aprimorada e validada pelo mesmo em 2008. Define-a como uma escala multidimensional composta por 25 itens, cujo objetivo é avaliar o julgamento que as pessoas fazem relativamente ao seu trabalho. Esta permite-nos calcular ou medir o grau de contentamento ou satisfação de um trabalhador relativamente às cinco dimensões do seu trabalho (Figueiredo, 2012).

### 1.2.2 Satisfação Com o Salário

Segundo Siqueira e Padovam (2008) a satisfação com o salário diz respeito ao montante que o trabalhador recebe, fazendo uma comparação entre o valor recebido e a quantidade de trabalho desenvolvido, com as suas capacidades e competências profissionais, com o custo de vida diário, assim como, com os esforços feitos na realização desse mesmo trabalho. O salário faz parte do sistema de recompensas que por sua vez diz respeito a um conjunto de benefícios que podem ser físicos ou em espécie, forma pela qual as organizações pagam aos seus colaboradores pelo trabalho por estes desenvolvidos. A remuneração é o fator que maior contributo tem na eficácia de uma organização, pois exerce uma forte ação sobre o comportamento e atitudes dos trabalhadores, assim sendo, é notório que tem reflexos nos resultados quer da organização, quer dos trabalhadores. Não atua isoladamente, mas tem uma elevada importância na satisfação e motivação dos colaboradores. Normalmente as pessoas antes de se comprometerem com alguma tarefa, avaliam os resultados que vão obter “pesando” o seu esforço e tempo dispensado (Príebe, 2020).

Segundo Camara (2006), as recompensas são consideradas fundamentais na relação dos colaboradores com o emprego, em atrair, reter e motivar os empregados, assim como no

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

---

reforço da cultura da organização tipificando as atitudes e comportamentos desejáveis, sendo este um tema de elevada importância no desenvolvimento da economia do trabalho. Realça também que a Satisfação no Trabalho está diretamente ligada à motivação.

O salário como recompensa extrínseca é gerador de satisfação pessoal, resultado de um trabalho bem executado e, portanto, um fator por si só motivador para muitas pessoas. No entanto, e em contrapartida, nem sempre as recompensas económicas conseguem isoladamente fornecer a satisfação de uma pessoa pelo seu trabalho (Oliveira, 2020).

### 1.2.3 Satisfação Com as Promoções ou Progressões

A progressão por sua vez, está ligada à gestão das recompensas, através da formulação e implementação de estratégias e políticas de recompensar os trabalhadores de uma forma justa, equitativa e de acordo com o valor e os objetivos da organização. O desenvolvimento das estratégias para implementar as recompensas visa atender às necessidades da organização, dos seus colaboradores, mas também, e porque estes têm cada vez mais poder, dos seus *stakeholders* (Armstrong, 2009). A satisfação com as promoções não é mais que o contentamento com a forma e a quantidade de vezes que um trabalhador já foi ou vai ser promovido, ou seja, com a forma como a empresa realiza as promoções e com que periodicidades acontecem, assim como, com as garantias oferecidas ao trabalhador promovido (Siqueira & Padovam, 2008).

A transparência e abertura nos procedimentos para que a progressão aconteça são fundamentais para que os trabalhadores a entendam e percecionem como justa, quando isto acontece o trabalhador sente respeito e responsabilidade pelo seu trabalho e pelas funções que desempenha. A possibilidade de progressão na carreira é vista como um reconhecimento do seu desempenho, logo viabiliza um estreitamento nas relações entre o trabalhador e a organização, influenciando desta forma a satisfação dos colaboradores (Oliveira, 2020).

#### 1.2.4 Satisfação Com a Natureza do Trabalho

Quando se fala da natureza do trabalho, ou das tarefas que cada trabalhador desempenha, do tipo de tarefa e da forma como executa, fala-se também de um tipo de recompensa intrínseca, ou seja, aquela que é intangível, difícil de contabilizar.

Siqueira (2008), refere que a satisfação com a natureza do trabalho diz respeito ao interesse que as tarefas despertam no trabalhador, assim como com a variedade das mesmas e com a capacidade destas em captar e cativar o trabalhador.

Segundo Camara (2006) as recompensas intrínsecas consistem em satisfação pessoal e esta surge do trabalho em si, ou seja, da natureza do trabalho. Jessen (2010) corrobora este pensamento, e afirma que, este tipo de recompensas conferem aos trabalhadores sentimentos positivos, de conquista, de maior responsabilidade, de autorealização, suscitam um maior interesse e são responsáveis pelo aumento dos níveis de satisfação.

É crucial que as organizações trabalhem os diferentes tipos de recompensas, no entanto, autores como (Vroom, 1997; Jessen, 2010; Camara, 2006, 2011), entre outros, consideram que o composto de recompensas intrínsecas é mais relevante no que se refere ao aumento da satisfação.

Brandão (2014) constata que a satisfação é um tema que tem suscitado interesse de estudiosos de diferentes áreas desde o início do século XX, na tentativa de compreender as variáveis que influenciam a produtividade das organizações e determinar qual a influência que a Satisfação no Trabalho pode ter no trabalhador, quer ao nível da sua vida pessoal, quer ao nível da sua vida profissional.

Estudos recentes (Oliveira, 2021; Pereira, 2021; Gomes, 2022; Carvalho, 2021), indicam que trabalhos onde os trabalhadores são chamados a participar na definição dos objetivos pessoais e organizacionais, permitem um maior controlo sobre as suas atividades, levam o trabalhador a perceber o propósito de determinada tarefa e qual o resultado pretendido. Assim desenvolvem ações positivas e aumentam os níveis de satisfação. Referem ainda que, trabalhos que permitem ao trabalhador adquirir maior conhecimento, desenvolvimento pessoal e maior flexibilidade no trabalho são mais desafiantes, proporcionam um maior equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

---

aumentando os níveis de Satisfação no Trabalho. No entanto, é importante salientar que a Satisfação no Trabalho pode variar de acordo com a ocupação, setor e outros fatores relacionados ao trabalho. Por exemplo, existe a ideia pré-concebida que trabalhadores que pertencem a setores de serviços e de cuidados pessoais tendem a relatar níveis mais baixos de Satisfação no Trabalho em comparação com aqueles que trabalham em setores mais profissionais ou técnicos.

#### 1.2.5 Satisfação Com os Colegas

A satisfação com os colegas representa o grau de contentamento que um trabalhador sente em relação aos seus pares, ou seja demonstra o tipo de relacionamento que o trabalhador mantém com os colegas, a confiança e amizade que sentem uns pelos outros, assim como a colaboração que praticam no desenvolvimento das tarefas, o espírito de interajuda, entre outros (Siqueira & Padovam, 2008; Figueiredo, 2012). Ter amizades no trabalho pode ajudar a reduzir o *stress* e a melhorar a saúde mental dos trabalhadores. Além disso, a presença de colegas de trabalho com quem se pode contar pode ajudar a aumentar a confiança e a sensação de segurança no ambiente de trabalho. De referir que, a qualidade dos relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho pode variar dependendo da cultura organizacional e do tipo de trabalho. Algumas profissões, como as que envolvem trabalho em equipa, colaboração e interdependência, podem ser mais dependentes de relacionamentos interpessoais positivos do que outras (Oliveira, 2021). Também é importante destacar que, embora a amizade no local de trabalho possa ser benéfica, é necessário estabelecer limites claros entre a vida pessoal e profissional, a manutenção de limites saudáveis pode ajudar a garantir a privacidade e a proteger os relacionamentos de trabalho de possíveis conflitos.

#### 1.2.6 Satisfação Com as Chefias

As chefias têm um papel fundamental no que diz respeito à satisfação dos colaboradores, assim como no conjunto de atitudes, comportamentos e sentimentos que estes revelam como profissionais. É no papel das chefias e na sua capacidade

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

---

profissional que os trabalhadores demonstram o contentamento pela organização, o interesse pelo trabalho que desempenham e o entendimento entre ambos. As chefias, tal como os colegas, têm o poder de influenciar emoções, sejam positivas ou negativas, quando positivas geram satisfação e também maior capacidade de resolução de problemas (Figueiredo, 2012).

Em síntese, a Satisfação no Trabalho está relacionada com a forma como o trabalhador vê e sente todo o ambiente envolvente ao seu desenvolvimento profissional, logo um conceito subjetivo, uma vez que, depende do que cada pessoa considera fundamental para o seu bem-estar. Por vezes existe uma tendência de relacionar satisfação com felicidade, como se andassem de “mãos dadas”, é notória a satisfação quando o trabalhador está feliz no que faz e considera que tem as suas necessidades supridas pela atividade que desenvolve (Steil, 2022).

O presente estudo está interessado em estudar a influência da PJO na Satisfação no Trabalho dos AT da AP, pelo que, seguidamente se evidencia o que a literatura revela acerca da Satisfação no Trabalho.

### 1.3 A Perceção de Justiça Organizacional e a Satisfação no Trabalho

Neste ponto, realçam-se algumas pesquisas realizados por diversos investigadores que se dedicaram ao estudo da PJO em diferentes vertentes e o que revelaram esses estudos.

Gomes (2022) estudou as PJO face ao sistema de recompensas e o seu impacto na motivação dos colaboradores. Sendo este o seu principal objetivo, utilizou uma metodologia descritiva quantitativa com recurso a um questionário que integra as três temáticas referidas (JO, sistema de recompensa e motivação), aplicado em três empresas distintas de grande, média e pequena dimensão. Os resultados obtidos revelam que a motivação no trabalho aumenta a produtividade e que, por sua vez esta é influenciada pelo comportamento das chefias para com os trabalhadores, sobretudo pela prática de valores como a honestidade e o respeito.

Pereira (2021) estudou o impacto das perceções de JO na avaliação de desempenho sobre a Satisfação no Trabalho, nomeadamente na desigualdade de género, cujo

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

---

objetivo era perceber se a PJO nas suas dimensões (distributiva, procedimental e interacional) influencia a Satisfação no Trabalho nomeadamente pela variável género. Concluiu que num contexto de avaliação de desempenho a PJO nas suas dimensões distributiva e procedimental tem uma influência positiva na Satisfação no Trabalho, e também que a variável género não exerce uma influência significativa no modo como os trabalhadores percebem a justiça no local de trabalho num contexto de avaliação da mesma, também não influencia o modo como as diferentes dimensões impactam a Satisfação no Trabalho.

Carvalho (2021) e Oliveira (2021), também se debruçaram sobre o mesmo tema, aplicado a oficiais do quadro permanente do exército português e aos colaboradores da Região de Turismo do Algarve, respetivamente. Como principais resultados apontam o facto da perceção de justiça da avaliação de desempenho influenciar a satisfação com a própria avaliação e esta por sua vez, influenciar a satisfação profissional, referindo que a perceção de justiça é o fator que mais influencia a satisfação e que a PJO e a satisfação profissional são um preditor de comprometimento organizacional.

Oliveira (2020) estudou a PJO e de afetividade da avaliação de desempenho na polícia federal no Brasil com a intenção de testar empiricamente os efeitos preditivos entre as variáveis PJO e perceção de efetividade na avaliação de desempenho individual dos polícias federais. Concluiu com a sua investigação, que a PJO também é uma importante preditora da perceção de efetividade da prática de avaliação de desempenho, assim como a validação de uma nova escala de medida.

Barbosa et al (2016) estudou a visão multidimensional da Satisfação no Trabalho, num hospital público Piauiense, com o objetivo de analisar a Satisfação no Trabalho, realça que a Satisfação no Trabalho, é um fator primordial que influencia não só atitudes e comportamentos dos indivíduos mas também a sua saúde física e mental, quer dentro das organizações, quer na sua vida pessoal. O estudo evidencia que a satisfação no hospital público está relacionada à chefia, aos colegas de trabalho e às promoções.

É importante e necessário que se façam mais estudos sobre a influência da PJO na Satisfação no Trabalho em Portugal, visto que, o que se encontra na literatura é comedido, procurando entender como a PJO influencia a satisfação dos colaboradores,

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

---

podendo-se explorar se os trabalhadores que percebem a organização como justa tendem a ter maior Satisfação no Trabalho (Oliveira, 2020).

A literatura indica que a PJO tem uma influência significativa na satisfação dos colaboradores. Os estudos mencionados anteriormente demonstraram que quando os funcionários percebem que são tratados de forma justa pela organização tendem a ter níveis mais altos de Satisfação no Trabalho. A justiça distributiva, que se refere à perceção de equidade na distribuição de recursos e recompensas, tem sido consistentemente associada à satisfação dos colaboradores (Varela, 2016). Quando os trabalhadores acreditam que as suas contribuições são reconhecidas e recompensadas de maneira justa, tendem a sentir-se mais satisfeitos com seu trabalho e mais motivados para continuar a desempenhar bem as suas funções (Oliveira, 2020). Além disso, a justiça procedimental, que diz respeito à perceção de imparcialidade nos processos e procedimentos organizacionais, também está relacionada à satisfação dos colaboradores. Quando os funcionários percebem que têm voz e participação nas decisões que afetam seu trabalho e que os processos são transparentes e consistentes, tendem a sentir-se mais satisfeitos e envolvidos (Oliveira, 2021).

A justiça interacional, que se refere ao tratamento respeitoso e cortês por parte dos colegas e superiores hierárquicos, também influencia a satisfação dos colaboradores. Quando os funcionários se sentem valorizados e respeitados no ambiente de trabalho, quando têm acesso às informações necessárias para desempenhar o seu trabalho e a comunicação é transparente tendem a sentir-se mais satisfeitos e confiantes na sua função e a ter níveis mais altos de satisfação e bem-estar (Silva, 2021).

De acordo com o explanado, a PJO é extremamente importante para a Satisfação no Trabalho, pois os trabalhadores esperam ser tratados de forma justa e equitativa pelas organizações para as quais trabalham. Quando percecionam a organização como justa, tendem a sentir-se mais satisfeitos com seu trabalho, mais comprometidos, dispostos a dar o seu melhor perante os objetivos da empresa (Oliveira, 2020).

A PJO por si só, quando bem percecionada, ou seja, entendida como justa pelos trabalhadores, é preditora de maiores níveis de satisfação profissional, portanto como os estudos também revelam, quanto maior for o nível de satisfação profissional mais

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

---

motivados estão os trabalhadores para desempenhar bem as suas funções, que resultarão em melhores resultados organizacionais.

Uma PJO pode ter um impacto positivo em outras áreas, como:

- a) Redução do *turnover*: Quando os trabalhadores estão satisfeitos com o seu trabalho e sentem que a organização é justa, eles tendem a permanecer na empresa por mais tempo.
- b) Aumento do envolvimento: Quando os trabalhadores estão comprometidos com a organização, eles tendem a sentir-se mais envolvidos com o trabalho e mais dispostos a contribuir com ideias e soluções.
- c) Melhoria da produtividade: Quando os trabalhadores estão satisfeitos e motivados, eles tendem a ser mais produtivos e eficientes.
- d) Melhoria da reputação da empresa: Quando a organização é percebida como justa e equitativa, ela tende a ter uma imagem positiva e a ser vista como um bom lugar para trabalhar.

Em resumo, estudos sobre a PJO e a Satisfação no Trabalho são necessários. Com ênfase nos AT da AP como se pretende analisar no presente estudo revela-se de interesse para aferir a influência da PJO e a influência na Satisfação no Trabalho. Ainda mais, porque esta categoria demonstra atualmente alguma insatisfação no trabalho.

Quando os trabalhadores percebem que são tratados de forma justa em termos de distribuição de recursos, processos decisórios, tratamento interpessoal e acesso à informação, tendem a ter níveis mais altos de Satisfação no Trabalho.

Como se pode verificar a maioria dos estudos encontrados na literatura da PJO é com a avaliação de desempenho. As medidas de reestruturação da AP em Portugal afetaram significativamente os AT não só na sua carreira e categoria profissional, mas também em termos pessoais e sociais, pois têm assistido a uma desvalorização da sua profissão e, conseqüentemente, do seu poder de compra, visto que o seu salário base tem uma mínima diferença do SMN (Portugal, 2001).

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

---

#### 1.4 Os Assistentes Técnicos da Administração Pública em Portugal

Os assistentes técnicos são uma categoria profissional na Administração Pública em Portugal, desempenham funções de natureza executiva, técnica, administrativa e de secretariado, fornecendo suporte e apoio em diversos departamentos e serviços públicos. São responsáveis por realizar tarefas administrativas, como a gestão de documentos, o atendimento ao público, a elaboração de relatórios e a organização de agendas, também podem ser encarregues de realizar atividades financeiras, como a gestão de orçamentos e a elaboração de processos de pagamento, (Dec-lei 248/85 de 15 de Julho) (Estatuto da Carreira dos Trabalhadores em Funções Públicas) (ECTFP). Além disso, os AT podem ser responsáveis por atividades relacionadas à gestão de recursos humanos, como a elaboração de contratos de trabalho, a gestão de férias e a atualização de bases de dados. Devem ter um bom conhecimento das normas e procedimentos administrativos, bem como habilidades de comunicação e organização, são fundamentais para garantir o bom funcionamento dos serviços públicos, contribuindo para a eficiência e eficácia das operações administrativas (ECTFP).

Em termos de requisitos de qualificação, os AT devem possuir o ensino secundário completo ou equivalente, dependendo da área de atuação podem precisar de conhecimentos específicos em áreas como contabilidade, faturação, recursos humanos, informática ou secretariado. Em resumo, os AT desempenham um papel importante na AP em Portugal, fornecendo suporte administrativo e técnico em diferentes áreas. A sua atuação contribui para a eficiência e qualidade dos serviços públicos prestados.

O governo português na primeira década do século XXI inicia um conjunto de reformas estruturais na Administração Pública Portuguesa (Madureira, 2006). Criou uma Tabela Remuneratória Única (TRU) dos trabalhadores que exercem funções públicas, contendo o número de níveis remuneratórios e o montante pecuniário correspondente a cada um e atualizando os índices 100 de todas as escalas salariais, sendo que o Índice 100 corresponde a 343,28€ do IAS de acordo com a Portaria n.º 1553-C/2008, de 31 de dezembro (a que se refere o n.º 2 do artigo 68.º da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro). Criou também o sistema integrado de avaliação do desempenho da Administração Pública – SIADAP, inicialmente pela Lei n.º 10/2004 de 22 Março. Na

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

---

altura, o sistema que pretendia integrar a avaliação de desempenho dos funcionários, dos dirigentes de nível intermédio e dos serviços e organismos da administração direta do Estado e dos institutos públicos, era gerido e acompanhado pela Direcção-Geral da Administração Pública (DGAP). Quatro anos mais tarde, em 2008, foi estabelecido o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública pela Lei n.º 66-B/2007, o qual constituiu um aperfeiçoamento do inicial SIADAP (Madureira, 2014).

Em 2008 criou o estatuto do funcionário público, apresentou um sistema de posições remuneratórias e um regime de emprego público mais próximo do existente no setor privado, extinguiu 1716 carreiras e criou em substituição somente 3 carreiras de regime geral. Implementou que as progressões e promoções seriam baseadas na avaliação do desempenho, facilitando assim do “despedimento” se houver uma situação de extinção do posto de trabalho, através das leis; Vínculo, Carreiras e Remunerações – Lei 12-A/2008 e o novo estatuto para o funcionário público, através da Lei nº 59/2008.

Ultrapassado este período, as tendências de reforma administrativa em Portugal acompanharam aquilo que se passava no resto da Europa, incitada pela intervenção da *Troika* em 2011, iniciaram-se processos de privatizações, da empresarialização da lógica administrativa, das tentativas de desburocratização e transparência na relação entre a administração e os cidadãos, da convergência de regimes laborais e da reestruturação da Administração Pública Central (Portugal, 2001). A partir de 2011, na sequência da assinatura do Memorando de Entendimento entre o governo português e a *Troika*, a reforma restringiu-se essencialmente à aplicação de medidas avulsas que visaram sobretudo a redução dos custos da despesa pública (Madureira, 2014).

Todas estas reformas estruturais introduzidas na AP com o objetivo de reduzir os custos com a despesa pública, acarretaram consequências que obrigam a cumprir procedimentos impostos pelo governo e aos quais os serviços não podem fugir, acarretando ambientes de trabalho e relacionamentos menos bons entre os trabalhadores, inculcando nestes um espírito de competitividade e ânsia de ser melhor que o outro, que até então não existia (Oliveira, 2020). Este autor refere ainda que o sistema de recompensas é incrementador de mudanças e de alguns atos dos trabalhadores,

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

---

podendo agir como ferramenta para potenciar a Satisfação no Trabalho se for percecionado como justo. A sua elaboração deve pautar-se por critérios de clareza, transparência e principalmente que sejam entendidos como justos. Assim sendo, e perante a evolução social da carreira do AT, é pertinente perceber como estes trabalhadores percecionam a JO da AP e qual a influência que estas reformas têm na satisfação com o seu trabalho, nos seus comportamentos, atitudes e na sua relação laboral.

Tendo por base o modelo tridimensional de PJO de Rego (2000) e o modelo de medida da Satisfação no Trabalho de Siqueira & Padovan (2008), apresenta-se seguidamente o desenho de investigação deste estudo, que tem interesse em compreender a influência que a PJO tem na Satisfação no Trabalho dos AT da AP.

### 1.5 O Desenho de Investigação e as Hipóteses em Estudo

A partir do enquadramento teórico efetuado, apresenta-se o desenho de investigação proposto conforme Figura 2, que pretende fornecer uma visão simples e clara das variáveis em estudo e suas influências.

#### 1.5.1 As Variáveis em Estudo

Segundo Marôco (2021), cientificamente uma variável é uma particularidade que pode ser medida ou observada e que pode variar entre diferentes unidades de observação, ou seja, pode ser de dois tipos:

variável independente: que o investigador manipula ou altera no estudo. É a causa prevista de qualquer efeito observado na variável dependente;

variável dependente: que é afetada pela variável independente. É o resultado ou efeito que se está interessado em medir ou observar.

Assim, será considerada como variável independente no desenho concetual proposto a PJO, e será considerada como variável dependente a Satisfação no Trabalho.

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

---

A variável PJO será analisada segundo Rego (2000), que a caracteriza com base em 3 dimensões da seguinte forma:

- Justiça distributiva – foca no conteúdo, na justiça dos fins alcançados ou obtidos. Diz respeito aos salários, classificações obtidas pelas pessoas nas avaliações de desempenho, promoções, lucros distribuídos e sanções disciplinares, entre outros.
- Justiça procedimental – foco no processo, na justiça dos meios usados para alcançar tais fins. Refere-se aos procedimentos usados para definir os acréscimos salariais, sistemas de avaliação de desempenho e processos disciplinares.
- Justiça interacional – aborda o grau em que o superior adota um tratamento digno e respeitador para com os seus colaboradores e ainda, pelo grau em que o superior fornece informações e justifica as decisões que afetam as pessoas.

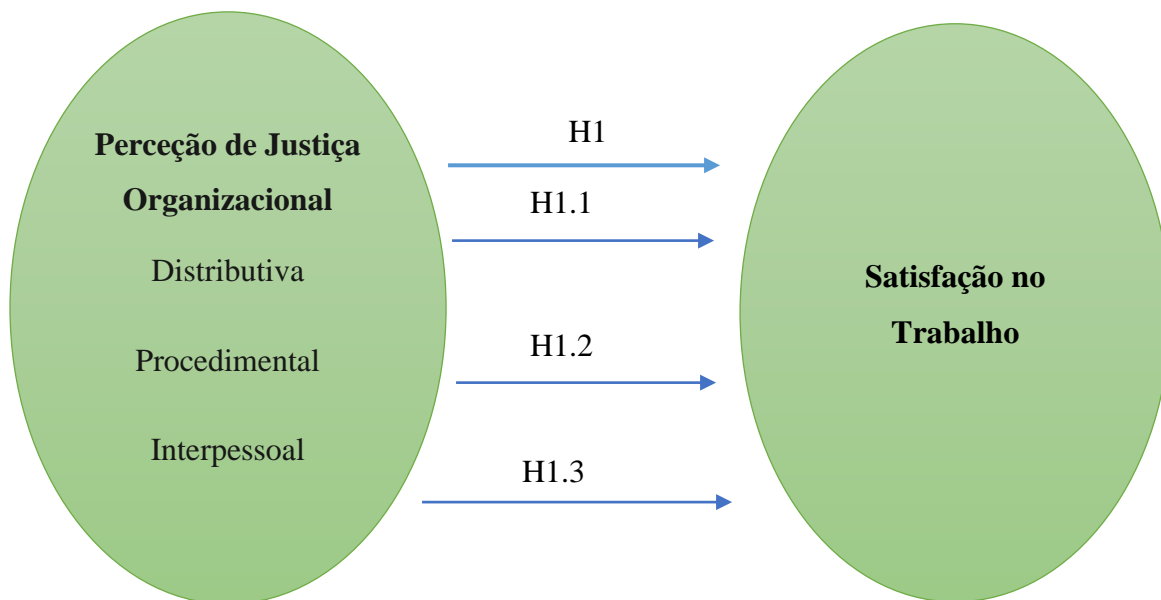
A Variável Satisfação no Trabalho será analisada segundo o modelo proposto por Siqueira e Padovan (2008) que a descreve em cinco dimensões num modelo multidimensional de Satisfação no Trabalho permitindo avaliar em contextos organizacionais:

- a) Condições de Trabalho: diz respeito às condições físicas e ambientais em que o trabalho é realizado. Inclui fatores como segurança no trabalho, equipamentos adequados, conforto físico e ambiente de trabalho saudável.
- b) Relacionamento Interpessoal: envolve a qualidade das interações entre colegas de trabalho, superiores, subordinados e clientes. A presença de relações positivas, respeitadas e colaborativas contribui para a Satisfação no Trabalho.
- c) Oportunidades de Crescimento e Desenvolvimento: refere-se às perspetivas de progresso profissional, oportunidades de aprendizado, treinamento e desenvolvimento de habilidades. Os funcionários tendem a sentir-se mais satisfeitos quando percebem que têm a oportunidade de crescer na carreira.
- d) Remuneração: diz respeito à adequação do salário e benefícios oferecidos pela organização. Uma compensação justa e competitiva é fundamental para a Satisfação no Trabalho.

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

e) Conteúdo do Trabalho: envolvimento com as atividades e tarefas do trabalho em si. Isso inclui o grau de desafio, significado e autonomia que o trabalho proporciona. Funcionários tendem a sentir-se mais satisfeitos quando têm a oportunidade de realizar tarefas que consideram interessantes e envolventes.

Estas cinco dimensões do Modelo Multidimensional de Satisfação no Trabalho oferecem uma estrutura útil para entender e avaliar a satisfação dos funcionários em diferentes contextos organizacionais. Ao considerar essas dimensões, os gestores podem identificar áreas de melhoria e implementar estratégias para promover um ambiente de trabalho mais satisfatório e produtivo.



*Figura 2- Desenho de Investigação  
Fonte: Elaboração própria*

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

---

### 1.5.2 As Hipóteses de Investigação

Com base no desenho proposto procede-se à indução das hipóteses de investigação com a base teórica subjacente.

Uma hipótese de é uma suposição ou proposição que o pesquisador faz antes de realizar um estudo, com o intuito de orientar a investigação. As hipóteses são testáveis e devem ser formuladas de maneira clara e específica para que possam ser avaliadas empiricamente (Creswell, 2014).

A PJO refere-se à maneira como os indivíduos percebem a justiça ou equidade nas práticas, políticas e procedimentos dentro de uma organização. Isso inclui a distribuição de recursos, a tomada de decisões, a avaliação de desempenho, entre outros, neste caso específico é importante porque sugere a forma como os AT da AP percebem a justiça. Pode ter influência na forma como se sentem em relação ao trabalho que realizam. A influência na satisfação refere-se ao nível de contentamento e agrado que os AT experienciam em relação ao seu trabalho na Administração Pública. Entender como a PJO afeta a Satisfação no Trabalho é crucial para melhorar o ambiente de trabalho e a eficiência da AP.

As perceções de justiça podem influenciar um leque muito expressivo de atitudes e comportamentos organizacionalmente relevantes, como é o caso da Satisfação no Trabalho (Cunha et al., 2007). Assim, formula-se a seguinte hipótese de investigação:

H1: A PJO influencia positivamente a Satisfação no Trabalho dos AT da AP.

Esta hipótese é útil porque fornece uma direção clara para o estudo e sugere uma relação específica entre as variáveis de PJO e Satisfação no Trabalho dos AT na AP. Se a hipótese for apoiada pela evidência, isso pode ter implicações importantes para a gestão de recursos humanos e melhoria do ambiente de trabalho na Administração Pública (Pereira, 2021).

Analisar a influência da perceção de justiça distributiva, procedimental e interacional na Satisfação no Trabalho dos AT da AP, é crucial por diversas razões: primeiramente, a avaliação da justiça na distribuição de recompensas pode indicar a necessidade de políticas de recompensa mais justas e transparentes; em segundo lugar, a confirmação

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes  
Técnicos da Administração Pública*

---

da importância de procedimentos de tomada de decisão claros e equitativos poderá sugerir a necessidade de promover uma cultura organizacional que valorize o tratamento justo entre os membros dos diversos organismos; por fim, pode fornecer orientações concretas sobre como melhorar a satisfação e o envolvimento dos AT, impactando positivamente a eficácia e eficiência dos serviços prestados pela AP. Portanto, as subhipóteses que se apresentam de seguida, oferecem contributos valiosos e podem ajudar na construção de políticas organizacionais mais justas e equitativas (Gomes, 2022). Neste sentido formulam-se as subhipóteses seguintes:

H1.1: A perceção de justiça distributiva influencia positivamente a Satisfação no Trabalho dos AT da AP.

H1.2: A perceção de justiça procedimental influencia positivamente a Satisfação no Trabalho dos AT da AP.

H1.3: A perceção de justiça interacional influencia positivamente a Satisfação no Trabalho dos AT da AP.

Acredita-se que, o desenho concetual proposto no presente estudo, tem potencial para impactar a gestão organizacional e expandir o conhecimento científico em diversas áreas, como psicologia organizacional, gestão de recursos humanos e ética organizacional. Destaca-se a importância da justiça percebida na satisfação dos funcionários, o que pode ter implicações práticas significativas para a AP, melhorando a qualidade dos serviços prestados à sociedade (Creswell, 2014). Para investigar a influência da PJO na Satisfação no Trabalho dos AT da AP, é essencial adotar uma metodologia que permita uma análise detalhada das perceções dos participantes, proporcionando uma compreensão aprofundada dos fatores que se explana no capítulo seguinte.

## CAPÍTULO II

### 2 Metodologia

Este capítulo apresenta a estratégia metodológica seguida na presente investigação. Detalham-se os procedimentos de amostragem, os instrumentos utilizados, os procedimentos de recolha de dados e as técnicas de análise e tratamento dos dados quantitativos.

#### 2.1 A Metodologia Adotada

A metodologia é o caminho que se percorre para atingir determinado objetivo ou finalidade. Uma metodologia é uma preocupação instrumental, que trata do caminho para a ciência expor a realidade teórica e prática do senso comum, reúne-se, no esforço de transmitir uma iniciação aos procedimentos lógicos voltados para questões da causalidade, dos princípios formais da identidade, da dedução e da indução da objetividade, fazendo assim a distinção entre o pensamento do senso comum e a pensamento científico (Cesário, 2020). Pode dizer-se também que, desta faz parte toda uma explicação detalhada sobre os procedimentos a usar para se atingir determinado fim, podendo optar por uma metodologia qualitativa ou quantitativa (Cesário, 2020).

- **Metodologia Quantitativa:** É uma abordagem de pesquisa que se centra na recolha e análise de dados numéricos e estatísticos para identificar padrões, relações e tendências. Envolve a aplicação de técnicas estatísticas para extrair conclusões objetivas a partir dos dados;
- **Metodologia Qualitativa:** É uma abordagem de pesquisa que se baseia na recolha e análise de dados não-numéricos, como entrevistas, observações e análise de conteúdo. Procura compreender significados, interpretações e contextos mais subjetivos das experiências e fenómenos estudados (Cesário, 2020).

A metodologia seguida no presente estudo é o método quantitativo e descritivo, fundamentada na necessidade de obter dados objetivos e mensuráveis sobre a influência entre a perceção de justiça e a Satisfação no Trabalho. A abordagem quantitativa

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

---

permite a aplicação de análises estatísticas robustas, fornecendo *insights* claros e generalizáveis sobre os padrões e tendências nas perceções dos AT da AP. Além disso, esta abordagem possibilita a comparação de resultados numa escala mais ampla, permitindo uma visão mais abrangente das dinâmicas organizacionais que influenciam a Satisfação no Trabalho.

## 2.2 Estudo Quantitativo

O método quantitativo fornece informações numéricas sobre determinado processo de recolha de dados. Dados esses, observáveis e quantificáveis, que permitem obter resultados válidos, fiáveis e reproduzíveis permitindo generalizar os resultados (Cesário, 2020).

De acordo com os objetivos apresentados, é necessário adotar uma metodologia que permita uma estratégia de maior aproximação ao objeto de estudo, de forma a ser possível compreender a realidade, identificar valores, conhecer as motivações e expectativas, partindo do entendimento dos seus protagonistas acerca das mudanças mais significativas na sua vida.

Numa investigação científica enveredar por uma metodologia quantitativa apresenta várias vantagens, tais como:

- **Objetividade:** Os dados numéricos proporcionam uma base objetiva para análise, minimizando a interpretação subjetiva.
- **Generalização:** Permite extrair conclusões que podem ser generalizadas para uma população maior, dependendo da representatividade da amostra.
- **Precisão:** A abordagem quantitativa permite medições precisas e a aplicação de técnicas estatísticas para validar resultados.
- **Comparabilidade:** Facilita a comparação de resultados entre diferentes grupos, variáveis e momentos no tempo.
- **Eficiência:** É possível recolher dados de um grande número de participantes de forma relativamente rápida e eficaz.

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

---

- **Identificação de Padrões:** Permite identificar padrões, correlações e relações estatisticamente significativas entre variáveis.
- **Facilita a Tomada de Decisão:** Os resultados quantitativos fornecem uma base sólida para a tomada de decisões e o desenvolvimento de estratégias baseadas em evidências.
- **Facilidade de Análise:** Ferramentas estatísticas e software de análise de dados tornam o processo de interpretação e análise mais eficiente e acessível.
- **Replicabilidade:** A pesquisa quantitativa pode ser replicada para verificar a consistência dos resultados em diferentes contextos ou com amostras diferentes.
- **Credibilidade Científica:** A abordagem quantitativa é amplamente reconhecida e aceite na comunidade científica, o que pode aumentar a credibilidade da pesquisa.

Estas vantagens destacam a utilidade da metodologia quantitativa para investigações que requerem a análise objetiva e mensurável de fenómenos, como a relação entre a PJO e a Satisfação no Trabalho (Creswell, 2014). Assim, para atingir os objetivos previamente estipulados e alcançar resultados, optou-se pelo uso do questionário, de forma a obter uma grande quantidade de informação. Um questionário científico é um instrumento de recolha de dados composto por uma série de perguntas estruturadas e padronizadas, desenvolvido com o objetivo de obter informações específicas e mensuráveis sobre um determinado fenómeno ou tema de pesquisa, é uma ferramenta crucial na pesquisa empírica, sendo aplicado em diversos campos, desde ciências sociais até ciências naturais (Creswell, 2014).

O uso de questionário de investigação numa metodologia quantitativa apresenta também algumas vantagens, como a eficiência na recolha de dados, uma vez que permitem recolher informações de um grande número de participantes de forma rápida e eficiente. Isso é especialmente útil em estudos que envolvem uma amostra representativa e onde a recolha de dados precisa ser feita de maneira ágil. Outra das vantagens mais relevantes é a padronização das respostas, pois com um questionário bem estruturado, as perguntas são formuladas de maneira consistente para todos os participantes. Isso ajuda a garantir

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

que todos os respondentes recebem as mesmas instruções, minimizando potenciais vieses na interpretação dos dados (Creswell, 2014).

### 2.3 Caraterização das Escalas de Medida Utilizadas Para a Construção do Questionário

O questionário de recolha dos dados aplicados neste estudo é constituído por duas escalas de medida. A escala de Rego (2000) que serve para aferir a PJO, composta por 17 itens que englobam as diferentes dimensões (Distributiva, Procedimental e Interacional). Cada dimensão é avaliada através de uma série de afirmações que os participantes avaliam em termos de concordância ou discordância. Esta escala é uma contribuição valiosa para a avaliação de como os indivíduos percebem a justiça nas organizações em diversos contextos. O estudo de Rego (2000) obteve valores robustos de alfa de *Cronbach* conforme a Tabela 1.

*Tabela 1- Dimensões, Itens e Alpha de Cronbach da PJO obtidos pelo autor*

<b>DIMENSÕES</b>	<b>ITENS</b>	<b>ALPHA CRONBACH</b>
<b>DISTRIBUTIVA</b>	1,4,9,11,16 e 17	$a = 0.97$
<b>PROCEDIMENTAL</b>	2,7,14 e 15	$a = 0.75$
<b>INTERACIONAL</b>	3,5,6,8,10 e 12	$a = 0.93$

*Fonte: Adaptado da escala de PJO, Rego (2000)*

A escala de Siqueira e Padovam (2008) que serve para aferir a Satisfação no Trabalho, constituída por 5 dimensões, cujo objetivo é identificar o grau de satisfação dos trabalhadores em relação ao seu ambiente de trabalho em dimensões distintas, sendo elas o salário; chefia; promoções; natureza do trabalho e colegas de trabalho. Esta escala

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

inclui 25 itens e obteve robustos índices de consistência interna, como se evidencia na Tabela 2.

*Tabela 2- Dimensões, Itens e Alpha de Cronbach da EST obtidos pelo autor*

<b>DIMENSÕES</b>	<b>ITENS</b>	<b>ALPHA CRONBACH</b>
<b>Satisfação com Colegas de trabalho</b>	1, 6, 14, 17 e 24	$a = 0,86$
<b>Satisfação com o Salário</b>	5, 8, 12,15 e 21	$a = 0,92$
<b>Satisfação com a chefia</b>	2, 9, 19, 22 e 25	$a = 0,90$
<b>Satisfação com a natureza do trabalho</b>	7, 11, 13, 18 e 23	$a = 0,82$
<b>Satisfação com as promoções</b>	3, 4, 10, 16 e 20	$a = 0,87$

*Fonte: Adaptado de Siqueira e Padovam (2008)*

## 2.4 O Questionário Aplicado

O questionário do presente estudo, é composto pelas questões das escalas de medida apresentadas, adicionando também um conjunto de oito questões consideradas fundamentais para caraterizar a amostra do mesmo. Assim sendo, o questionário aplicado é constituído por 40 itens (17 respeitantes à PJO e 25 à Satisfação no Trabalho) e serviu para recolher informação que permitisse investigar a influência da PJO na Satisfação no Trabalho dos AT da AP.

As respostas aos itens do questionário, foram dadas numa escala do tipo *likert*, composta por perguntas fechadas que vão desde 1 a 5, em que (1) discordo totalmente e (5) concordo totalmente para os itens da PJO e (1) totalmente insatisfeito e (5) totalmente satisfeito para os itens da Satisfação no Trabalho. O questionário aplicado pode ser consultado no Anexo A.

## 2.5 A Recolha de Dados – Procedimentos Adotados

Desde o início, se tornou claro que o meio a utilizar para a aplicação do questionário teria de garantir o anonimato e a total confidencialidade dos dados, para que os inquiridos se sentissem à vontade para dar respostas livres e autênticas.

Sempre foi intenção utilizar o meio virtual (via web) para o envio do questionário. O questionário foi aplicado via online proporcionando rapidez e facilidade de acesso aos participantes, além de facilitar a organização e análise dos dados recolhidos.

A literatura evidencia que a aplicação de questionários online, conforme referido por Creswell (2014) e Silva (2021), apresenta vantagens significativas devido à sua capacidade de alcançar uma audiência mais ampla e diversificada, além de facilitar a recolha, organização e análise eficiente dos dados. Essa abordagem também reduz possíveis vieses associados à administração presencial, proporcionando maior comodidade aos participantes e promovendo taxas de resposta potencialmente mais elevadas (Silva, 2021). Assim foi criado o questionário no Google Forms e enviado recorrendo a plataformas digitais, como, *Facebook*, *Messenger*, *Correio eletrónico*, *WhatsApp*.

Explicou-se para que efeitos era o questionário e qual o propósito da pesquisa, para que fins seriam utilizados os dados, assegurando aos participantes que as suas respostas seriam tratadas de forma confidencial e anónima. A garantia de anonimato é essencial para obter resultados precisos e representativos, que contribuem para a validade e confiabilidade do estudo.

Iniciou-se a recolha definitiva dos dados, rumo à parte final, estabeleceu-se que a mesma ocorreria desde meados do mês de Abril até ao final de Maio do corrente ano. No entanto devido à dificuldade na recolha dos dados decidiu-se prolongar o prazo até 5 de Julho.

### 2.5.1 O Estudo Piloto ao Questionário

A condução do estudo piloto está em conformidade com princípios éticos de pesquisa, nomeadamente com a obtenção de consentimento informado e anonimato dos participantes.

Elaborado o questionário considerou-se pertinente testá-lo. Assim, antes da aplicação efetiva levou-se a cabo um estudo piloto através da distribuição do questionário para os 25 participantes escolhidos, fornecendo as instruções sobre o seu preenchimento, averiguando se as perguntas estavam claras e relevantes para os objetivos da pesquisa.

O estudo piloto é uma versão inicial e reduzida de um estudo de pesquisa mais amplo. Tem como objetivo principal testar a metodologia e o instrumento de recolha de dados antes de aplicá-los a uma escala maior (Creswell, 2014).

No caso do estudo concreto sobre PJO e a sua influência na Satisfação no Trabalho, o estudo piloto envolveu os seguintes passos:

- a) Seleção dos Participantes: Escolheu-se uma amostra inicial de 25 pessoas que estivessem dentro do escopo da pesquisa, neste caso concreto, direcionou-se para colegas de trabalho e para amigos da mesma categoria que trabalham em diferentes setores da AP.
- b) Aplicação do Questionário: Contactou-se essas pessoas no sentido de explicar o propósito do estudo e esclarecer qualquer dúvida que pudessem surgir durante o preenchimento do mesmo.
- c) Análise Preliminar dos Dados: Após a recolha dos dados, realizou-se uma análise preliminar para avaliar a qualidade das respostas permitindo identificar eventuais problemas, como erro de escrita, renumerar as questões, certificando se as perguntas foram compreendidas corretamente através das respostas conseguidas de forma apropriada.
- d) Ajustes no Questionário: Com base na análise dos dados do estudo piloto, foram feitos os ajustes necessários no questionário, no caso renumerando as questões e corrigindo erros de escrita.

## 2.6 Amostra

Para a realização de um estudo ou investigação há necessidade de recolher dados de uma amostra (Creswell, 2014).

No que concerne à AP é inviável conseguir recolher e analisar dados de todo o universo da mesma. Pode-se dizer que, não é possível por escassez de tempo de forma a concluir em tempo útil a investigação em epígrafe. Assim, procurou-se garantir uma amostra do universo, cuja população que interessa para o estudo esteja representada (Fortin, 2009; Hill & Hill, 2012). Portanto, a amostra do presente estudo é constituída por 173 respostas totais, direcionadas exclusivamente a trabalhadores da AP, pertencentes à categoria e carreira dos AT.

Uma amostra é um conjunto de dados recolhidos de um grupo específico, permitindo a análise estatística. Os elementos que a compõem são conhecidos como pontos amostrais (Mattar, 2001). De acordo com Fortin (2009, p. 202), Uma amostra é “o procedimento pelo qual um grupo de pessoas ou um subconjunto de uma população é escolhido com vista a obter informações relacionadas com um fenómeno”. O grupo das pessoas a inquirir deve deter conhecimento teórico, prático e empírico no que concerne ao assunto da investigação, portanto, no caso pertencendo todos à mesma categoria profissional, por isso, intervenientes válidos e credíveis.

A amostra é de conveniência, isto é, um tipo de seleção de participantes para um estudo de pesquisa que é escolhida com base na disponibilidade e acessibilidade dos indivíduos ou grupos, neste caso específico, apenas AT da AP. Também permite recolher dados de maneira rápida e acessível, não probabilística com efeito *Snowball* onde os indivíduos selecionados para serem estudados convidam e partilham o questionário solicitando aos demais que partilhem também com outros (Marôco, 2021).

## 2.7 Técnicas Estatísticas Para Análise dos Dados

Após a aplicação e a recolha dos questionários, recorreu-se à utilização do *software* IBM SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 27 para efetuar a análise estatística, permitindo explorar e analisar os dados. Este *software* é, por tradição, o programa de eleição dos investigadores das ciências sociais devido à sua capacidade de

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

---

lidar com uma ampla gama de técnicas estatísticas e à sua interface amigável, facilitando a interpretação dos resultados. Além disso, o SPSS é amplamente reconhecido e utilizado em pesquisas científicas, proporcionando uma base sólida para a validação e replicação de estudos em diversas áreas das ciências sociais (Marôco, 2021). Devido à importância de considerar a fiabilidade da escala começou-se por realizar uma análise fatorial confirmatória, ou seja, aferir se o questionário realmente está a medir o que se propõe a medir, através desta análise consegue-se examinar a estrutura interna dos itens e identificar os fatores subjacentes que eles medem. Portanto, a análise fatorial é uma ferramenta usada e valiosa para avaliar a validade de construto da escala (Marôco, 2021). Recorreu-se também a uma análise de consistência interna.

### 2.7.1 Análise Fatorial

A análise fatorial procura descobrir quais as variáveis que estão inter-relacionadas e como contribuem para a formação de fatores ou dimensões subjacentes. Realizou-se uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC), uma técnica estatística utilizada na pesquisa para testar e confirmar teorias ou modelos preexistentes sobre a estrutura subjacente do conjunto de variáveis observadas (Marôco, 2021). Optou-se pelo método de extração por refletir a natureza das relações propostas na teoria, visando uma interpretação mais clara e precisa dos fatores. Além disso, a escolha desse método permitiu uma validação mais robusta da teoria, ao garantir que os fatores extraídos estivessem em sintonia com as premissas teóricas, indicando a quantidade de variância nos dados que é explicada por cada componente extraído (Marôco, 2021).

Os principais valores a serem verificados são:

- a) Variância Total Explicada: Revela qual a percentagem de variância explicada por cada componente extraído relativamente à variância total dos dados, assim como a percentagem explicada no seu conjunto .
- b) Autovalores Iniciais: Os autovalores indicam a quantidade de variância explicada por cada componente.

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

---

- c) Somas de Extração de Carregamentos ao Quadrado: Estes valores são outra forma de indicar a variância explicada por cada componente.
- d) Percentual Cumulativo de Variância: Mostra o percentual cumulativo de variância explicada por cada componente.

Em suma, a utilização da AFC com um específico método de extração foi uma decisão pautada na necessidade de confirmar empiricamente o modelo teórico proposto. Esta abordagem não apenas reforçou a validade da teoria, mas também fortaleceu a interpretação dos fatores subjacentes aos dados observados, proporcionando assim uma base sólida para as conclusões do estudo.

### 2.7.2 Análise de Consistência Interna

Para avaliar a confiabilidade da escala de medição, ou seja, a consistência das respostas recorreu-se ao índice de *Alpha* de *Cronbach* que é uma medida estatística amplamente utilizada para avaliar a consistência interna de uma escala. Indica quão bem os itens de uma escala estão correlacionados entre si, mede a homogeneidade dos itens, correlacionando as médias de todos para estimar a consistência. O valor do *Alpha* de *Cronbach* varia de 0 a 1, sendo que valores mais próximos de 1 indicam uma maior consistência interna. Geralmente, um *Alpha* de *Cronbach* acima de 0.70 é considerado aceitável para a maioria das pesquisas, mas esse valor pode variar dependendo do contexto (Marôco, 2021).

Os valores de *Alpha* de *Cronbach* obtidos de cada dimensão associada à PJO e da Satisfação no Trabalho serão apresentados no capítulo III onde se apresentam os resultados do estudo empírico.

### 2.7.3 Análise de Correlações

Uma vez que o estudo pretende aferir a influência da PJO na Satisfação no Trabalho recorreu-se à análise de correlação para verificar primeiramente a existência de relação entre as variáveis em estudo.

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

---

A análise de correlação é uma técnica estatística utilizada para avaliar a relação estatística entre duas ou mais variáveis, procura determinar se existe uma associação entre as variáveis e qual é a força e direção dessa associação (Marôco, 2021).

Existem diferentes tipos de correlação, sendo as mais comuns:

- a) Correlação de Pearson (ou Correlação Linear): Avalia a relação linear entre duas variáveis contínuas. Esta varia de -1 a +1, onde -1 indica uma correlação negativa perfeita, +1 indica uma correlação positiva perfeita e 0 indica ausência de correlação linear.
- b) Correlação de Spearman: Avalia a relação entre duas variáveis, mas não assume necessariamente uma relação linear. É especialmente útil quando os dados são ordinais ou quando a relação pode ser monotónica, mas não necessariamente linear.
- c) Correlação de Kendall: Também é uma medida de associação não paramétrica, útil para dados ordinais ou quando se suspeita de uma relação monotónica.

Neste caso concreto, utilizou-se a correlação de *Pearson* de associação paramétrica, porque esta é especialmente útil quando ambas as variáveis envolvidas na análise são contínuas, além disso é projetada para medir a relação linear entre variáveis numéricas, o que a torna a escolha apropriada quando se está interessado em avaliar a força e a direção de uma relação linear entre dois conjuntos de dados (Marôco, 2021). Outro dos motivos da escolha foi pela facilidade de interpretação dos dados, pois gera um valor que varia de -1 a +1, o que facilita a interpretação. Um coeficiente de correlação próximo a +1 indica uma forte relação positiva, enquanto um valor próximo a -1 indica uma forte relação negativa. Um valor próximo a zero sugere uma fraca relação entre as variáveis (Marôco, 2021).

No presente estudo, as correlações foram examinadas através dos coeficientes de correlação de *Pearson* para medir a intensidade da associação entre as variáveis. Os valores do *r de Pearson*, de correlação entre dois fatores, apresentados na Tabela 5, quando estatisticamente significativos, refletem o quanto as variações de um fator estão diretamente associadas à variação do outro fator (correlação positiva) ou inversamente associadas (correlação negativa), ou seja, são medidas de associação entre os dois

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes  
Técnicos da Administração Pública*

---

fatores considerados na correlação (Marôco, 2021). Segundo o autor, as correlações são medidas entre duas variáveis, no presente caso, medem a PJO e a Satisfação no Trabalho dos AT da PF.

Usou-se o Coeficiente de Correlação *Inter-Itens*, que é uma abordagem mais simples, consiste em calcular a correlação entre cada par de itens da escala, utilizando as técnicas estatísticas do coeficiente de correlação de *Pearson*. A ideia é verificar se os itens do questionário estão consistentemente correlacionados entre si (Marôco, 2021).

#### 2.7.4 Análise de Regressão

A análise de regressão é uma técnica estatística utilizada para entender a relação entre uma variável dependente e uma ou mais variáveis independentes. Procura moldar a influência que as variáveis independentes têm sobre a variável dependente (Marôco, 2021).

Existem vários tipos de análises de regressão, a regressão linear simples, a regressão linear múltipla, a regressão não linear, entre outras. A regressão linear simples envolve uma variável independente e uma variável dependente, procura estabelecer uma relação linear entre essas variáveis através de uma linha de melhor ajuste. A regressão linear múltipla, inclui duas ou mais variáveis independentes para prever uma variável dependente. Este tipo de regressão é utilizado quando se acredita que múltiplas variáveis têm influência na variável dependente. A regressão não linear, Assume que a relação entre as variáveis não é estritamente linear. Pode ser utilizada quando a relação entre as variáveis é mais complexa e não pode ser capturada por uma linha reta, ou seja múltiplas variáveis têm influência na variável dependente (Marôco, 2021).

Neste estudo optou-se por realizar uma regressão linear múltipla, porque havia interesse em avaliar como várias variáveis independentes, em conjunto, influenciam a variável dependente, dado que pode ser especialmente relevante uma vez que se suspeita que múltiplos fatores contribuem para o fenómeno que está a ser estudado. Dando como exemplo, que no contexto da Satisfação no Trabalho, é possível que não apenas um único aspeto, como o salário ou a relação com colegas, influencie a satisfação dos indivíduos. Pelo contrário, pode ser uma combinação de fatores, como salário,

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

---

relacionamento com colegas, PJO, entre outros, que afetam a Satisfação no Trabalho. Logo como a regressão linear múltipla permite considerar esses vários fatores simultaneamente, fornecendo uma visão mais abrangente da relação entre as variáveis, podendo ajudar a identificar quais variáveis que têm um impacto mais significativo na variável dependente e como elas interagem umas com as outras, definiu-se enveredar por este tipo de regressão.

Para confirmar as hipóteses levantadas e saber o quanto a PJO influencia a Satisfação no Trabalho, aplicou-se um modelo de regressão Linear múltipla atribuindo-se a mesma percentagem de importância a cada variável que compõem as escalas.

Assim utilizou-se a seguinte equação aplicada ao modelo;

$$Y_i = B_0 + B_1 \times X_1 + B_2 \times X_2 + B_3 \times X_3 + \varepsilon_i$$

Segundo Marôco (2021) o modelo de regressão linear exige a validação de alguns pressupostos, como a linearidade do modelo, aferida quando a relação entre as variáveis independentes e a variável dependente é linear; a colinearidade do modelo que é verificada através da tolerância, ou seja, valores baixos de tolerância, abaixo de 0.2, indicam que existe alta colinearidade entre as variáveis independentes.

Ausência de multicolinearidade, quando as variáveis independentes devem estar fracamente correlacionadas entre si, significa que não deve haver uma correlação significativa entre as variáveis independentes, ou seja, verifica-se a ausência de problemas de multicolinearidade, quando os valores são inferiores a 5.

A validação dos pressupostos do modelo também assenta na análise de resíduos, a Homoscedasticidade, que representa a variância dos erros (ou resíduos), esta deve ser constante em todas as combinações das variáveis independentes, significando que não deve haver nenhum padrão visível nos resíduos ao longo da variável independente, a independência dos resíduos, devem ser independentes o que significa que não deve haver nenhuma relação sistemática entre os resíduos e ainda se deve verificar a normalidade dos resíduos, os resíduos devem ser normalmente distribuídos ou seja a distribuição dos resíduos deve aproximar-se de uma curva de sino simétrica.

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes  
Técnicos da Administração Pública*

---

Os resíduos padronizados são uma medida dos resíduos do modelo que foram ajustados para terem média zero e desvio padrão igual a um, são usados para verificar se os erros do modelo são independentes e se seguem uma distribuição normal. Resíduos padronizados que não seguem uma distribuição normal podem indicar que o modelo não está bem ajustado aos dados (Marôco, 2021).

Termina-se aqui o capítulo II onde foi explanada a metodologia adotada. No próximo capítulo apresentam-se e analisam-se os resultados obtidos do estudo quantitativo. Através das técnicas estatísticas multivariadas valida-se o desenho concetual proposto e testam-se as hipóteses de investigação formuladas.

## CAPÍTULO III

### 3 Apresentação e Análise dos Resultados

O objetivo do presente capítulo é apresentar, interpretar e discutir os resultados da análise estatística<sup>1</sup> da informação recolhida através do questionário. Este capítulo tem como finalidade principal responder às questões de pesquisa e fornecer uma compreensão aprofundada das descobertas obtidas (Marôco, 2021).

Numa primeira fase, começa-se por apresentar uma caracterização sociodemográfica da amostra e depois uma análise descritiva das variáveis: PJO e Satisfação no Trabalho. Depois efetua-se a análise fatorial e de consistência interna para validar a estrutura das escalas de medidas utilizadas e garantir a confiabilidade e precisão das medições realizadas. Posteriormente, apresentam-se os resultados da análise de correlações e a análise da regressão múltipla efetuada para testar as hipóteses de investigação.

#### 3.1 Caracterização Sociodemográfica da Amostra

A amostra do estudo quantitativo incluiu 173 respondentes, trabalhadores da AP Portuguesa da carreira dos AT, de diversos setores e ministérios. Como se pode observar na Figura 3, a maioria dos respondentes pertencem ao género feminino (65,9%) e ao género masculino (34,1%).

---

<sup>1</sup> Todos os dados apresentados derivam da análise estatística realizada através da utilização do *software IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*, versão 27

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

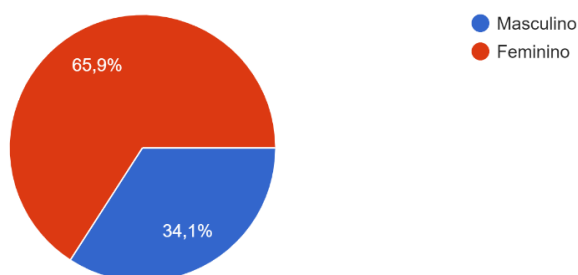


Figura 3- Género

A faixa etária mais predominante, entre os participantes é de 46 a 55 anos, representando 46,8% do total de respostas, conforme Figura 4, seguida da faixa dos 36 a 45 anos, representando 29,5% das respostas. A faixa de 56 a 65 anos compreende 15% das respostas, indicando uma presença considerável nesta faixa etária da amostra. A faixa etária de 26 a 35 anos representa 8,7% das respostas, sendo a menor proporção. Não houve participantes nas faixas etárias de 18 a 25 anos nem acima de 66 anos, o que pode estar relacionado à natureza do setor público, onde é menos comum encontrar trabalhadores muito jovens ou mais idosos, devido à dificuldade de entrada e às normas da aposentação. Logo trata-se de uma amostra com bastante maturidade.

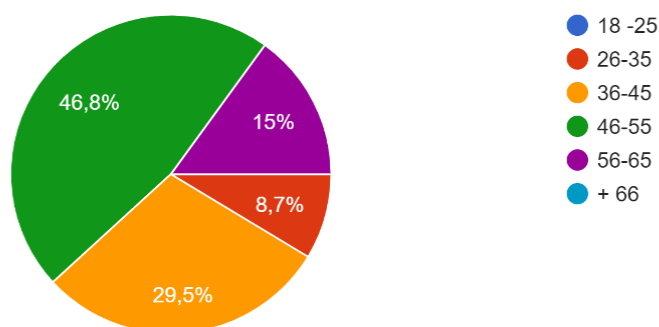
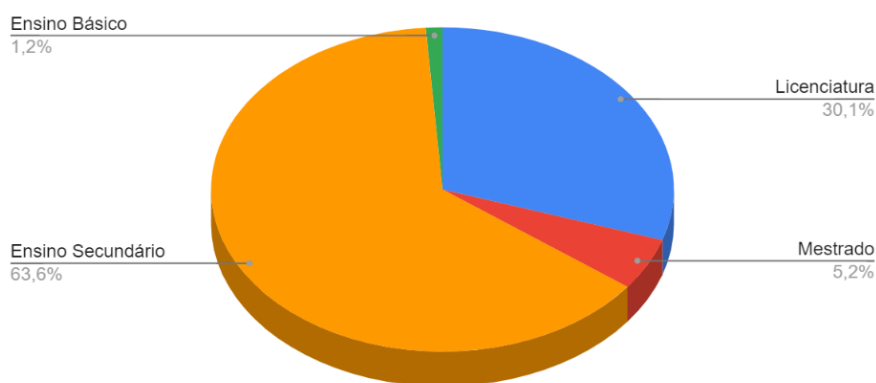


Figura 4- Idade

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

A análise das habilitações literárias da amostra, representada na Figura 5, revela um panorama diversificado em termos de formação académica. Notavelmente, a maioria dos participantes possui o ensino secundário, representando uma parcela significativa de 63,6% da amostra. Este dado reflete a presença substancial de profissionais com uma base de formação consistente. (30,1%) dos AT possui licenciatura, refletindo um investimento considerável em educação superior. Cerca de 5,2% têm mestrado, indicando uma parcela de profissionais altamente qualificados. A presença de indivíduos com formação no ensino básico é menor, representando 1,2%. Embora menos representado, este grupo desempenha um papel crucial na AP. Não foram identificados participantes com doutoramento na amostra. A caracterização das habilitações académicas é relevante para a interpretação dos resultados e formulação de futuras políticas para os AT da AP.

Habilitações Literárias



*Figura 5- Habilitações Literárias*

A distribuição dos AT entre os diversos setores de atividade proporciona uma visão detalhada da diversidade de áreas em que esses profissionais estão inseridos. Os resultados encontram-se apresentados na Figura 6. O setor da Saúde representa 31,8% da amostra, destacando uma presença significativa de AT nessa área crítica. A Educação

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

também é proeminente, com 29,5%, ressaltando o papel fundamental desses profissionais nas instituições de educação. A Segurança Social conta com 9,8% da amostra, evidenciando sua importância na gestão de políticas sociais. Outros setores relevantes incluem Justiça (5,8%) e Finanças (5,2%), enquanto o Ensino Superior apresenta 8,1% de representação. Setores como Forças Armadas (4,6%) e Ministério do Ambiente (4%) refletem a diversidade de atividades dos AT em contextos específicos. Uma pequena percentagem (1,2%) não foi associada a nenhum setor específico, possivelmente representando atividades menos comuns. Esta análise destaca a amplitude de contribuições dos AT em diversos setores e sublinha sua importância para a eficiência das operações governamentais, comunicando estratégias de gestão e alocação de recursos.

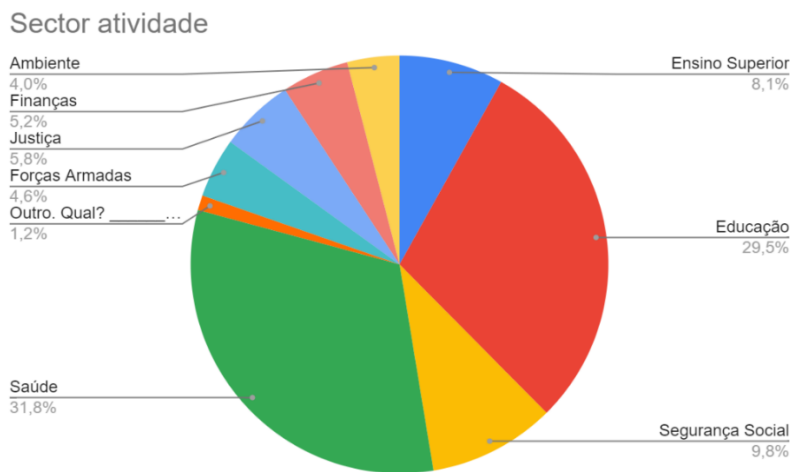


Figura 6- Setor de Atividade

A Figura 7, mostra que a distribuição da antiguidade na carreira dos AT oferece uma perspectiva valiosa sobre a experiência e a estabilidade destes profissionais dentro do contexto da AP. Cerca de 37% da amostra possui entre 20 e 30 anos de carreira, indicando uma presença substancial de profissionais com vasta experiência no setor público. Em seguida, 36,4% têm entre 10 e 20 anos de carreira, demonstrando uma sólida experiência e contribuindo para a eficiência operacional. Por outro lado, 11% têm

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

menos de 5 anos de carreira, representam um grupo relativamente novo, trazem novas perspetivas e ideias. A presença de AT com mais de 40 anos de serviço é menor, totalizando 6.9%, mas representa uma contribuição significativa ao longo das décadas. A faixa de 5 a 10 anos de carreira é representada por 7.5%, servindo como uma ponte entre os mais experientes e os mais novos. Finalmente, 1,2% dos AT têm mais de 40 anos de serviço, destacando a sua dedicação de longo prazo. Esta diversidade de experiências na força de trabalho pode ser uma fonte de inovação e eficácia para a AP.



Figura 7- Antiguidade

A Figura 8 representa a análise do tipo de contrato dos AT com a Administração Pública, oferece uma visão crucial da natureza dos vínculos laborais nesse contexto.

A esmagadora maioria dos AT (91.3%) possui Contrato Individual de Trabalho por Tempo Indeterminado, refletindo uma preferência por estabilidade e segurança no emprego. Os Contratos de Trabalho a Termo Incerto representam 2.9% da amostra, enquanto os Contratos de Trabalho a Termo Certo e uma pequena proporção de contratos não especificados integram 1.7% de representatividade. A predominância dos Contratos Individuais de Trabalho indica uma preferência por compromissos de longo prazo e estabilidade no emprego.

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

A presente análise é crucial para entender a estrutura laboral dos AT na Administração Pública e pode ter implicações importantes para a gestão de recursos humanos e para a formulação de políticas que promovam a estabilidade e a eficácia da força de trabalho.

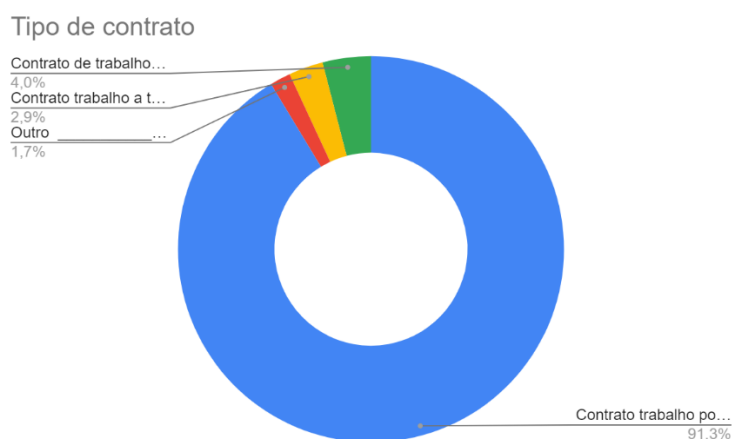


Figura 8 - Tipo de Contrato

De acordo com a Figura 9 a Região Centro é a área mais predominante, acolhendo 46.8% dos AT na AP. A Região Norte também tem uma presença considerável, com 26.6% dos AT, a Região Sul representa 24.3% dos AT. As Ilhas (Açores e Madeira) compreendem 2.3% da amostra. Esta análise destaca a distribuição diversificada dos AT pelo país, com variações nas oportunidades de emprego e fatores socioeconómicos regionais. Esses dados são cruciais para a gestão de recursos humanos e tomada de decisões sobre políticas públicas em nível regional.

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

Zona Residência

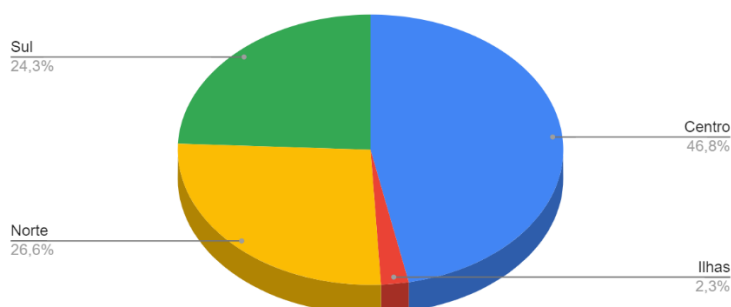
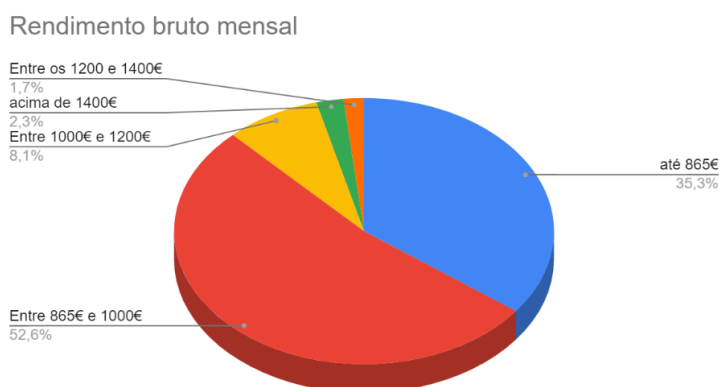


Figura 9 - Zona Residência

Ao observar também a Figura 10, do rendimento bruto mensal dos AT, verifica-se que a maioria dos AT (52.6%) tem um rendimento bruto mensal entre 865€ e 1000€, indicando uma faixa salarial moderada. Cerca de 35.3% recebem menos de 865€, sugerindo possíveis desafios financeiros. Um grupo de 8.01% ganha entre 1000€ e 1200€, demonstrando relativa estabilidade financeira. A faixa de 1200€ a 1400€ compreende 1.7% dos AT e 2,3% recebem acima de 1400€, evidenciando remunerações mais elevadas, representam assim, um grupo de AT com salários notavelmente mais altos. Esta análise oferece uma compreensão detalhada das distribuições de rendimentos dentro desta categoria profissional, a informação apurada é relevante para compreender a situação financeira dos AT e pode ter implicações importantes para políticas de remuneração e benefícios, bem como estratégias de retenção e motivação de talentos.

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*



*Figura 10- Rendimento Bruto Mensal*

Em suma a caracterização sociodemográfica da amostra dos AT na AP oferece uma visão abrangente do perfil dos profissionais incluídos no estudo. A maioria dos participantes está na faixa etária dos 46 aos 55 anos, representando uma parte significativa da amostra, observa-se uma distribuição relativamente equitativa entre homens e mulheres. No que diz respeito às habilitações literárias, a maioria possui o ensino secundário, seguido de profissionais com licenciatura, o que pode indicar a importância da formação técnica nesta profissão específica. Quanto à antiguidade na carreira, uma parcela considerável possui entre 20 e 30 anos de experiência, evidenciando uma força de trabalho experiente e consolidada, sendo a Região Centro a mais representada, talvez a principal razão para este fato se prenda com zona de residência da responsável pela investigação. Em relação ao tipo de contrato, a maioria dos AT tem um Contrato Individual de Trabalho por Tempo Indeterminado, que destaca a maturidade profissional e a estabilidade nessa fase da carreira e no que diz respeito ao rendimento bruto mensal, a maioria dos participantes ganha entre 865€ e 1000€, alinhados de acordo com a Tabela Remuneratória Única existente na AP. Essa caracterização demográfica proporciona uma base sólida para a compreensão do perfil dos AT na AP, o que é essencial para a interpretação dos resultados da pesquisa e para o desenvolvimento de estratégias direcionadas a este grupo profissional.

## 3.2 Análise Fatorial

Realizou-se a análise fatorial com o propósito de simplificar a interpretação dos dados, identificando padrões implícitos e agrupando variáveis correlacionadas em fatores latentes, para melhor se compreender as complexas relações entre as variáveis, destacando as dimensões principais que influenciam o fenómeno em estudo.

### 3.2.1 Análise Fatorial da Escala de PJO

A análise fatorial das três dimensões da PJO, conforme Tabela 3, revelou *inputs* importantes sobre a estrutura subjacente dessas variáveis. A análise da “Dimensão Distributiva”, indicou a presença de dois componentes significativos. O primeiro componente explicou uma parcela substancial da variância total (52.899%) e identifica-se como crucial para entender a estrutura subjacente das variáveis relacionadas à distribuição de recursos na organização. O segundo componente contribui com uma percentagem adicional de variância explicada (20.582%), resultando numa percentagem cumulativa de 73.481%. Para a “Dimensão Procedimental”, os resultados mostram dois componentes notáveis. O primeiro componente é altamente relevante, explicando 65.443% da variância total e destacando a sua importância na compreensão da estrutura subjacente das variáveis procedimentais. O segundo componente contribui com 18.275% da variância explicada, resultando numa percentagem cumulativa de 83.718%. Por último a “Dimensão Interacional” apresenta três componentes. O primeiro componente, especialmente significativo, explica uma grande proporção da variância total (75.450%), o segundo componente contribui com 7.964% adicional de variância explicada, levando a uma percentagem cumulativa de 83.414%. O terceiro componente contribui com 5.872%, alcançando uma percentagem cumulativa de 89.286%.

Estes resultados demonstram que as três dimensões da PJO são compostas por diferentes componentes, cada um explica uma parte única da variância nas respostas dos participantes. A análise fatorial ofereceu uma visão valiosa da estrutura subjacente das dimensões, o que pode ser fundamental para entender a PJO dentro da amostra estudada. A compreensão aprofundada pode fornecer *insights* cruciais para a gestão e tomada de decisões em ambientes organizacionais.

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

Tabela 3 - Análise Fatorial da Escala de PJO

Dimensões	Componentes	Variância Explicada	Percentagens cumulativas
Distributiva	Componente 1	52.899%	73.481%
	Componente 2	20.582%	
Procedimental	Componente 1	65.443%	83.718%
	Componente 2	18.275%	
Interacional	Componente 1	75.450%	83.414%
	Componente 2	7.964%	
	Componente 3	5.872%	89.286%

Fonte: Elaboração própria

### 3.2.2 Análise Fatorial da Escala de EST

A análise fatorial da escala da Satisfação no Trabalho também proporciona *insights* importantes sobre a estrutura subjacente das variáveis em estudo. Portanto para a análise foram consideradas as cinco dimensões que a compõem, conforme a Tabela 4.

A análise fatorial revelou que a dimensão "Satisfação com os Colegas" indicou a presença de dois componentes principais, o primeiro componente explica uma variância significativa de 77.981%, enquanto o segundo componente contribui com mais 7.888%. Juntos, os dois componentes representam uma percentagem cumulativa de 85.868% da variância total, o que sugere que as respostas relacionadas à satisfação com os colegas estão fortemente associadas a esses dois padrões subjacentes.

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

---

Para a dimensão "Satisfação com o Salário", a análise fatorial identificou dois componentes principais, o primeiro componente explica uma variância notável de 82.145%, enquanto o segundo componente contribui com mais 7.435%, os dois componentes representam uma percentagem cumulativa de 89.580% da variância total, o que indica que as respostas relacionadas à satisfação com o salário estão fortemente associadas a esses dois padrões subjacentes.

Relativamente à dimensão "Satisfação com a Chefia", a análise fatorial também revelou dois componentes principais. O primeiro componente explica uma variância significativa de 79.921%, o segundo componente contribui com mais 7.659%, juntos representam uma percentagem cumulativa de 87.580% da variância total, sugere que as respostas relacionadas à satisfação com a chefia estão fortemente associadas aos dois padrões subjacentes.

Quanto à dimensão "Satisfação com a Natureza do Trabalho", a análise fatorial identificou dois componentes principais. O primeiro componente explica uma variância notável de 63.742%, o segundo componente contribui com mais 12.798%, os dois componentes representam uma percentagem cumulativa de 76.540% da variância total. Portanto, sugere que as respostas relacionadas à satisfação com a natureza do trabalho estão fortemente associadas a esses dois padrões subjacentes.

Por fim a análise fatorial para a dimensão "Satisfação com as Promoções" também identificou dois componentes principais, o primeiro componente explica uma variância notável de 77.162%, enquanto o segundo componente contribui com mais 8.558%. Juntos, os dois componentes representam uma percentagem cumulativa de 85.720% da variância total, aponta que as respostas relacionadas à satisfação com as promoções estão fortemente associadas aos dois padrões subjacentes.

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

Tabela 4 - Análise Fatorial da Escala de EST

Dimensões	Componentes	Variância Explicada	Percentagens cumulativas
Satisfação com os colegas de trabalho	Componente 1	77.981%	85.868%
	Componente 2	7.888%	
Satisfação com o salário	Componente 1	82.145%	89.580%
	Componente 2	7.435%	
Satisfação com a chefia	Componente 1	79.921%	87.580%
	Componente 2	7.659%	
Satisfação com a natureza do trabalho	Componente 1	63.742%	76.540%
	Componente 2	12.798%	
Satisfação com a s promoções	Componente 1	77.162%	85.720%
	Componente 2	8.558%	

Fonte: Elaboração própria

Os resultados fornecem uma compreensão abrangente da estrutura subjacente das variáveis em todas as dimensões da Satisfação no Trabalho. Cada dimensão é influenciada por padrões específicos, revelando as principais áreas de influência na satisfação dos trabalhadores. A análise fatorial é fundamental para desvendar os fatores que impactam a satisfação no ambiente de trabalho, comunicando com a gestão sobre as estratégias organizacionais.

### 3.3 Análise de Consistência Interna

O grau de consistência interna (confiabilidade) em estudo foi medido, através do *Alpha de Cronbach*. Este índice mede a homogeneidade dos itens, correlacionando as médias de todos para estimar a consistência conforme explicado<sup>2</sup> na metodologia. O objetivo foi o de verificar o quão confiável são os itens para cada uma das variáveis em estudo. Para o efeito, foi analisada a consistência interna de cada dimensão associada à PJO e da Satisfação no Trabalho.

A Tabela 5, apresenta a confiabilidade da escala de PJO, que mede as dimensões de Justiça Distributiva, Procedimental e Interacional. Os resultados obtidos demonstraram uma boa consistência para cada uma das dimensões.

Os resultados das análises de consistência interna revelaram que a dimensão de Justiça Distributiva apresentou um *Alpha de Cronbach* de ( $\alpha = 0.762$ ), indicando uma boa consistência interna e uma correlação satisfatória entre os itens relacionados. Quanto à dimensão de Justiça Procedimental, obteve-se um *Alpha de Cronbach* de ( $\alpha = 0.823$ ), indicando uma consistência interna satisfatória e uma correlação coerente entre os itens. Por fim, a dimensão de Justiça Interacional demonstrou o mais alto *Alpha de Cronbach*, atingindo ( $\alpha = 0.933$ ), o que evidencia uma excelente consistência interna e uma alta correlação entre os itens desta dimensão.

Em conjunto, os resultados do *Alpha de Cronbach* para as dimensões da escala de PJO indicam uma boa consistência interna ( $\alpha = 0.922$ ), fornecendo uma base confiável para a utilização desta escala na avaliação da PJO. Embora haja ligeiras discrepâncias em relação aos resultados obtidos pelo autor original, os valores encontrados nesta pesquisa são idênticos, indicam uma boa confiabilidade da escala.

---

<sup>2</sup> Ponto 2.7.2 da metodologia

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

Tabela 5- Alpha de Cronbach da Escala de PJO

	Dimensões	Itens	Alpha
<b>Perceção de Justiça Organizacional</b>	Distributiva	1,4,9,11,13,16,17	0.762
	Procedimental	7,14,15,2	0.823
	Interacional	3,5,6,8,10,12	0.933
	Total	17	0.922

A avaliação da confiabilidade da Escala de Satisfação no Trabalho revela resultados desafiadores, como evidenciado na Tabela 6. A satisfação com os colegas de trabalho demonstra uma alta consistência interna ( $\alpha = 0.928$ ), indicando uma forte correlação entre os itens desta dimensão. Da mesma forma, a satisfação com o salário exhibe uma elevada consistência ( $\alpha = 0.945$ ). A satisfação com a chefia também apresenta uma alta consistência interna, sugerindo uma forte correlação entre os seus elementos ( $\alpha = 0.937$ ), tal como a natureza do trabalho, também demonstra uma boa consistência interna ( $\alpha = 0.857$ ), indicando uma correlação razoável entre os itens relacionados. Por fim, a satisfação com as promoções exhibe uma alta consistência interna ( $\alpha = 0.926$ ), sinaliza uma medição coesa desta faceta da Satisfação no Trabalho. Em resumo, os resultados do *Alpha de Cronbach* para as diferentes dimensões da Escala de Satisfação no Trabalho indicam uma alta confiabilidade na medição da satisfação no contexto organizacional em estudo.

No geral, os resultados do *Alpha de Cronbach* da escala de EST ( $\alpha = 0.943$ ) demonstram uma alta confiabilidade na medição da satisfação no contexto organizacional estudado, superando os valores obtidos pelo autor original.

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

Tabela 6 - Alpha de Cronbach da Escala de EST

Dimensões		Itens	Alpha
<b>Satisfação no Trabalho</b>	Satisfação com colegas de trabalho	1,6,14,17,24	0.928
	Satisfação com o salário	5,8,12,15,21	0.945
	Satisfação com as chefias	2,9,1,22,25	0.937
	Satisfação com a natureza do trabalho	7,11,13,18,23	0.857
	Com as promoções	3,4,10,16,20	0.926
Total		25	0.943

### 3.4 Análise Descritiva das Variáveis em Estudo

Para avaliar cada uma das variáveis em estudo, recorreu-se a uma análise descritiva. Realizou-se o cálculo das médias e desvios padrão dos itens da escala, da variável PJO e da variável Satisfação no Trabalho e suas dimensões.

Foi utilizada uma escala do tipo *Likert*, que varia entre 1 (Discordo totalmente) e 5 (Concordo totalmente), desta forma a perceção do participante sobre o item é mais positiva quanto maior for a média do item em questão e, certamente quanto maior for a média obtida, maior será o grau de concordância dos respondentes sobre o item.

#### 3.4.1 Perceção de Justiça Organizacional (PJO)

Na Tabela 7 pode-se observar que a média PJO composta por 17 itens, nas dimensões Distributiva, Procedimental e Interacional. A interpretação do autor Rego (2000), para a

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

---

escala de PJO, entende que esta é o reflexo das perceções das três dimensões em conjunto, uma vez que cada uma se interliga na outra, embora possa haver um destaque maior de alguma delas é impossível desassociá-las totalmente.

A Dimensão da Distributiva da PJO apresenta uma média inferior ( $M=2,50$ ;  $DP=.934$ ), ao ponto médio da escala de respostas (valor=3). Depreende-se que os trabalhadores não consideram justo o que recebem em troca do seu trabalho. Segundo Rego (2004) a justiça das distribuições de recursos positivos ou negativos, entendidos como bens, serviços, promoções, salários, sanções disciplinares e outros, representa uma questão de justiça importante, devendo a decisão ser consistente e sem qualquer viés ou dúvida entre os indivíduos. A justiça distributiva ao nível das recompensas tem como principal foco e importância o salário (Cunha et al., 2014).

Também a dimensão da Justiça Procedimental apresenta uma média inferior ( $M=2,34$ ;  $DP=0.965$ ), ao ponto médio da escala (valor=3), portanto os trabalhadores não consideram justos os procedimentos que a organização usa para distribuir recompensas, uma vez que as pessoas se preocupam não apenas com os resultados de uma distribuição, mas também com os critérios e procedimentos adotados para fazer essa mesma distribuição, de acordo com Ölcer (2015) utilizando parâmetros de imparcialidade. No fundo, a justiça procedimental salienta a justiça dos meios, para alcançar os fins (Oliveira, 2020).

Em relação à dimensão da Justiça Interacional os resultados atingem um valor médio igual ( $M=3,08$ ;  $DP= 1.01$ ) ao ponto médio da escala (valor 3).

Considerando o valor médio desta dimensão, podemos concluir que os trabalhadores mantêm relacionamentos interacionais / interpessoais moderadamente positivos, podendo-se pensar para que estes apenas mantenham uma relação interacional com os seus superiores e colegas apenas profissional ou até de algum desinteresse.

Assim a escala de PJO aplicada neste estudo empírico apresenta um a valor médio inferior ( $M=2,64$ ;  $DP= 0.974$ ) ao valor médio da escala ( $M=3$ ), o que sugere que os trabalhadores da AT da AP, na sua maioria, entendem como injustos todo o conjunto de medidas implementadas na AP, nomeadamente as que dizem respeito as distribuições de rendimentos, salários, progressões na carreiras, reconhecimento do seu trabalho entre

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

outras, assim como nos procedimentos usados para alcançar e concretizar essas medidas, que no final se refletem não só nos resultados mas também na qualidade das relações entre os diversos intervenientes.

*Tabela 7- Análise Descritiva – Média, DP da Escala de PJO*

<b>Dimensões</b>	<b>Itens</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Perceção de Justiça Distributiva	1,4,9,11,13,16,17	2,50	<b>0.934</b>
Perceção de Justiça Procedimental	7,14,15,2	2,34	<b>0.965</b>
Perceção de Justiça Interacional	3,5,6,8,10,12	3,08	<b>1.01</b>
Total de PJO	17	2,64	<b>0.970</b>

### 3.4.2 Satisfação no Trabalho

Do mesmo modo, para a variável Satisfação no Trabalho, realizou-se o cálculo das médias e desvios padrão de cada dimensão da escala de EST. Para tal foi utilizada escala do tipo *Likert*, que varia entre 1 (Totalmente insatisfeito) e 5 (Totalmente satisfeito) em que a perceção do participante sobre o item é mais positiva quanto maior for a média do item em questão, logo, quanto maior for a média obtida, maior será o grau de concordância dos respondentes sobre o item. A Tabela 8 apresenta as médias e desvio padrão global da escala de EST assim como nas suas cinco dimensões.

A dimensão da satisfação com os colegas de trabalho apresenta uma média moderada, ligeiramente acima do ponto médio da escala utilizada ( $M = 3.286$ ;  $DP = 0.918$ ). O desvio padrão relativamente elevado sugere alguma variabilidade nas respostas, indicando que as opiniões sobre a satisfação com os colegas podem ser diversificadas. A média de satisfação com o salário é relativamente baixa, indicando uma tendência de

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes  
Técnicos da Administração Pública*

---

insatisfação nessa dimensão ( $M = 1.866$ ;  $DP = 0.966$ ), além disso, o desvio padrão considerável sugere uma dispersão significativa nas respostas, indicando que as opiniões sobre o salário podem variar substancialmente entre os participantes. A média de satisfação com a chefia é relativamente alta, indicando uma avaliação positiva nessa dimensão, o desvio padrão moderado sugere alguma variabilidade nas respostas, mas a tendência geral é de satisfação com a chefia ( $M = 3.31$ ;  $DP = 0.958$ ). Comparativamente à média de satisfação com as promoções é relativamente baixa, indicando uma tendência de insatisfação nessa dimensão ( $M = 2.097$ ;  $DP = 0.966$ ), o desvio padrão considerável sugere uma dispersão significativa nas respostas, indicando que as opiniões sobre as promoções podem variar substancialmente entre os participantes.

A média da escala de Satisfação no Trabalho é relativamente baixa, sugerindo uma tendência de insatisfação geral entre os participantes. O desvio padrão obtido, indica uma dispersão significativa nas respostas, indicando que as opiniões sobre a satisfação global podem variar substancialmente entre os participantes.

Segundo a autora, Siqueira (2003), ressalva-se que esta análise descritiva das dimensões da Satisfação no Trabalho oferece *insights* valiosos sobre a avaliação dos AT em diferentes aspetos do seu ambiente de trabalho. As variações nas médias e desvios padrão indicam áreas de força e possíveis pontos de atenção que podem ser alvo de intervenções para melhorar a Satisfação no Trabalho.

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

Tabela 8 - Análise Descritiva - Média, DP da Escala de EST

Dimensões	Itens	Média	Desvio Padrão
Satisfação com os colegas de trabalho	1,6,14,17,24	3.286	<b>0.918</b>
Satisfação com o salário	5,8,12,15,21	1.866	<b>0.966</b>
Satisfação com a chefia	2,9,1,22,25	3.31	<b>0.958</b>
Satisfação com a natureza do trabalho	7,11,13,18,23	3.247	<b>0.880</b>
Satisfação com a s promoções	3,4,10,16,20	2.097	<b>0.966</b>
Total de EST	25	2.766	<b>0.937</b>

### 3.5 Teste às Hipóteses de Investigação

Nesta secção apresentam-se os resultados obtidos pela aplicação da análise de correlação e dos modelos de regressão linear para testar as hipóteses formuladas no desenho concetual proposto.

Antes de se avançar para a construção dos modelos de regressão linear, examinam-se numa primeira etapa, as correlações entre as variáveis. O objetivo é avaliar a intensidade de associação e direção da relação entre as variáveis em estudo.

Os modelos de regressão linear permitem verificar se a(s) variável(eis) independente(s) influencia(m) a variável dependente, pretendendo-se analisar a relação de causa-efeito. Procura-se assim, nesta secção, resposta para a hipótese de investigação e subhipóteses formuladas no modelo concetual, quais se relembram (Marôco, 2021):

H1: A PJO influencia positivamente a Satisfação no Trabalho dos AT da AP.

H1.1: A perceção de justiça distributiva influencia positivamente a Satisfação no Trabalho dos AT da AP.

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

---

H1.2: A perceção de justiça procedimental influencia positivamente a Satisfação no Trabalho dos AT da AP.

H1.3: A perceção de justiça interacional influencia positivamente a Satisfação no Trabalho dos AT da AP.

### 3.5.1 Análise de Correlações

As correlações foram examinadas através dos coeficientes de correlação de *Pearson* para medir a intensidade da associação entre as variáveis.

Antes de se avançar para a análise de correlação e, conseqüentemente, para os modelos de regressão linear de modo a testar as hipóteses, foi verificado o pressuposto da normalidade da variável dependente em estudo, para decidir a utilização de técnicas paramétricas ou não paramétricas.

Os testes paramétricos são normalmente utilizados para variáveis dependentes, são utilizados quando se deseja comparar as médias de duas ou mais condições em que as observações estão relacionadas entre si, o que significa que cada observação num grupo está diretamente associada a uma observação noutro grupo. No entanto também podem ser aplicados testes paramétricos para amostras independentes, estes métodos estatísticos são utilizados para comparar médias entre dois ou mais grupos independentes, assumindo que os dados seguem uma distribuição normal e que as variâncias entre os grupos são aproximadamente iguais (Marôco, 2021).

A Tabela 9 e a Figura 11 apresentam os resultados dos testes de normalidade da amostra para a variável depende Satisfação no Trabalho, utilizados para verificar se a distribuição dos dados segue uma distribuição normal.

Para todas as variáveis (colegas, salário, chefia, natureza do trabalho e promoções), os valores de significância (*Sig.*) são muito baixos (próximos de zero), o que indica que as variáveis tendem a seguir uma distribuição normal.

O teste de *Kolmogorov-Smirnova* apresenta uma estatística de 0,087 e um valor de significância (*Sig.*) de 0,002, que é menor que o nível de significância padrão de 0,05,

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

apesar de indicar que há evidências estatísticas para rejeitar a hipótese nula, os dados seguem uma distribuição normal.

O teste de *Shapiro-Wilk* apresenta uma estatística de 0,980 e um valor de significância (*Sig.*) de 0,012. O valor de significância é menor que 0,05, indicando que há evidências estatísticas para rejeitar a hipótese nula de normalidade, com tendência para a normalidade (Marôco, 2021).

Em suma os dados para a variável em questão tendem para uma distribuição normal, o que significa que ao interpretar os resultados estatísticos, deve-se ter em mente que as suposições de normalidade podem ou não ser atendidas para essa variável.

Dado que os valores de significância da normalidade se encontram abaixo de 0,05, ou seja muito próximo de zero, decidiu-se a utilização da técnica paramétrica de *Pearson*, na expectativa de conseguir estimativas úteis e precisas.

*Tabela 9- Teste da Normalidade*

**Testes de Normalidade**

	<i>Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup></i>			<i>Shapiro-Wilk</i>		
	Estatística	gl	<i>Sig.</i>	Estatística	gl	<i>Sig.</i>
Satisfação no Trabalho	,087	178	,002	,980	178	,012

a. Correlação de Significância de *Lilliefors*

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

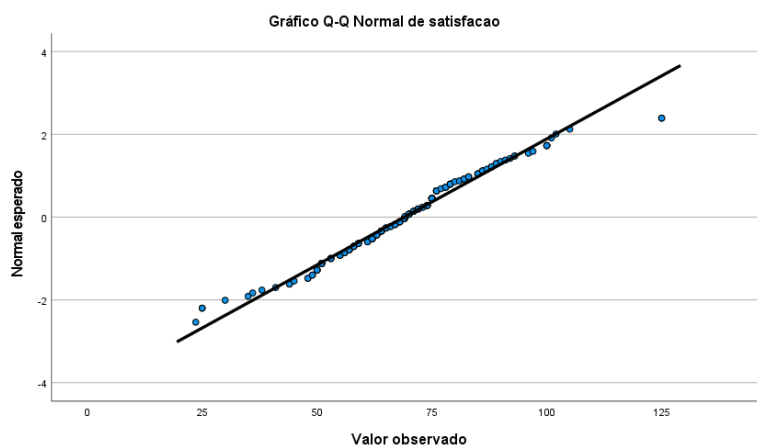


Figura 11- Normalidade

Com a realização do teste de correlação de *Pearson* entre as variáveis Satisfação no Trabalho e PJO, verifica-se que existe uma relação significativa e positiva entre as variáveis, como se explica de seguida, tendo por base a Tabela 10:

A Satisfação no Trabalho, apresenta correlações significativas com todas as variáveis (de 0,662 a 0,808;  $P < 0,01$ ), indicando que a Satisfação no Trabalho está associada positivamente com todas as outras variáveis. As correlações são fortes, o que sugere que a Satisfação no Trabalho está bastante relacionada com os outros aspetos avaliados.

A Satisfação com os Colegas: também apresenta correlações significativas com todas as variáveis, com destaque para a correlação com a dimensão de interacional (0,558) e com a Satisfação no Trabalho (0,753), que sugere que a satisfação com os colegas está fortemente associada à Satisfação no Trabalho e à dimensão interacional.

A Satisfação com o Salário: demonstra correlações significativas com todas as variáveis, com destaque para as correlações com as dimensões de promoções (0,888) e da distributiva (0,699), o que indica que a satisfação com o salário está fortemente associada às dimensões de promoções e distributiva.

A Satisfação com a Chefia: Do mesmo modo, apresenta correlações significativas com todas as variáveis, com destaque para as correlações com as dimensões de interacional

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

---

(0,764) e de PJO (0,634), sugerindo que a satisfação com a chefia está fortemente associada à dimensão interacional e à PJO.

A Satisfação com a Natureza do Trabalho: apresenta correlações significativas com todas as variáveis, sendo a correlação mais forte com a dimensão de PJO (0,696). Isso indica que a satisfação com a natureza do trabalho está fortemente associada à PJO.

A Satisfação com as Promoções: apresenta Correlações significativas com todas as variáveis, com destaque para as correlações com as dimensões de interacional (0,748) e de procedimental (0,895), sugere que a satisfação com as promoções está fortemente associada à dimensão interacional e ao procedimento de JO.

A PJO: apresenta correlações significativas com todas as variáveis, sendo a correlação mais forte com a dimensão da justiça interacional (0,864) o que indica que a perceção de JO está fortemente associada à dimensão interacional.

A Dimensão Interacional: apresenta correlações significativas com todas as variáveis (de 0,440 a 0,867), indicando que a dimensão interacional da PJO está associada positivamente com todas as outras variáveis. As correlações são fortes, o que sugere que a dimensão interacional está bastante relacionada com os outros aspetos avaliados.

Dimensão Distributiva: apresenta correlações significativas com todas as variáveis, com destaque para as correlações com as dimensões de interacional (0,537) e de PJO (0,606), que sugere que a dimensão distributiva da PJO está fortemente associada à dimensão interacional e à perceção geral de Justiça Organizacional.

Dimensão Procedimental: apresenta correlações significativas com todas as variáveis, com destaque para as correlações com as dimensões de interacional (0,796) e de PJO (0,695). Isso indica que a dimensão procedimental da PJO está fortemente associada à dimensão interacional e à perceção geral de Justiça Organizacional.

Em suma, após a análise das correlações de *Pearson* da Tabela 10, realça-se que a dimensão que apresenta uma maior correlação com a Satisfação no Trabalho é a dimensão procedimental ( $r = 0,744$ ) e a que apresenta uma menor correlação é a dimensão distributiva ( $r = 0,662$ ), na prática, os resultados obtidos levam a concluir

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes  
Técnicos da Administração Pública*

---

que o coeficiente de *Pearson* entre a Satisfação no Trabalho e a PJO é ( $r = 0,808$ ;  $p < 0,01$ ), o que transmite que a relação é alta, assim pode-se afirmar que à medida que a PJO aumenta também o grau de Satisfação no Trabalho do AT da FP aumenta. Também se pode perceber que existe uma correlação significativa alta entre as variáveis da escala de PJO (Distributiva, Procedimental e Interacional) com as variáveis da escala da Satisfação no Trabalho (Colegas de trabalho, Salário, Chefia, Natureza do trabalho e Promoções) todos satisfatórios, atingindo resultados superiores a  $r \geq 0,60$ . No entanto realça-se o salário, um dos principais fatores que compõem a dimensão distributiva, apresenta o coeficiente de ( $r = 0,662$ ;  $p < 0,01$ ), logo e embora o valor seja moderadamente satisfatório, depreende-se que o aumento do salário aumenta o grau de Satisfação no Trabalho dos AT da AP. Não se pode deixar de referir que os salários dos AT da AP, estão condicionados por um sistema extremamente burocrático, afetos a uma TRU e por um grau de complexidade enorme, sabendo estes de “ante mão”, que as suas subidas salariais estão afetas a um conjunto de leis e procedimentos.

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

Tabela 10 - Correlações de Pearson

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1- Satisfação no Trabalho	1									
2- Colegas	,753**	1								
3- Salário	,698**	,267**	1							
4- Chefia	,759**	,653**	,178*	1						
5- Natureza do trabalho	,725**	,557**	,194*	,718**	1					
6- Promoções	,790**	,358**	,888**	,318**	,321**	1				
7- PJO	,808**	,531**	,606**	,634**	,530**	,696**	1			
8- Interacional	,716**	,558**	,304**	,764**	,624**	,440**	,864**	1		
9- Distributiva	,662**	,361**	,699**	,358**	,299**	,709**	,867**	,537**	1	
10- Procedimental	,744**	,444**	,675**	,464**	,412**	,748**	,895**	,635**	,796**	1

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades)

### 3.5.2 Modelo de Regressão Linear

Para analisar a influência da PJO na Satisfação no Trabalho, uma regressão linear múltipla<sup>3</sup>, da qual se retira a seguinte análise:

O R-quadrado ajustado ou R<sup>2</sup> modificado determina a extensão da variância da variável dependente que pode ser explicada pela variável independente, neste caso, conforme

<sup>3</sup> Regressão linear múltipla, conforme ponto 2.7.4 da metodologia

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

Tabela 11, o R2 determina que o impacto na Satisfação no Trabalho é de 0,656, ou seja, a PJO no seu conjunto de três variáveis explicam 65,6% da Satisfação no Trabalho, o que significa que 34,4% não tem explicação direta pela pesquisa realizada.

Tabela 11- Resumo do Modelo

**Resumo do modelo<sup>b</sup>**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,814 <sup>a</sup>	,662	,656	9,00540

a. Preditores: (Constante), Interacional, Distributiva, Procedimental

b. Variável Dependente: Satis.Trab.

A análise dos resultados da Tabela ANOVA 12 (análise da variância) apresenta os resultados da regressão. O valor-p (*Sig.*) representa a probabilidade de obter um valor de Z (*F-statistic*) tão extremo quanto o observado (110,485), assumindo que a hipótese nula é verdadeira. Realça-se os valores do *Sig* (000<sup>b</sup>) que apresenta a linearidade do modelo, neste caso é muito baixo (zero), que sugere que o modelo de regressão é estatisticamente significativo (Marôco, 2021).

Tabela 12- ANOVA Análise da Variância

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.	
1	Regressão	26880,043	3	8960,014	110,485	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	13705,425	169	81,097		
	Total	40585,468	172			

a. Variável Dependente: SatisTrab

b. Preditores: (Constante), Interacional, Distributiva, Procedimental

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

Através da Tabela 13 dos Coeficientes<sup>a</sup> apresenta os resultados específicos de cada variável preditora. Os coeficientes padronizados (Beta) indicam que todas as três dimensões da PJO (Distributiva, Procedimental e Interacional) têm uma influência significativa na Satisfação no Trabalho. Além disso, a constante (21,473) representa o nível de Satisfação no Trabalho quando todas as variáveis independentes são zero. A significância estatística dos coeficientes (valor-p) indica que o modelo de regressão é estatisticamente robusto. Deste modo verifica-se que a dimensão com menos peso na Satisfação no Trabalho dos AT da AP é a dimensão distributiva com uma percentagem de 16%, seguida da Dimensão Procedimental com 32,9% e por fim a Dimensão Interacional que se apresenta ser a que tem maior impacto com 46,9%.

Tabela 13 – Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes Padronizados	Correlações			Estatística de Colinearidade	
	B	Erro	Beta	Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
(Constante)	21,473	3,270						
Distributiva	,566	,269	,156	,662	,160	,094	,364	2,744
Procedimental	1,729	,381	,367	,744	,329	,203	,306	3,269
Interacional	1,161	,168	,400	,716	,469	,308	,594	1,682

a. Variável Dependente: Satisfação no Trabalho

A Tabela 14 apresenta os resultados do diagnóstico de colinearidade entre as variáveis independentes (Dimensões da PJO) e a constante (modelo 1). Os resultados indicam que a multicolinearidade entre as dimensões da PJO não é excessivamente alta, visto que os índices de condição são relativamente baixos. Portanto, parece que as variáveis independentes não estão altamente correlacionadas entre si, o que é uma boa notícia para a validade do modelo de regressão.

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

Tabela 14 - Colinearidade

**Diagnóstico de Colinearidade<sup>a</sup>**

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância			
				(Constante)	Distributiva	Procedimental	Interacional
1	1	3,897	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,055	8,384	,45	,00	,25	,00
	3	,035	10,587	,06	,10	,05	,94
	4	,013	17,580	,49	,90	,69	,06

a. Variável Dependente: SatisTrab

As estatísticas de resíduos, conforme Tabela 15, fornecem informações importantes sobre a precisão do modelo de regressão. O valor previsto prevê para a variável dependente Satisfação no Trabalho com base nos valores das variáveis independentes PJO, variam de 40,4490 a 110,6932, com uma média de 69,1618. O resíduo é o erro de previsão, os valores variam de -38,40841 a 27,50382, com uma média de 0. O Erro no Valor Previsto e no Resíduo indicam a precisão das estimativas, estes dados são essenciais para avaliar o desempenho do modelo. Idealmente, os resíduos devem estar distribuídos de forma aleatória em torno de zero, indicando que o modelo consegue captar adequadamente as relações entre as variáveis, o fato do erro médio do resíduo ser próximo de zero sugere que o modelo está a fazer previsões precisas.

As estatísticas apresentadas indicam um bom ajuste do modelo aos dados. No entanto, é sempre importante avaliar visualmente os resíduos para confirmar a validade das premissas da regressão.

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

Tabela 15 - Resíduos

**Estatísticas de Resíduos<sup>a</sup>**

	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	40,4490	110,6932	69,1618	12,50117	173
Resíduo	-38,40841	27,50382	,00000	8,92652	173
Erro Valor previsto	-2,297	3,322	,000	1,000	173
Erro Resíduo	-4,265	3,054	,000	,991	173

a. Variável Dependente: SatisTrab

Para o efeito, a Figura 12 apresenta o histograma dos resíduos padronizados e a Figura 13 apresenta o gráfico de dispersão dos resíduos. Relativamente aos resíduos o erro de valor previsto segue uma distribuição normal com um DP=1,00, que comprova uma dispersão padronizada dos resíduos.

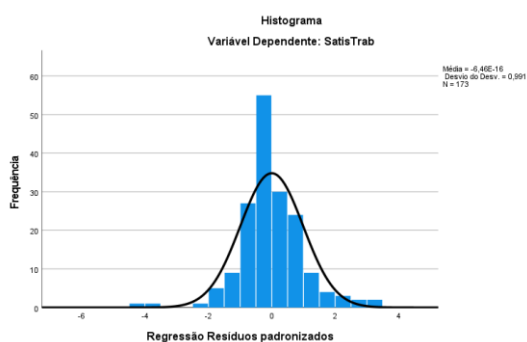


Figura 12 - Resíduos Padronizados  
Fonte: IBM 27 (SPSS)

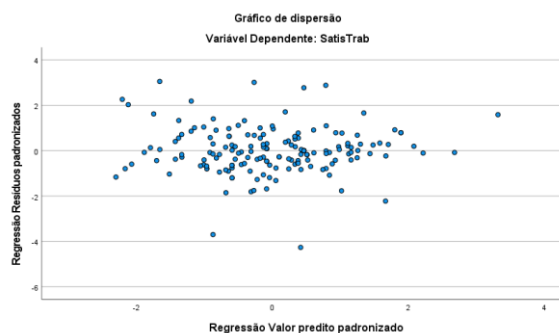


Figura 13 - Dispersão de Resíduos  
Fonte: IBM 27 (SPSS)

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

---

Num breve resumo, a análise da regressão linear múltipla utilizou a Escala de PJO como variável independente e a Satisfação no Trabalho como variável dependente revelou resultados interessantes. Salientam-se como principais pontos: a Anova revelou uma estatística F significativa ( $F = 110,485$ ,  $p < 0,001$ ), indicando que o modelo de regressão é estatisticamente significativo, o que sugere que a PJO, como um todo, tem um efeito estatisticamente significativo na Satisfação no Trabalho. Os coeficientes não padronizados revelam a contribuição de cada dimensão da PJO na predição da Satisfação no Trabalho, ou seja a dimensão "Distributiva" ( $B = 0,566$ ,  $p = 0,037$ ), "Procedimental" ( $B = 1,729$ ,  $p < 0,001$ ) e "Interacional" ( $B = 1,161$ ,  $p < 0,001$ ) apresentaram coeficientes significativos.

A análise de colinearidade revelou índices de condição abaixo de 30 para todas as dimensões da PJO, indicando que não há problemas significativos de multicolinearidade. Por fim, os resíduos mostram que o modelo tem uma boa precisão nas previsões, o erro médio dos resíduos é próximo de zero, indicando que o modelo fez previsões precisas. A distribuição dos valores previstos e dos resíduos também é indicativa de um bom ajuste do modelo.

Os resultados da regressão sugerem que as dimensões da PJO têm uma influência significativa na Satisfação no Trabalho dos AT da AP. Assim, com base na análise de correlação efetuada e no modelo de regressão linear múltipla construídos, de forma objetiva, pode constatar-se que todas as hipóteses formuladas na presente investigação se confirmam.

Os resultados da análise de correlações e da regressão, representados na Tabela 16, indicam que a PJO tem uma influência estatisticamente significativa na Satisfação no Trabalho dos AT da AP ( $\beta = 0,656$ ,  $p < 0,05$ ). Portanto, a hipótese H1 é validada, sugerindo que quanto mais os AT percebem justiça na organização, maior é a sua Satisfação no Trabalho.

Quanto às subhipóteses formuladas, a Justiça Distributiva também demonstrou uma influência significativa na Satisfação no Trabalho ( $\beta = 0,156$ ,  $p < 0,05$ ), o que valida a H1.1, indicando que a forma como os recursos e recompensas são distribuídos na organização tem uma influência positiva na Satisfação no Trabalho dos AT.

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

A Justiça Procedimental também apresentou um impacto estatisticamente significativo na Satisfação no Trabalho ( $\beta = 0,744$   $p < 0,05$ ). Isto confirma a validade da H1.2, sugerindo que a perceção dos procedimentos justos na organização está associada a uma maior Satisfação no Trabalho dos AT.

A Justiça Interacional também demonstrou uma influência estatisticamente significativa na Satisfação no Trabalho ( $\beta = 0,400$ ,  $p < 0,05$ ). Validando também a H1.3. Ou seja, a forma como os indivíduos são tratados e a comunicação interpessoal na organização têm uma influência positiva na Satisfação no Trabalho dos AT.

*Tabela 16 - Confirmação das Hipóteses*

Hipóteses	Resultado	Correlação de Pearson	B (Beta)
H1: A PJO influencia positivamente a Satisfação no Trabalho dos AT da AP.	Confirmada √	$r = 0,808$ ; $p < 0,01$	$B = 0,656$
H1.1: A Perceção Justiça Distributiva influencia positivamente a Satisfação no Trabalho dos AT da AP.	Confirmada √	$r = 0,662$ ; $p < 0,01$	$B = 0,156$
H1.2: A Perceção de Justiça Procedimental influencia positivamente a Satisfação no Trabalho dos AT da AP.	Confirmada √	$r = 0,744$ ; $p < 0,01$	$B = 0,367$
H1.3: A Perceção de Justiça Interacional influencia positivamente a Satisfação no Trabalho dos AT da AP.	Confirmada √	$r = 0,796$ ; $p < 0,01$	$B = 0,400$

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

---

### 3.6 Discussão dos Resultados

A análise dos dados recolhidos revelou, através da correlação de *Pearson*, uma relação bastante significativa ( $r=0,808$ ;  $p < 0.01$ ) entre a PJO e a Satisfação no Trabalho. Esta associação foi posteriormente confirmada pela análise de regressão linear múltipla, que demonstrou que 65,6% da PJO tem influência direta na Satisfação no Trabalho dos AT. Adicionalmente, a regressão múltipla permitiu identificar qual a dimensão da PJO que possui o maior poder preditivo na Satisfação no Trabalho. Verificou-se que a dimensão interacional exerce o maior valor preditivo na Satisfação no Trabalho dos AT da AP, seguida da dimensão procedimental e, por último, da dimensão distributiva.

Estes resultados corroboram com a literatura existente, em especial com os estudos de Oliveira (2020) que sublinha a PJO como um paradigma determinante na Satisfação Organizacional, descrevendo-a como um "motor" capaz de influenciar a motivação e a Satisfação no Trabalho. Também o estudo de Silva (2020) destaca o papel da PJO na perceção individual de justiça dentro da organização, a qual influencia a avaliação do certo ou errado por cada indivíduo.

Esta pesquisa reforça e confirma os estudos dos autores (Greenberg, 1987; Rego, 2000; Rego et al., 2004; Assmar, Ferreira & Souto, 2005 e Cunha et al., 2014). Todos referem a PJO como uma psicologia social dependente de julgamentos sobre o que é justo e merecido, sobre direitos e deveres, sobre o certo e o errado, influenciando os sentimentos, o seu bem-estar, atitudes e comportamentos das pessoas. Cada um desses estudos subdividiu a PJO em várias dimensões, cada uma com contribuições diferentes, mas interligadas entre si e que, no seu conjunto, resultam na PJO.

O resultado desta investigação trouxe uma surpresa considerável. Até então, a justiça distributiva era idealizada como o principal preditor da PJO e, conseqüentemente, da Satisfação no Trabalho, tal como afirmado por Rego e Souto (2004), que a descreveram como focada na justiça dos fins alcançados ou obtidos. Também Cunha et al. (2014) e Camara (2006) ressaltaram a importância do salário enquanto recompensa. Embora as recompensas sejam consideradas fundamentais na relação dos colaboradores com o emprego, em atrair, reter e motivar os empregados, assim como no reforço da cultura da organização, neste estudo, o salário representa apenas 16% da Satisfação no Trabalho.

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes  
Técnicos da Administração Pública*

---

Atualmente, os AT atribuem uma maior importância à justiça dos procedimentos empregados para atingir os objetivos, o que constitui 32,9% da sua Satisfação no Trabalho. Além disso, valorizam significativamente os relacionamentos interpessoais, tanto com os superiores hierárquicos como com os demais membros da organização ( $r=0,716$ ;  $P < 0,01$ ). Estes resultados foram confirmados pela regressão linear múltipla.

No entanto, a regressão linear múltipla revelou outra característica interessante. Apesar da maior relação entre os procedimentos e a Satisfação no Trabalho ( $r=0,744$ ;  $p < 0,01$ ) dos AT, a dimensão interacional apresenta um maior valor preditivo na Satisfação no Trabalho, representando 46,9%. Esta constatação pode abrir portas para futuras investigações sobre a PJO e Satisfação no Trabalho.

## CONCLUSÃO

A presente investigação teve como objetivo principal compreender a PJO entre os AT da AP e avaliar a sua influência na Satisfação no Trabalho.

Este estudo sobre a PJO e a sua influência na Satisfação dos AT da AP proporcionou uma série de conclusões pertinentes. Em primeiro lugar, constatou-se uma relação robusta entre a PJO e a Satisfação no Trabalho dos AT, indicando que esta perceção desempenha um papel crucial no bem-estar e contentamento profissional destes trabalhadores.

Com base nos resultados obtidos nesta pesquisa, foi possível responder de forma inequívoca à questão de investigação: "Qual a influência da PJO dos Assistentes Técnicos na Satisfação no Trabalho?". Os dados analisados revelaram uma relação substancial entre a PJO e a Satisfação no Trabalho dos AT da AP.

Uma das descobertas mais significativas foi que a dimensão interacional da PJO exerce uma maior influência na Satisfação no Trabalho dos AT da AP. Este resultado ressalta a importância das relações interpessoais no ambiente de trabalho, destacando que o tratamento e o respeito mútuos entre colegas e chefias são elementos-chave para promover um ambiente laboral satisfatório.

Surpreendentemente, a dimensão distributiva, que se refere à equidade na alocação de recompensas, não foi o principal preditor de Satisfação no Trabalho, como muitas vezes é presumido. Esta conclusão sugere que, embora a remuneração e as recompensas sejam importantes, não são o único fator determinante da Satisfação no Trabalho dos AT da AP.

Adicionalmente, a dimensão procedimental, relacionada com a perceção de justiça nos processos e procedimentos organizacionais, também desempenhou um papel muito relevante na Satisfação no Trabalho dos AT. Esta constatação sublinha a importância de procedimentos transparentes e eficazes na promoção de um ambiente de trabalho positivo e na criação de confiança entre os colaboradores e a organização.

É crucial notar que todas as dimensões da PJO estão interligadas e contribuem, em diferentes graus, para a perceção global de justiça dentro da organização. Assim, ações que promovam a equidade na distribuição de recompensas, a transparência nos

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes  
Técnicos da Administração Pública*

---

procedimentos e o respeito nas interações interpessoais são essenciais para aumentar os níveis de PJO e, por conseguinte, a Satisfação no Trabalho dos AT da AP.

Estas conclusões têm implicações significativas para a gestão de recursos humanos na AP. Estratégias que visem melhorar a PJO devem considerar não apenas as recompensas materiais, mas também a promoção de práticas e políticas organizacionais que reforcem a equidade, a transparência e o respeito entre os colaboradores. Desta forma, será possível potenciar a satisfação e o desempenho dos AT, contribuindo para um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso na Administração Pública Portuguesa.

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

---

### Contribuições Teóricas e Organizacionais da Investigação

A presente investigação oferece contribuições significativas tanto no âmbito teórico quanto no organizacional. Em termos teóricos, este estudo enriquece o campo da PJO ao fornecer uma análise aprofundada das suas três dimensões (Distributiva, Procedimental e Interacional) e a sua influência na Satisfação no Trabalho dos AT da AP. Esta abordagem abrangente permite uma compreensão mais holística da dinâmica subjacente à PJO e como ela se correlaciona com a Satisfação no Trabalho dos trabalhadores. Além disso, ao destacar a importância da dimensão interacional na PJO, esta pesquisa desafia suposições convencionais sobre as principais influências na Satisfação no Trabalho. Ao contrário da crença comum de que a remuneração e recompensas são os principais impulsionadores, este estudo enfatiza a necessidade de promover relacionamentos interpessoais saudáveis e respeitosos como um elemento vital para o bem-estar profissional.

Do ponto de vista organizacional, os resultados deste estudo também têm implicações significativas para a AP Portuguesa. Ao reconhecer a importância das interações e procedimentos organizacionais na Satisfação no Trabalho dos colaboradores, as instituições públicas podem implementar estratégias mais eficazes para promover um ambiente de trabalho positivo e produtivo. Isso inclui a criação de políticas e práticas que incentivem a transparência, a equidade e o respeito entre os membros da organização.

Para além disso ao fornecer uma análise detalhada da relação entre PJO e Satisfação no Trabalho, esta pesquisa oferece uma base sólida para o desenvolvimento de programas de gestão de recursos humanos mais eficazes. Ao entender as dimensões específicas da PJO que mais influenciam a Satisfação no Trabalho dos colaboradores, as organizações podem direcionar os seus esforços e recursos de forma mais direcionada para melhorar o ambiente de trabalho e, conseqüentemente, a produtividade e a Satisfação no Trabalho dos trabalhadores.

Em resumo, esta investigação oferece contribuições valiosas tanto no âmbito teórico quanto no prático ao aprofundar a compreensão dos leitores, sobre a PJO e sua influência na Satisfação no Trabalho, fornece *inputs* relevantes que podem informar

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes  
Técnicos da Administração Pública*

---

políticas e práticas organizacionais para promover um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e gratificante para os AT da AP Portuguesa.

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes  
Técnicos da Administração Pública*

---

### Limitações do Estudo

Tal como em muitos outros estudos, a presente dissertação enfrentou algumas limitações. Uma das principais foi relativa à dificuldade em obter um elevado número de respostas dos AT, portanto considera-se a amostra reduzida. Alguns destes profissionais demonstraram uma certa resistência em preencher o questionário, tal resistência pode ser atribuída, em parte, à sua descrença e insatisfação com os processos burocráticos que muitas vezes permeiam o seu ambiente de trabalho, que gera um certo descontentamento em relação ao sistema da AP. Adicionalmente, alguns AT podem não ter atribuído a devida importância aos estudos científicos, subestimando o potencial contributo dos mesmos em intervenções futuras relacionadas à sua classe profissional. Embora o número de respostas obtido se possa considerar aceitável, é importante ressaltar que, quando considerado o universo total de AT na AP, a amostra é relativamente pequena. Esta limitação deve ser tida em conta ao interpretar os resultados e ao generalizar as conclusões para a totalidade da população.

Compreende-se que a limitação de tempo foi um aspeto significativo no desenvolvimento deste estudo, especialmente considerando a condição da investigadora que é trabalhadora-estudante. O questionário foi concluído em abril, o que implicou um período de recolha de dados relativamente curto. No entanto, acredito que se tivesse havido a oportunidade de disponibilizar o questionário online por um período mais prolongado, teria sido possível obter uma amostra mais substancial. Isso poderia ter proporcionado uma visão ainda mais abrangente e representativa das perceções dos AT na AP sobre a PJO e a Satisfação no Trabalho.

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes  
Técnicos da Administração Pública*

---

### Linhas Futuras de Investigação

Existem várias oportunidades cativantes para futuras investigações nesta temática da PJO. Uma abordagem sugerida seria ampliar este estudo abrangendo todas as classes profissionais dentro da AP Portuguesa. Seria importante compreender se os resultados obtidos nesta pesquisa se mantêm consistentes em diferentes grupos profissionais. Para além disso, é essencial dar uma atenção específica à dimensão interacional, uma vez que este estudo demonstrou que esta é a que maior percentagem de influência exerce sobre a satisfação dos AT. Investigar mais profundamente os tipos de relações e o tratamento interpessoal entre aqueles que implementam os procedimentos e os trabalhadores da AP, especialmente os AT, poderia proporcionar uma compreensão mais abrangente das dinâmicas organizacionais.

Outro ponto relevante a considerar é a possibilidade de simplificação dos procedimentos na AP. Avaliar-se a adoção de procedimentos menos complexos poderia impactar positivamente na Satisfação no Trabalho e eficiência dos trabalhadores é uma linha de pesquisa que poderia gerar *insights* valiosos para a gestão pública. Por fim, explorar as perspetivas dos trabalhadores sobre a pertinência da implementação de atividades de *Teambuilding* na AP. Compreender como os trabalhadores percebem o valor dessas atividades e como elas podem influenciar o ambiente de trabalho e a colaboração entre as equipas pode ser um tema promissor para investigações futuras.

## REFRÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan-Page.
- Assmar, E., Ferreira, M., & Souto, S. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia*, 18(3). Retrieved from <https://www.scielo.br/j/prc/a/BfL8JyN6LP7PtYWMGy98h9G/?format=html>
- Barbosa, F. L., Almeida Bizarria, F. P., Rabêlo Neto, A., & Moreira, R. N. (2016). Visão multidimensional da satisfação do trabalho: Um estudo em um hospital público de Piauiense. *REGE - Revista de gestão*, 23(2), pp. 99-100. doi:<https://doi.org/10.1016/j.rege.2015.01.001>
- Brandão, I. d. (2014). *Satisfação no serviço público: um estudo na superintendência regional do trabalho e emprego no Ceará*. Retrieved from Scielo: <https://doi.org/10.1590/S1413-23112014000100004>
- Câmara, P. B. (2016). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos recursos humanos*. D. Quixote.
- Carvalho, M. F. (2021). *Perceção de justiça dos oficiais do exército na avaliação de desempenho. Impacto na satisfação*. Retrieved from Repositório Comum. Tese de mestrado. Academia Militar: <http://hdl.handle.net/10400.26/37878>
- Cesário, J. M. (2020). *Metodologia científica: Principais tipos de pesquisas e suas características*. Retrieved from Nucleo do conhecimento: [10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/educacao/tipos-de-pesquisas](https://10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/educacao/tipos-de-pesquisas)
- Colquitt, J., Greenberg, J., & Zapata-Phelon, P. C. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In *Handbook of organizational justice*. Lawrence Erlbaum.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Sage.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2014). *Manual do comportamento organizacional e gestão*. Editora RH, Lda.

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

---

Dinis, A., Henriques, E., & Contreiras, M. (1992). *Direito*. Texto Editora.

*Direção geral da administração e do emprego público*. (n.d.). Retrieved from [https://www.dgaep.gov.pt/etab/tabelas/remun/TAB\\_%20REMUNERATORIA\\_UNICA.pdf](https://www.dgaep.gov.pt/etab/tabelas/remun/TAB_%20REMUNERATORIA_UNICA.pdf)

Dulebohn, J. H., Colon, D. E., Davison, R. B., Lee, A., & Hoch, J. E. (2015). Gender differences in organizational justice evaluations: Evidence from FMRI. *Journal of Applied Psychology*, 100, 1-4.

*Entidade dos serviços partilhados da administração pública, I.P.* (n.d.). Retrieved from <https://www.espap.gov.pt/noticias/Paginas/noticia.aspx?nid=1614>

Figueiredo, J. M. (2012). *Estudo sobre a satisfação dos profissionais da informação de uma IFES*. Retrieved from Repositório Institucional. Tese mestrado. Universidade Federal Fluminense: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/492>

Filenga, D., & Siqueira, M. M. (2006). *O impacto das percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional*. Retrieved from Revistas da usp: <https://doi.org/10.1590/S0080-21072006000400007>

Fortin, M. (2009). *O processo de investigação: Da conceção à realização*. Lusociência-Edições técnicas e científicas.

Freixo, M. (2010). *Metodologia científica. Fundamentos, métodos e técnicas*. Instituto Piaget.

Gelens, J. D. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 341-353.

Goleman, D. (1999). *Trabalhar com a inteligência emocional, temas e debates (trad. do inglês)*. Retrieved from Revistas.ucp.pt: [https://www.researchgate.net/publication/337405051\\_Daniel\\_GOLEMAN\\_Trabalhar\\_com\\_a\\_Inteligencia\\_Emocional\\_trad\\_do\\_ingles\\_Lisboa\\_Temas\\_e\\_Debates\\_1999\\_387\\_p](https://www.researchgate.net/publication/337405051_Daniel_GOLEMAN_Trabalhar_com_a_Inteligencia_Emocional_trad_do_ingles_Lisboa_Temas_e_Debates_1999_387_p)

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

---

- Gomes, E. L. (2022). *As percepções de justiça organizacional face ao sistema de recompensas e o impacto na motivação dos colaboradores*. Retrieved from Repositório científico. Tese de mestrado. Politécnico de Lisboa: <http://hdl.handle.net/10400.21/15341>
- Greenberg, J. (1993). The intellectual adolescence of organizational justice: You've come a long way, maybe. 6(1), 135-148.
- Langevin, P., & Mendonza, C. (2013). How can management control system fairness reduce managers unethical behaviour? *European management journal*, 31(3), 209-222.
- Madureira, C. (2014). A reforma da administração pública central do Portugal democrático: do período pós-revolucionária à intervenção da troika. *Revista da administração pública*, 49(3). Retrieved from <https://www.scielo.br/j/rap/a/FpnSKW3pJYYbn8FBwHDfpTn/?lang=pt>
- Madureira, C., & Rodrigues, M. (2006). *A administração pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa*. Retrieved from <https://ciencia.iscte-iul.pt/publications/a-administracao-publica-do-seculo-xxi-aprendizagem-organizacional-mudanca-comportamental-e-reforma/41005>
- Marôco, J. (2021). *Análise estatística com o SPSS Statistic 27*. Pêro Pinheiro.
- Marqueze, E. C., & Castro Moreno, C. R. (2005). Satisfação no trabalho - Uma breve revisão. *Revista brasileira de saúde ocupacional*, 30(112), 69-79. Retrieved from Scielo.
- Mattar, F. N. (2001). *Pesquisa de marketing*. Atlas.
- Nunes, F. M. (2013). *Perceção da justiça organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional dos enfermeiros*. Retrieved from Dissertação de mestrado. Escola Superior de Enfermagem de Lisboa: <http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/16090/1/Tese%20de%20Mestrado.pdf>

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

---

- ÖLCER, F. (2015). The investigation of the relationship between organizational justice and turnover intention: the mediating role of organizational commitment. *Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research*, 49(3), 233-251.
- Oliveira, A. P. (2021). *Perceção de justiça na avaliação de desempenho: Efeitos no compromisso organizacional e na satisfação profissional. O caso da região de turismo do Algarve*. Retrieved from Sapientia. Tese de mestrado. Universidade do Algarve: <http://hdl.handle.net/10400.1/17444>
- Oliveira, C. M. (2020). *A percepção de justiça organizacional no sistema de recompensas e o seu impacto na satisfação no trabalhador- O caso de uma instituição bancária*. Retrieved from repositório.ipl.pt. Tese de mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL): [https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/13564/1/Carolina\\_Oliveira\\_20180015\\_Dissertaa%CC%81%E2%88%86o\\_Definitiva.pdf](https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/13564/1/Carolina_Oliveira_20180015_Dissertaa%CC%81%E2%88%86o_Definitiva.pdf)
- Oliveira, D. d., & Ferreira, M. C. (2016). *O impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho*. doi:<https://doi.org/10.1590/1982-02752016000400017>
- Oliveira, F. H. (2020). *Perceção de justiça organizacional e de efetividade da avaliação de desempenho na Polícia Federal*. Retrieved from BDTD. Tese de mestrado. Universidade de Brasília: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/39076>
- Pereira Aveiro, M. V. (2021). *Impacto das percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho sobre a satisfação no trabalho: Desigualdade de género*. Tese mestrado. Retrieved from Repositório científico. Tese de mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL): <http://hdl.handle.net/10400.21/13970>
- Portugal, P., & Centeno, M. (2001). *Os salários da função pública*. Retrieved from Banco de Portugal: [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/papers/ab200105\\_p.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/papers/ab200105_p.pdf)

*A Percepção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

---

- Príebe, A. C., Kremer, J. T., Gomes, J. O., & Vesco, D. G. (2020). Percepção de justiça organizacional na remuneração: Uma investigação em uma universidade federal brasileira. *Revista mineira de contabilidade*, 21(2), pp. 45-58.
- Rabelo, I. N., Jiménez, A. Z., & Contreras-Pacheco, O. E. (2022). Satisfacción laboral en el contexto del teletrabajo forzoso: un estudio empírico en el sector de la educación superior. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 222-234. doi:<https://orcid.org/0000-0002-1485-546X>
- Rego, A. &. (2010). Organizational justice and citizenship behaviors: a study in the portuguese cultural context. *Applied Psychology: An international review*, 59(3), 404-430.
- Rego, A. (2000). *Justiça e comportamentos de cidadania nas organizações: Uma abordagem sem tabus*. Edições sílabo.
- Rego, A. (2000). Justiça organizacional: desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Psicologia*, 14(2), 285-307.
- Rego, A. (2002). *Comportamentos de cidadania nas organizações*. McGraw-Hill.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). *A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro*. Retrieved from Scielo: <https://www.scielo.br/j/rac/a/rQPksmJfFnLbv5JPqd7NkYs/?lang=pt>
- Reis, C. E., & Pereira, M. O. (2014). *Avaliação desempenho, percepção de justiça e comprometimento organizacional*. doi:<https://doi.org/10.26537/iirh.v0i3.1831>
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamento Organizacional*. Pearson Prentice Hall.
- Rocha, A. C., Silva, D. M., & Ceretta, G. F. (2016). *Percepção de justiça e envolvimento no trabalho: um caso de uma universidade paranaense*. Retrieved from Redalyc. Tese mestrado. Instituto Federal Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. Brasil: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=481554867026>
- Rola, A. M. (2013). *As percepções de justiça organizacional no sistema de recompensas e a sua influência na satisfação no trabalho: Estudo de caso INATEL*. Retrieved

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

---

- from Recil. Tese mestrado. Instituto Superior de Línguas Administrativas de Leiria: <http://hdl.handle.net/10437/3973>
- Santos, B. I., Marques, V. L., & Resendes, M. (2017). Relação entre percepção de justiça organizacional e satisfação no trabalho. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 11.
- Silva, A. M., Almeida, G. O., & Carvalho, D. (2020). *O papel das dimensões da justiça organizacional distributiva, processual, interpessoal e informacional na predição do burnout*. Retrieved from Scielo: <https://doi.org/10.1590/1678-69712005/administracao.v6n1p108-127>
- Silva, J. d. (2016). *A Justiça organizacional como potencial geradora de conflito*. Tese mestrado. Retrieved from <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/42794/1/Jo%C3%A3o%20de%20S%C3%A1%20Ferreira%20da%20Silva.pdf>
- Siqueira, M. M. (2003). Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*(7). doi:<https://doi.org/10.1590/S1415-6552003000500009>
- Siqueira, M. M. (2008). Bases tóricas de bem-estar. *Psicologia: Teoria e pesquisa*, 24(2), pp. 201-209. doi:<https://psycnet.apa.org/doi/10.1590/S0102-37722008000200010>
- Sotomayor, B. S. (2007). Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: A prespetiva da justiça organizacional. 3, 87-100.
- Steil, A. V., Bello, J. D., Cuffa, D., & Freitas, A. F. (2022). Satisfação no trabalho e retenção de profissionais em organizações de ti públicas e privadas. *Revista da administração da UFSM*, 15(2), 354-369. doi:<https://doi.org/10.5902/1983465968850>
- Varela, A. I. (2016). Relação das percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho. *Dissertação mestrado*. Retrieved outubro 18, 2022

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes  
Técnicos da Administração Pública*

---

**ANEXOS**

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

## ANEXO A

Secção 1 de 20

### A perceção de justiça organizacional e o Confirmação das hipóteses impacto na satisfação no trabalho dos Assistentes Técnicos da Administração Pública

Este estudo é realizado no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do ISCAC. Tem como objetivo investigar a perceção de justiça organizacional e o impacto na satisfação no trabalho dos Assistentes Técnicos da Administração Pública. A sua participação é anónima e os dados serão utilizados única e estritamente para fins académicos de investigação. O estudo é dirigido **apenas** a pessoas que trabalham na administração pública e que pertencem à categoria de **Assistente Técnico**. A sua resposta, pessoal e sincera é muito importante. Duração de resposta 5 minutos. Agradeço, desde já, a sua disponibilidade e colaboração!

Nome: Maria Carvalho  
Contacto: [a2017046496@alumni.iscac.pt](mailto:a2017046496@alumni.iscac.pt)

Pergunta

Opção 1

Aceito participar no estudo \*

Sim

Não

Após a secção 1 Continuar para a secção seguinte ▼

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

Secção 2 de 20

A perceção de justiça organizacional e o Confirmação das hipóteses impacto na satisfação no trabalho dos Assistentes Técnicos da Administração Pública



Descrição (opcional)

Pergunta

Opção 1

Aceito participar no estudo \*

Sim

Não

Após a secção 2 Continuar para a secção seguinte

Secção 3 de 20

A perceção de justiça organizacional e o impacto na satisfação no trabalho dos Assistentes Técnicos da Administração Pública



Descrição (opcional)

Aceito participar no estudo \*

Sim

Não

Após a secção 3 Continuar para a secção seguinte

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

Secção 4 de 20

Perceção de Justiça Organizacional



Não existem respostas certas ou erradas, assinale o seu grau de discordância ou concordância de acordo com a seguinte escala:

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo parcialmente
- 3- Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5- Concordo totalmente

10 serviço é-me atribuído de forma justa. \*

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

2 Tendo em conta a minha experiência considero que as recompensas que recebo são justas. \*

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

3 Nas suas decisões os meus superiores revelam interesse em serem justos comigo. \*

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

4 Considerando as minhas responsabilidades as recompensas que recebo são justas. \*

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

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

5 Antes de tomarem decisões sobre questões de serviço em que eu esteja envolvido e por princípio os meus superiores procuram ouvir os meus pontos de vista. \*

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

6 Os meus superiores têm uma relação deontológica e institucionalmente correta comigo. \*

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

7 Os critérios usados para as promoções são justos. \*

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

8 Quando tomam decisões sobre o meu trabalho os meus superiores dão-me explicações com sentido para mim. \*

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

9 Considerando o stress e pressões da minha atividade profissional as recompensas que recebo são justas. \*

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

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

10 Os meus superiores enquadram as relações de serviço que mantêm comigo com base na sinceridade. \*

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

11 Tendo em conta o rigor com que faço o meu trabalho considero que as recompensas que recebo são justas. \*

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

12 Quando tomam decisões sobre o meu trabalho os meus superiores na medida do possível tentam clarificar comigo as implicações dessas decisões. \*

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

13 Considerando o meu esforço as recompensas que recebo são justas.

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

14 Os procedimentos da minha instituição asseguram que as decisões são tomadas sem favorecimentos pessoais. \*

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

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes  
Técnicos da Administração Pública*

15 As decisões são tomadas de modo consistente para todos. \*

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

16 As tarefas são-me atribuídas, além da determinante operacional também com base em critérios de justiça. \*

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

17Tendo em conta as condições de trabalho que me são facultadas considero injustas as tarefas que me são exigidas. \*

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

Após a secção 4 Continuar para a secção seguinte



*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

Secção 5 de 20

Grau de satisfação no trabalho



As questões que se seguem dizem respeito a alguns aspetos do seu trabalho atual. Indique o quanto se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles, através da seguinte escala em que:

- 1 - Totalmente insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Indiferente
- 4 - Satisfeito
- 5 - Totalmente satisfeito

1 Satisfação com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho. \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente satisfeito

2 Satisfação com o modo como o meu chefe organiza o trabalho no meu sector. \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente satisfeito

3 Satisfação com o número de vezes em que já foi promovido na empresa. \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente satisfeito

4 Satisfação com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido. \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente satisfeito

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

5 Satisfação com o salário comparado com o quanto eu trabalho. \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente satisfeito

6 Satisfação com o tipo de amizade que os meus colegas demonstram por mim. \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente satisfeito

7 Satisfação com o grau de interesse que as minhas tarefas me despertam. \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente satisfeito

8 Satisfação com o meu salário comparando a minha capacidade profissional. \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente satisfeito

9 Satisfação com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho. \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente satisfeito

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

10 Satisfação com a maneira como a empresa realiza promoções do seu pessoal. \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente satisfeito

11 Satisfação com a capacidade do meu trabalho me absorver. \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente satisfeito

12 Satisfação com o meu salário comparando o custo de vida. \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente satisfeito

13 Satisfação com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço. \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente satisfeito

14 Satisfação com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho. \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente satisfeito

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes Técnicos da Administração Pública*

15 Satisfação com a quantia de dinheiro que recebo da empresa no final do mês. \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente satisfeito

16 Satisfação com as oportunidades de ser promovido na empresa. \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente satisfeito

17 Satisfação com a quantidade de amigos que eu tenho entre os meus colegas de trabalho. \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente satisfeito

18 Satisfação com as preocupações exigidas pelo meu trabalho. \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente satisfeito

19 Satisfação com o entendimento entre mim e o meu chefe. \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente satisfeito

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes  
Técnicos da Administração Pública*

20 Satisfação com o tempo que tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa. \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente satisfeito

21 Satisfação com o meu salário.

	1	2	3	4	5	
Totalmente insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente satisfeito

22 Satisfação com a maneira como o meu chefe me trata. \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente satisfeito

23 Satisfação com a variedade de tarefas que realizo. \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente satisfeito

24 Satisfação com a confiança que eu posso ter com meus colegas de trabalho. \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente satisfeito

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes  
Técnicos da Administração Pública*

25 Satisfação com a capacidade profissional do meu chefe. \*

1 2 3 4 5

Totalmente insatisfeito      Totalmente satisfeito

Após a secção 5 Continuar para a secção seguinte

Secção 6 de 20

Dados demográficos

Descrição (opcional)

Género \*

Masculino

Feminino

Idade \*

18 -25

26-35

36-45

46-55

56-65

+ 66

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes  
Técnicos da Administração Pública*

---

Tipo de contrato \*

- Contrato trabalho por tempo indeterminado
- Contrato trabalho a termo certo
- Contrato de trabalho a termo incerto
- Outro \_\_\_\_\_

Escolaridade \*

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Sector atividade \*

- Educação
- Saúde
- Finanças
- Segurança Social
- Justiça
- Ambiente
- Ensino Superior
- Forças Armadas
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_

*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes  
Técnicos da Administração Pública*

Antiguidade na categoria \*

- Menos de 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Entre 10 e 20 anos
- Entre 20 e 30 anos
- Entre 30 e 40 anos
- Mais de 40 anos

Zona Residência \*

- Norte
- Centro
- Sul
- Ilhas

O seu rendimento bruto mensal situa-se: \*

- até 865€
- Entre 865€ e 1000€
- Entre 1000€ e 1200€
- Entre os 1200 e 1400€
- acima de 1400€

Após a secção 6 Continuar para a secção seguinte



*A Perceção de Justiça Organizacional e a Influência na Satisfação dos Assistentes  
Técnicos da Administração Pública*

---

Secção 7 de 20

FIM



Agradeço a colaboração e o seu tempo  
A sua participação é de extrema importância  
Muito Obrigada!