

2023

**CAROLINA SABINO
BARRETO**

**COMPROMISSO ALÉM DO SALÁRIO: A
RELAÇÃO ENTRE O COMPROMISSO
ORGANIZACIONAL, O PAPEL DA PERCEÇÃO
DAS PRÁTICAS DOS BENEFÍCIOS, A
PERCEÇÃO DE SUPORTE
ORGANIZACIONAL E A PERCEÇÃO E
JUSTIÇA.**

2023

**CAROLINA SABINO
BARRETO**

**COMPROMISSO ALÉM DO SALÁRIO: A
RELAÇÃO ENTRE O COMPROMISSO
ORGANIZACIONAL, O PAPEL DA PERCEÇÃO
DAS PRÁTICAS DOS BENEFÍCIOS, A
PERCEÇÃO DE SUPORTE
ORGANIZACIONAL E A PERCEÇÃO E
JUSTIÇA.**

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologias da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos realizada sob a orientação científica da Doutora Ana Catarina Correia Leal, Professora da Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia.

Agradecimentos

A conclusão desta dissertação de Mestrado significa a conclusão de mais um objetivo na minha vida profissional. Foi um caminho feito de alguns altos e baixos, uns dias com mais motivação do que outros, mas também de grandes aprendizagens e alegrias. Ao longo deste percurso foram várias as pessoas que me apoiaram e às quais quero deixar aqui o meu agradecimento.

Quero começar por agradecer aos meus pais que sempre me apoiaram e encorajaram a nunca desistir. Quero também agradecer à minha irmã por toda a paciência, tempo e palavras reconfortantes, bem como pela leitura crítica de todas as versões desta tese. Sem dúvida, que este apoio será para sempre lembrado.

Um obrigada especial ao Rodrigo, que sempre me motivou e incentivou a nunca desistir. Pelas palavras reconfortantes, por todo o carinho e amor que, principalmente, ao longo deste percurso foram cruciais.

Aos meus amigos, obrigada por todas as tardes de companheirismo a fazer esta dissertação, pelo apoio e por toda a alegria que me deram durante este percurso, por vezes um pouco atribulado. Um obrigada especial à Maria, à Bruna e ao Rafael que, desde sempre, acreditaram em mim.

Às minhas queridas colegas de trabalho, Andreia, Inês, Adriana e, especialmente, à Liliana por me terem ajudado a concluir esta etapa, pela ajuda, atenção e compreensão.

Agradeço também a quem me ajudou na recolha e partilha de dados e por terem despendido uns minutos do vosso dia, sem este vosso contributo esta dissertação não estava concluída.

Gostaria também de deixar um enorme agradecimento à minha orientadora Professora Ana Catarina Correia Leal pelo constante apoio, disponibilidade e dedicação ao longo deste percurso.

Queria agradecer a todos que, de alguma forma, se cruzaram no meu caminho e, sem se aperceberem, contribuíram para a conclusão deste marco.

Muito obrigada a todos!

palavras-chave

Percepção de Suporte Organizacional; Compromisso Organizacional; Percepção de Justiça; Benefícios dos colaboradores.

Resumo

O objetivo deste estudo é analisar a relação entre o compromisso organizacional dos colaboradores e o papel da percepção das práticas dos benefícios sob o efeito mediador da percepção do suporte organizacional e o efeito moderador da percepção de justiça.

De forma a dar resposta aos objetivos enumerados, recorreu-se a uma metodologia quantitativa, por meio da administração de um questionário online a 316 participantes.

Os resultados obtidos demonstraram que existe um efeito direto entre o papel das práticas dos benefícios e o compromisso afetivo, normativo e calculativo. Adicionalmente, a percepção de suporte organizacional mediou a relação entre o papel das práticas dos benefícios e o compromisso afetivo e normativo, sendo que no compromisso calculativo esta relação não foi significativa. A justiça distributiva não moderou o efeito indireto na relação entre a percepção de benefícios e o compromisso afetivo, normativo e calculativo, através da percepção do suporte organizacional.

Por fim, este estudo contribui para que as organizações apostem em pacotes de benefícios atrativos, na medida em que contribuem para melhores níveis de compromisso e de sentimento de suporte organizacional.

Keywords

Perceived Organizational Support; Organizational Commitment; Organizational Justice Employee Benefits

Abstract

The purpose of this study is to analyze the relationship between employees' organizational commitment and the role of perceived benefits practices under the mediating effect of perceived organizational support and the moderating effect of perceived fairness.

In order to answer the listed objectives, a quantitative methodology was used, through the administration of an online questionnaire to 316 participants.

The results obtained showed that there is a direct effect between the role of benefits practices and affective, normative, and calculative commitment. Additionally, perceived organizational support mediated the relationship between the role of benefits practices and affective and normative commitment, whereas in calculative commitment this relationship was not significant. Distributive justice did not moderate the indirect effect on the relationship between perceived benefits and affective, normative, and calculative commitment through perceived organizational support.

Finally, this study contributes for organizations to invest in attractive benefits packages, as they contribute to better levels of commitment and feelings of organizational support.

ÍNDICE GERAL

I. INTRODUÇÃO	6
II. REVISÃO DA LITERATURA	8
2.1. Compromisso organizacional.....	8
2.2. O papel da percepção das práticas dos benefícios nos níveis de compromisso organizacional	13
2.3. O papel mediador da percepção do suporte organizacional (POS).....	17
2.4. O efeito moderador da percepção da justiça	19
III. MÉTODO	24
3.1. Metodologia	24
3.2. Procedimento	24
3.3. Amostra.....	24
3.4. Instrumentos.....	27
3.4.1. Compromisso Organizacional.....	27
3.4.2. Benefícios	28
3.4.3. Percepção de Suporte Organizacional	28
3.4.4. Justiça Organizacional	29
3.5. Estratégia de análise de dados.....	29
IV. RESULTADOS.....	30
4.1. Análise descritiva e correlação entre as variáveis.....	30
4.2. Teste de hipóteses	32
4.2.1. Compromisso Afetivo.....	32
4.2.2. Compromisso Normativo.....	34
4.2.3. Compromisso Calculativo.....	36
V. DISCUSSÃO DE RESULTADOS	38

5.1.	Implicações Teóricas	43
5.2.	Implicações Práticas.....	44
5.3.	Limitações e Estudos Futuros	45
VI.	CONCLUSÃO	47
VII.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFIAS	50
VIII.	ANEXOS	65
6.2.	Anexo A – Questionário Google Forms	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de investigação proposto (página 23)

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Definições de compromisso organizacional (página 11)

Tabela 2 - Discriminação da resposta aberta (página 26)

Tabela 3 - Distribuição de variáveis sociodemográficas (página 27)

Tabela 4 - Médias, Desvio Padrão e Correlações entre as Variáveis em Estudo (página 31)

Tabela 5 - Resultados de Regressão Múltipla para Perceção de Suporte Organizacional e Compromisso Afetivo (página 33)

Tabela 6 - Resultados de Regressão Múltipla para Perceção de Suporte Organizacional e Compromisso Normativo (página 35)

Tabela 7 - Resultados de Regressão Múltipla para Perceção de Suporte Organizacional e Compromisso Calculativo (página 37)

I. INTRODUÇÃO

O capital humano é cada vez mais valorizado e as organizações estão cada vez mais conscientes da sua importância, quer para um bom desempenho organizacional, quer para conseguirem um lugar de destaque e concorrencial no mercado (Senchery et al., 2022).

O interesse neste tópico surge devido a um conjunto de fatores, sendo que entre eles, é possível indicar que o compromisso organizacional influencia a motivação no trabalho que, quando reduzida, se manifesta através de um baixo desempenho, baixa performance e uma menor antiguidade na organização (George & Sabapathy, 2011). Assim sendo, as relações que os colaboradores estabelecem no local de trabalho são fundamentais para um bom desenvolvimento das suas atitudes e comportamentos, uma vez que incrementam a confiança tanto na organização, quanto nas pessoas que dela fazem parte, originando um maior nível de compromisso (Ayari & AlHamaqi, 2022).

O compromisso organizacional tem surgido nos vários estudos como um dos principais temas de investigação e foi definido como um conceito unidimensional e, posteriormente, multidimensional (Ayari & AlHamaqi, 2022). Em complemento, foi definido, pelos autores Allen e Meyer (1990), três componentes diferentes para o compromisso organizacional: afetivo, normativo e calculativo. Estes três tipos de compromisso são sentidos pelo colaborador de diversas formas, como por exemplo, podem ser avaliados através da percepção que o mesmo tem sobre os níveis de custo-benefício. Neste sentido, o colaborador poderá estar mais comprometido com a organização desde que receba um conjunto de benefícios que lhe sejam favoráveis (Ayari & AlHamaqi, 2022) – compromisso calculativo - por outro lado, pode identificar-se e sentir-se de tal forma envolvido com a organização para a qual está a trabalhar que essa é a razão da sua permanência – compromisso afetivo. Assim sendo, é essencial que as organizações estejam atentas às práticas de compensação eficazes, uma vez que a literatura aponta que as mesmas proporcionam às organizações uma vantagem competitiva, que faz aumentar a capacidade de atrair e reter novos talentos (Sinclair et al., 2005).

A satisfação dos empregados, e especificamente a sua satisfação com as recompensas, é fundamental para influenciar a relação que têm com a organização, e consequentemente influenciar

o seu comportamento (De la Torre-Ruiz et al., 2019). Para além desta componente, é também necessário que exista um elevado nível de apoio organizacional sentido pelo colaborador (Kim et al., 2016). Conforme a teoria da perceção do suporte organizacional, os funcionários criam expectativas em relação à sua organização e esperam que esta valorize as suas contribuições e demonstre preocupação com seu bem-estar (Eisenberger et al., 1986; Kurtessis et al., 2017; Rhoades & Eisenberger, 2002). Da mesma forma, Chiang et al. (2011) discutiram que existe uma relação positiva entre a perceção de suporte organizacional e o compromisso organizacional, na medida em que quando os colaboradores percebem que existe este apoio por parte da sua entidade patronal, a relação entre a organização e o empregado altera-se positivamente.

Ademais, é importante que os indivíduos sintam que existe um nível justo e igualitário de tratamento dentro da organização, o que influencia comportamentos de compromisso e produtividade para com a empresa (Jnaneswar & Ranjit, 2021). Por sua vez, esta justiça leva à criação de um clima de equidade, que faz com que os empregados se sintam confiantes dentro da sua própria empresa. O compromisso organizacional permite que os empregados continuem a trabalhar na organização e façam um esforço para acrescentar valor à mesma, o que aliado com a justiça permite às empresas obter o máximo benefício dos seus empregados, proporcionando um ambiente de harmonia e cooperação dentro da organização (Imamoglu et al., 2019).

Dito isto, a principal intenção deste estudo é oferecer uma contribuição significativa para a investigação no âmbito do compromisso organizacional, no sentido de perceber se este compromisso é influenciado pelas práticas dos benefícios e pela perceção do suporte organizacional. Aliado a isto, visa perceber se a perceção da justiça medeia a relação entre as práticas dos benefícios e a perceção de suporte organizacional, ou seja, quanto maior forem estas duas últimas, maior irá ser a perceção de justiça.

Assim, esta investigação é constituída por quatro capítulos. No primeiro capítulo é apresentada a revisão da literatura sobre as variáveis em estudo, nomeadamente o compromisso organizacional, o papel das práticas dos benefícios, o suporte organizacional e a perceção de justiça. No segundo capítulo, é analisado o modelo conceptual de investigação e as hipóteses desenvolvidas ao longo do estudo. O terceiro capítulo incide sobre a metodologia utilizada, ou seja, delineamento,

caracterização da amostra, instrumentos e procedimento, bem como a apresentação dos resultados da amostra e a discussão dos mesmos. Por fim, o quarto capítulo consiste nas conclusões do estudo.

II. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Compromisso organizacional

Ao longo dos anos, o compromisso organizacional tem vindo a ganhar destaque na pesquisa e investigação científica (O'Reilly & Chatman, 1986) e tem sido um dos principais temas abordados aquando estudo da postura adotada no local de trabalho (Allen & Meyer, 1996). De maneiras que, nas últimas duas décadas tem vindo a ser dada uma maior importância aos indivíduos dentro das organizações, bem como à sua relevância enquanto capital mais valioso. (Wang et al., 2003). O interesse sobre este tópico está fortemente relacionado com as consequências que o compromisso organizacional tem na organização e no desempenho da mesma no mercado (Çelikt, 2020), já que este compromisso influencia a motivação no trabalho, visível através do desempenho, da presença e da permanência na organização (George & Sabapathy, 2011).

De acordo com Jaros (1997) este tipo de compromisso tem uma influência no estado psicológico do colaborador, na medida em que funcionários com um maior compromisso estão predispostos a se envolverem em comportamentos de cidadania ou comportamentos que levam a elevados níveis de desempenhos no trabalho. Rego (2002) sustenta esta ideia e acrescenta que colaboradores com maiores níveis de compromisso organizacional, têm uma maior facilidade e vontade em trabalharem em prol dos objetivos organizacionais.

O conceito de compromisso organizacional é definido por diversos autores e surgiu através do trabalho de Mowday et al. (1979), sendo que foi com base neste estudo que se estabeleceu o conceito de compromisso organizacional e se deu origem a uma base teórica e a um instrumento de medição. De acordo com as afirmações de Porter et al. (1974), o compromisso é identificado pela convicção e aceitação sólida dos objetivos e valores da organização, bem como uma forte vontade em exercer um esforço em prol da mesma. Ainda que para Allen e Meyer (1996) o

compromisso organizacional seja caracterizado como a ligação psicológica entre o colaborador e a empresa, levando a uma menor intenção de saída, é também possível caracterizar este conceito como a ligação e o envolvimento que o indivíduo sente com a sua organização, tendo em conta três componentes: (a) a identificação com os valores e crenças organizacionais; (b) o envolvimento com as funções que lhe são atribuídas; (c) e a motivação para continuar na empresa (Yousef, 2000).

A vontade e o anseio de permanecer na organização estão relacionados com a teoria de “*side-bets*” de Becker a qual sugere que os indivíduos têm várias apostas primárias e secundárias no seu dia-a-dia, com maior e menor importância, respetivamente, mas ambas com um papel significativo. O mesmo autor argumenta também que quando uma pessoa tem investimentos em várias apostas secundárias, ela tem mais a perder se violar as normas associadas às suas apostas primárias, sendo que esses investimentos adicionais podem ser emocionais, financeiros, temporais ou sociais (Becker, 1960). O medo de perder ou prejudicar esses investimentos adicionais pode incentivar a conformidade e a adoção de comportamentos socialmente aceites, mesmo quando há uma tensão entre as normas sociais e as preferências individuais. Se, por exemplo, uma pessoa se recusa a mudar de emprego, mesmo que esta nova oportunidade ofereça um salário mais elevado e melhores condições de trabalho, pode-se inferir que a sua decisão é fruto de um compromisso e que seria demasiado doloroso fazer a mudança (Ritzer & Trice, 1969).

A par de todas as definições, é possível associar o compromisso à satisfação no trabalho e ao comportamento do colaborador, ou seja, quanto maior o sentimento de conexão, menor será a taxa de absentismo e de *turnover* (Çelikt, 2020). Neste sentido, o compromisso dos indivíduos pode ser potenciador de efeitos positivos ou negativos para a eficácia das organizações (Rego, 2002). Os colaboradores que demonstram um maior nível de compromisso com a organização têm uma menor propensão em deixar a mesma e, tendo em conta que a rotatividade de funcionários pode ser dispendiosa para as organizações, o compromisso é assumido como uma das qualidades chave que os funcionários devem estar munidos, bem como ser promovido pela própria organização (Meyer et al., 1989).

Segundo as proposições de Meyer e Allen (1991), existem três elementos distintos do compromisso: afetivo, normativo e calculativo. Em primeiro lugar, o compromisso afetivo, por vezes apelidado de "compromisso emocional", refere-se à ligação emocional entre o indivíduo e a

organização, bem como ao sentimento de identificação com a mesma e, por isso, um sentimento positivo de afeto. (Allen & Meyer, 1990). Quanto mais forte for o compromisso emocional do funcionário com a organização, maior será a sua vontade de permanecer na mesma (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019), sendo assim possível afirmar que colaboradores comprometidos afetivamente consideram-se parte integrante da organização (Habib, 2010).

Em segundo lugar, o compromisso normativo é descrito como o compromisso que os colaboradores têm com a organização quando sentem que devem continuar a trabalhar nesta mesma entidade (Akinatayo, 2010). Este tipo de compromisso não só influencia os colaboradores a permanecerem na empresa por um longo período (Jamaludin, 2009), como também gera um sentimento de obrigação (Eliyahu et al., 2021). Paralelamente, é normalmente influenciado pela experiência de vida do indivíduo, como a família, a cultura e os valores, antes do mesmo entrar na organização e também pelo processo de socialização organizacional pelo qual ele passou durante o seu percurso profissional (Meyer et al., 1993).

Por último, o compromisso calculativo diz respeito ao sentimento de dependência que o colaborador tem em relação à organização, uma vez que ele permanece na mesma porque precisa de o fazer, já que a sua saída implicaria perdas da sua parte, como por exemplo, pensões, benefícios financeiros, entre outros. Neste sentido, o compromisso calculativo refere-se à decisão de permanecer numa organização devido às potenciais perdas financeiras e não financeiras que podem surgir como consequência desta saída (Eliyahu et al., 2021). Se os colaboradores perceberem que o ato de sair da organização traz mais desvantagens que vantagens, optarão por permanecer na mesma, o que vai influenciar o seu nível de compromisso e de desempenho para com a organização (Akinatayo, 2010). Uma sistematização das definições de compromisso organizacional pode ser apresentada através da seguinte tabela (tabela 1):

Tabela 1

Definições do compromisso organizacional

Conceitos	Definições	Autores
Compromisso Afetivo	Sentimento positivo de afeto em relação à organização	Allen e Meyer, 1990
Compromisso normativo	Sentimento de compromisso que faz com que os trabalhadores sintam que devem continuar a trabalhar na organização.	Akinatayo, 2010
Compromisso calculativo	O colaborador permanece na organização porque a sua saída implicaria elevadas perdas.	Eliyahu et al., 2021

Desta forma, colaboradores que possuem um vínculo emocional forte optam por permanecer na organização por escolha própria, aqueles que têm um forte compromisso calculativo ficam porque têm a necessidade e, aqueles cujo compromisso é normativo permanecem porque sentem uma obrigação em ficar (Allen & Meyer, 1990).

Apesar de existirem três componentes de compromisso distintas, as mesmas não são mutuamente exclusivas, já que um funcionário pode estar simultaneamente comprometido com a organização, de forma afetiva, normativa e calculativa em diferentes níveis de intensidade. De acordo com Meyer e Herscovitch (2001) a qualquer momento um colaborador pode apresentar um comportamento que reflete níveis mais altos ou mais baixos de todos os três tipos de compromisso, sendo que diferentes perfis têm diferentes comportamentos no local de trabalho.

Assim sendo, colaboradores com um nível de compromisso afetivo elevado irão escolher ficar na organização porque querem, ao passo que colaboradores com compromisso calculativo permanecem porque se sentem obrigados. Consequentemente, é expectável que os colaboradores com um maior nível de compromisso afetivo difiram daqueles cuja razão de permanência é a

calculativa. Aqueles que valorizam e querem manter a adesão devem estar dispostos a exercer um esforço considerável em prol da organização, ao passo que, aqueles que se sentem obrigados a permanecer para evitar custos financeiros, ou outros, podem fazer pouco mais do que o mínimo necessário para manterem o seu cargo (Meyer et al., 1989).

O compromisso organizacional e a motivação no trabalho estão interligados, na medida em que têm implicações que são sentidas imediatamente ou são desenvolvidas a longo prazo (Albalawi et al., 2019; George & Sabapathy, 2011; Yusnita et al., 2022). Assim, se os colaboradores que possuem um forte vínculo e identificação com a organização tendem a trabalhar de uma maneira mais dedicada e eficiente, fomentar esse compromisso torna-se uma vantagem mútua para ambas as partes.

O compromisso vai para além da fidelidade à organização, uma vez que implica que exista uma relação ativa com a mesma, na qual os indivíduos estão dispostos a oferecer parte de si mesmos para contribuir para o bem-estar organizacional (Mowday & Streers, 1979). Neste sentido, é possível associar o compromisso organizacional com o comportamento dos colaboradores, na medida em que se refere à vontade que o colaborador tem em trabalhar positivamente para a sua empresa. Indivíduos dedicados à sua organização fazem um esforço extra, querem a continuidade da adesão organizacional, protegem os ativos da entidade patronal e compartilham os objetivos e valores organizacionais.

Estes resultados podem ser impulsionados através das políticas de benefícios que as organizações têm para oferecer aos seus colaboradores, sendo que Malhotra et al., (2007) acrescentou que a satisfação dos funcionários com as práticas de benefícios pode ser uma das razões encontradas para promover o compromisso organizacional, sendo que autores como Mansour et al., (2022) e Torre-Ruiz et al., (2019) estudaram também esta relação e concluíram que a atribuição de benefícios é vantajosa e contribui para uma maior permanência na organização.

2.2.O papel da percepção das práticas dos benefícios nos níveis de compromisso organizacional

Globalmente, as organizações estão a competir pelos mesmos recursos humanos escassos. O mercado de trabalho tornou-se cada vez mais globalizado, o que faz com que exista uma escassez e uma guerra por talentos. Atualmente, as organizações estão a atravessar enormes desafios na atração e retenção destes elementos, principalmente porque os colaboradores são atraídos por outras empresas com posições mais lucrativas e flexíveis (Schelecther et al., 2015).

As decisões daquilo que são os benefícios dos colaboradores são uma das razões mais relevantes para as organizações se manterem competitivas no mercado de trabalho. Do ponto de vista da remuneração total temos a remuneração indireta ou os benefícios que abrangem todos os incentivos e serviços prestados por um empregador aos seus empregados. Estes benefícios são moldados por forças sociais, culturais e legislativas (Kaufman, 2004).

Estes benefícios podem ser caracterizados como qualquer forma de compensação oferecida pela organização, sejam financeiros ou não financeiros. Este último tipo de compensação é aquele que vai ser analisado neste estudo, uma vez que é relevante para o desenvolvimento de relações entre o colaborador e a empresa, que podem ser considerados como planos de reforma, cuidados infantis, cuidados a idosos, seguros de saúde, férias, feriados pagos, entre outros (Christpohn, 1996). Para além desta definição é possível caracterizar estes benefícios como elementos intangíveis não monetários, como perspetivas de crescimento profissional, formação e qualidade de vida proporcionada pela organização (Armstrong & Murlis, 2007). Com base nessas definições, pode-se inferir que os sistemas de benefícios têm o potencial de exercer um impacto positivo na atração, motivação e retenção dos funcionários (Rumpel & Medcof, 2006).

Até recentemente, a satisfação com a remuneração tem sido geralmente associada à compensação financeira, mas algumas pesquisas indicam que as atitudes e comportamentos dos trabalhadores também são influenciados por benefícios não financeiros adicionais (De la Torre-Ruiz et al., 2019). Schlechter et al., (2015) complementam esta ideia acrescentando que os pacotes de benefícios não financeiros, como por exemplo a existência de horários flexíveis, começaram a ter uma relevância e importância cada vez maior na consciência dos colaboradores. O pagamento do salário é a recompensa mais simples e fácil de se aplicar, o que, aliado à concorrência motiva as organizações

a procurarem formas de se destacarem no mercado com base nestes pacotes de benefícios não salariais.

Em complemento, os mesmos autores defendem que os elementos de compensação não financeira têm efeitos significativos naquilo que é a atratividade numa oferta de emprego e incluir este tipo de pagamentos pode tornar o sistema de recompensas mais inclusivo e eficaz. O efeito das recompensas não monetárias foi comprovado e defendido como uma forma de motivar o comportamento dos trabalhadores na organização e, conseqüentemente, aumentar a produtividade (Dmutrache et al., 2022).

De acordo com Becker (1960) os colaboradores estão mais comprometidos com os seus trabalhos quanto melhor for a sua percepção do custo-benefício com o empregador. Ou seja, o indivíduo está comprometido com a organização desde que receba mais benefícios ou benefícios tão elevados que não o façam querer desvincular-se. Nesta lógica, de acordo com Meyer e Allen (1997) funcionários com elevados níveis de compromisso calculativo sentem que precisam de permanecer na organização por causa dos custos que não irão ter noutra entidade, como por exemplo investimentos não financeiros.

Assim, a remuneração dos funcionários desempenha um papel crucial na Gestão de Recursos Humanos dentro das organizações (Dulebohn & Werling, 2007). Tendo por base algumas teorias da motivação, como a Teoria da Expectativa de Vroom (1964), a Teoria da Equidade de Adams (1965) e a Teoria da Discrepância de Lawler (1971), muitas vezes foi demonstrado que as recompensas não financeiras e a satisfação com as mesmas estimulam comportamentos e atitudes desejáveis nos colaboradores como por exemplo, o desempenho e o compromisso e desencorajam os desfavoráveis como exemplo, a rotatividade e o absentismo (Williams et al., 2006).

Assim, os sistemas de benefícios não financeiros de alta qualidade devem promover o compromisso de continuidade porque representam um custo irrecuperável da associação organizacional, ou seja, algo que indivíduo ao sair não possa nem levar consigo, nem encontrar noutra empresa (Sinclair et al., 2005). Seguindo a mesma lógica de pensamento, Sinclair et al., (2005), defende que o objetivo destes sistemas de benefícios é o da retenção, tendo como ponto de partida o desenvolvimento do compromisso organizacional, tema também analisado por Agubata et al., (2022). Neste sentido, a perspectiva da troca social sugere que os benefícios são um indicador

da qualidade da relação entre o empregado e a organização. Por sua vez, esta relação de troca deve estar diretamente relacionada com a relação da organização com o colaborador. Quanto mais positiva for a percepção que o colaborador tem sobre o seu sistema de benefícios, melhor e mais forte será o vínculo afetivo com a organização. Esta ideia é também sustentada por De la Torre-Ruiz et al., (2019) que defende que a satisfação dos colaboradores e as suas recompensas são fundamentais para influenciar a criação de uma relação afetiva em relação à empresa onde trabalham e, conseqüentemente, influenciar o seu comportamento.

A atribuição deste tipo de pacote de benefícios tem influências no compromisso dos colaboradores, na medida em que, de acordo com Piotrowska (2022) os benefícios não salariais podem ser bons condutores no desenvolvimento do compromisso afetivo. Paralelamente a esta ideia, Meyer e Allen (1991) concluíram que colaboradores que viam incluído no seu salário este pacote de benefícios tinham uma maior propensão em se manterem na organização, o que não só sustenta o princípio de reciprocidade, como origina um maior sentimento de obrigação e lealdade, o que faz aumentar os níveis de compromisso normativo. Com isto, os benefícios adicionais atrativos são uma parte do pacote de compensação de uma organização para aumentar o empenho e o envolvimento dos trabalhadores (Piotrowska, 2022; Meyer & Allen, 1991; Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005).

Ademais, os resultados de Rothausen et al., (1998) demonstraram que as organizações que tinham creches nos locais de trabalho tinham funcionários mais satisfeitos e com maiores taxas de retenção, ao passo que, as organizações que foram incapazes de ajudar os seus funcionários a assumirem as obrigações de cuidados com os seus familiares, pertencentes a uma franja etária mais velha, tiveram, significativamente, um maior absentismo e intenções de saída, menor produtividade no trabalho e um maior nível de *stress* registado. Neste sentido, Gutek et al., (1988) reforçaram a ideia de que os indivíduos, atualmente, querem trabalhar para empresas que reconheçam a importância do tempo em casa, da família e do equilíbrio entre as responsabilidades profissionais e pessoais. Como sustento a esta premissa, o estudo desenvolvido pela Deloitte em 2019 demonstra que, num prazo de cinco anos, cerca de 76% dos empregados irão procurar deixar a atual entidade empregadora no caso desta última não respeitar este *work-life balanced*, bem como 70% dos colaboradores irão colocar a hipótese de abandonar a empresa se esta não lhes der horários e local de trabalho flexível.

Os colaboradores tornaram-se cada vez mais conscientes deste pacote de ofertas financeiras e não financeiras e os benefícios que têm associados. Recompensas não financeiras, como elogios e reconhecimento, são reconhecidas como ferramentas motivadoras para os funcionários e, portanto, são utilizadas pelos empregadores para aumentar o desempenho dos mesmos (Dumitrache et al., 2022). Aliado a isto, as chefias estão a reconhecer que pagar acima ou nos níveis de mercado já não é suficiente para incentivar, motivar e reter funcionários (Schlechter et al., 2015). Whitaker (2010) demonstrou que a motivação inicial e a satisfação dos funcionários podem ter melhorado com um aumento salarial, mas os efeitos foram mais curtos do que os efeitos motivadores das recompensas não financeiras. Recompensas não financeiras, como horas de trabalho reduzidas, refeições ou serviços subsidiados, feriados adicionais entre outros melhoraram a motivação dos funcionários, promoveram uma cultura positiva e incentivaram a dedicação e a fidelidade para com a organização.

Como tal, é evidente que existe uma relação entre aquilo que é o pacote de benefícios atribuídos e a forma como estes influenciam o comportamento, a dedicação e a entrega que um colaborador dá à sua organização (Galanaki, 2019; Purdon, 2018), o que levará posteriormente às seguintes hipóteses:

Hipótese 1a: A perceção das práticas de benefícios tem um impacto positivo nos níveis de compromisso organizacional, sendo que quanto maior for a perceção das práticas de benefícios, maior será o nível de compromisso afetivo.

Hipótese 1b: A perceção das práticas de benefícios tem um impacto positivo nos níveis de compromisso organizacional, sendo que quanto maior for a perceção das práticas de benefícios, maior será o nível de compromisso normativo.

Hipótese 1c: A perceção das práticas de benefícios tem um impacto positivo nos níveis de compromisso organizacional, sendo que quanto maior for a perceção das práticas de benefícios, maior será o nível de compromisso calculativo.

2.3.O papel mediador da percepção do suporte organizacional (POS)

Atualmente, o mercado de trabalho é caracterizado por rápidas e constantes mudanças e é importante que as organizações possam contar com a proatividade de cada um dos seus colaboradores, logo é expectável que os funcionários antecipem problemas e identifiquem soluções proactivamente (Crant, 2000).

A percepção de suporte organizacional (POS) surge, pela primeira vez por Eisenberg e colegas em 1997 (Eisenberg et al., 1997) na sequência da elaboração da Teoria Geral do Suporte Organizacional (Eisenberg et al., 1986), e pode ser caracterizada como o sentimento de obrigação sentido pelo colaborador e com o bem-estar da organização. Ou seja, cria entre os diferentes colaboradores a obrigação de retribuírem o tratamento favorável que receberam por parte da organização onde trabalham, através de comportamentos positivos ou trabalho extra (Baran et al., 2012). Ademais, é possível caracterizar a POS como as convicções dos funcionários em relação à forma como a organização reconhece seu trabalho e se preocupa com seu bem-estar (Eisenberger et al., 1986).

A POS tem como premissa a ideia de que os colaboradores têm a tendência de olharem para a organização como tendo uma orientação mais ou menos favorável relativamente a eles próprios (Eisenberger et al., 1986). Tendo por base esta perspectiva da troca de social, Blau (1964) defende que o suporte organizacional percebido cria entre os colaboradores um sentimento de obrigação em retribuir o tratamento positivo que recebem por parte da organização. Neste sentido, esta POS está relacionada com uma ampla gama de resultados tanto para o empregador, quanto para o empregado. O suporte organizacional percebido está relacionada a níveis mais altos de desempenho no trabalho, compromisso, envolvimento, identificação organizacional e satisfação, bem como níveis mais baixos de stress no trabalho, absentismo e rotatividade (Caesens, 2015), dando também resposta às necessidades socio-emocionais, que resultam numa maior identificação e compromisso com a organização, maior desejo de ajuda e de ter sucesso (Kurtessis et al., 2017). É possível ainda associar este suporte ao bem-estar dos funcionários, à sua orientação favorável para o trabalho e para com a organização e a comportamentos úteis para esta última (King et al., 2016).

Este suporte organizacional percebido produz melhorias nas atitudes e comportamentos dos colaboradores, bem como aumenta o compromisso normativo e afetivo (Muneer, 2014). De acordo com Eisenberger et al., (1986) este suporte aumenta a expectativa de um funcionário de que a organização irá recompensar o esforço que fez para atingir as metas e objetivos organizacionais. Ademais, o apoio percebido satisfaz também as necessidades de elogio e de aprovação, o que faz com que o funcionário desenvolva um vínculo emocional positivo com a organização. A POS é também benéfica para encorajar atividades onde a probabilidade de existir risco é elevada. Neste caso, o colaborador tem a confiança suficiente para assumir riscos e envolver-se em atividades onde a probabilidade de uma falha em nome da organização envolve uma forma de reciprocidade que pode ser passível da POS. Este último, está positivamente relacionado com a tomada prudente de riscos, na medida em que a crença reside na ideia de que existe uma punição maior por falha após tentativas em ajudar a organização (Neves & Eisenberger, 2014).

Da mesma forma que a existência da POS cria vantagens para a organização e para o colaborador, também a ausência deste suporte influencia de forma negativa. Indicações repetidas que a organização não valoriza as contribuições dos funcionários e falha em recompensar quando estes têm um aumento do desempenho vai reduzir as obrigações percebidas por parte dos funcionários e aumentar os comportamentos egoístas às custas do bem-estar da organização (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Neste caso, as recompensas organizacionais e as condições de trabalho favoráveis (como por exemplo, promoções, reconhecimento, entre outros) contribuem para a POS se o funcionário acreditar que resultam de ações voluntárias da organização, em oposição a restrições externas como sindicatos ou regulamentações governamentais (Rhoades & Eisenberger, 2002). Brinberg e Castell (1982) complementam também esta ideia e defendem que recompensas e outras práticas organizacionais afetam o suporte organizacional percebido e que, por sua vez resulta em avaliações positivas do empregado para com a organização.

Assim sendo, é possível afirmar que o suporte organizacional é impulsionador do compromisso organizacional (Kim et al., 2016). A obrigação em retribuir este suporte organizacional com o desempenho é considerado um dos motivos que impulsiona e influencia o desempenho do colaborador no trabalho. Ao nível do compromisso afetivo é possível verificar que este pode ser

influenciado por um conjunto de fatores como a formação, o suporte, identificação com a empresa, entre outros, sendo que quanto maior for este sentimento de suporte, mais conectado psicologicamente o colaborador fica com a organização (To & Huang, 2022; Priyono et al., 2022). Adicionalmente, ao mesmo tempo que sente este suporte, sente também a obrigação em retribuir o tratamento que está a receber, aumentando significativamente os níveis de compromisso normativo (Ahmad & Bakar, 2003).

Este tipo de suporte pode ser percebido como um “recurso valioso” e ser demonstrado através de oportunidades de formação, desenvolvimento, entre outros, o que pode ajudar na retenção e atração de novos colaboradores. Tendo por base esta realidade foram construídas as seguintes hipóteses:

Hipótese 2a: A relação entre o compromisso organizacional e a percepção das práticas de benefícios é mediada pela percepção de suporte organizacional, sendo que quanto maior for a percepção das práticas de benefícios, maior é a percepção de suporte organizacional, o que por sua vez leva a um aumento do compromisso afetivo.

Hipótese 2b: A relação entre o compromisso organizacional e a percepção das práticas de benefícios é mediada pela percepção de suporte organizacional, sendo que quanto maior for a percepção das práticas de benefícios, maior é a percepção de suporte organizacional, o que por sua vez leva a um aumento do compromisso normativo.

Hipótese 2c: A relação entre o compromisso organizacional e a percepção das práticas de benefícios é mediada pela percepção de suporte organizacional, sendo que quanto maior for a percepção das práticas de benefícios, maior é a percepção de suporte organizacional, o que por sua vez leva a um aumento do compromisso calculativo.

2.4.O efeito moderador da percepção da justiça

Vários estudos sugerem que o compromisso dos indivíduos pode ser explicado, em grande parte, pelas percepções de justiça que conhecem (Rego, 2002). A aplicação de práticas justas para recompensar o desempenho dos colaboradores é essencial para aprimorar o rendimento de uma organização (Colquitt et al., 2001), pelo que, é necessário que exista equidade nas políticas e práticas organizacionais, de forma a construir uma cultura positiva e fomentar a lealdade dos funcionários na organização (Colquitt et al., 2001).

As percepções de justiça e os impactos que estas podem ter na organização atraíram cada vez mais a atenção acadêmica. Greenberg (1997) cunhou pela primeira vez o termo “justiça organizacional” para resumir conceitos e argumentos das várias teorias da justiça ou da equidade. Os estudos sobre a justiça organizacional iniciaram-se pelas mãos de Adams, com a Teoria da Igualdade (Adams, 1965), que pressupõe que o grau de sucesso profissional e a satisfação profissional dos colaboradores está relacionada com a equidade e/ou desigualdade percebida pelos mesmos. Assim sendo, os indivíduos trabalham com o objetivo de alcançarem os ganhos do seu próprio esforço individual (Celik, 2022). A justiça organizacional foi também sistematizada tendo por base a teoria da troca social desenvolvida por Homans (1961), que defende que, um individuo sente justiça quando a relação entre os investimentos e as recompensas é correspondida (Jang et al., 2019). A presença de relações positivas numa organização significa que existe a presença de justiça que influencia o sucesso organizacional (Qamar et al., 2022).

A existência de justiça tem um valor social importante, bem como consequências para a sociedade e para o local de trabalho. Um indivíduo procura uma organização onde exista justiça, se sinta bem acolhido, respeitado e valorizado (Hayunintyas et al., 2018). Neste sentido, de acordo com Adams (1965), um individuo sente justiça quando a relação entre o investimento que faz e a recompensa que recebe é satisfatória e corresponde à expectativa. Contudo, se esta relação não for correspondida os indivíduos tornam-se conscientes da injustiça e, conseqüentemente, apáticos quanto à organização.

Este conceito foi definido por vários autores. De acordo com Choi (2013) a justiça organizacional pode ser considerada com um conceito que está relacionado com a percepção psicológica do tempo e esforço que o indivíduo deposita na organização. Na perspectiva de Sun et al., (2022), a justiça organizacional simboliza a presença de procedimentos justos num ambiente de trabalho e é o pensamento que os empregados têm sobre o grau de tratamento justo que recebem da sua organização. Já Colquitt et al., (2021) defende que a justiça organizacional pode ser descrita tendo em conta duas percepções: (a) a equidade das distribuições ou atribuições de resultados e (b) a equidade dos procedimentos utilizados para determinar as distribuições dos resultados. Na perspectiva de Celik (2022) este conceito explica as formas de comportamento dentro da organização, na medida em que explicam que a justiça organizacional é um elemento que afeta a

confiança organizacional, o compromisso, a satisfação no trabalho, o desempenho dos colaboradores, a intenção de *turnover*, entre outros.

De acordo com Cropanzano et al., (2007) foi defendida a existência de três razões pelas quais os empregados se preocupam com as questões da justiça. Em primeiro lugar, está relacionado com os benefícios a longo prazo, no sentido em que preferem um processo consistente, de forma a conseguirem prever resultados futuros. Em segundo lugar, esperam ser aceites e bem-vindos. Em terceiro lugar, está relacionado com questões de ética na medida em que acreditam que a justiça é uma forma moralmente apropriada de tratar outra pessoa. Assim sendo, a justiça organizacional precisa de ser bem aplicada a fim de incentivar os funcionários a estarem motivados a contribuir para o progresso da organização.

O modelo de justiça organizacional mais comum inclui a justiça distributiva, a justiça procedimental e a justiça interacional. A justiça distributiva foi primeiramente estudada por psicólogos (Jang et al., 2019) e foi aquela que despertou a atenção dos cientistas (Rego, 2002). De acordo com Unterhitzberger e Bryde (2019), a justiça distributiva abrange todas as práticas de tomada de decisão de uma organização, ou seja, é a justiça percebida sobre os resultados que os colaboradores obtêm, no caso de serem recompensados ou punidos pelo que fazem, sendo que é expectável que todos os colaboradores dentro de uma organização sejam tratados igualmente na atribuição de resultados (Imamoglu et al., 2015). Este conceito baseia-se ainda na teoria da equidade de Adams que explica o efeito psicológico quando existe um desequilíbrio na relação, neste caso entre o empregado e o empregador.

A justiça procedimental é a distribuição dos benefícios organizacionais com recurso a procedimentos justos (Rosenbaum & Lawrence, 2017). Ao participarem no processo, os funcionários percebem a justiça, embora não totalmente satisfeitos com os resultados (Imamoglu et al., 2019). Assim, focam-se no processo e na forma como os meios são utilizados para alcançar determinados fins (Rego, 2002).

A justiça interacional refere-se ao grau de respeito, cuidado e afeto que os colaboradores recebem das chefias e colegas durante o seu horário laboral, e preocupa-se com o tratamento que os funcionários recebem (Thompson, Buch, Thompson & Galso, 2021). É possível que os colaboradores percebam a justiça interacional com base nas atitudes e comportamentos que as

chefias têm em relação a eles através dos diferentes processos (Imamoglu et al., 2019). Tendo em conta estas definições, neste estudo iremos apenas focar a análise na justiça distributiva, uma vez que se refere ao tratamento justo dos empregados na tomada de decisão e como estes são recompensados ou punidos pelas decisões tomadas (Imamoglu et al., 2019).

A justiça organizacional é um facilitador da satisfação no trabalho, no tratamento justo, na redução do turnover dos colaboradores (Sun et al., 2021 e nas atitudes que os mesmos têm relativamente ao trabalho que têm associado (Bernd & Beuren, 2021), o que influencia o compromisso afetivo dos colaboradores (Li & Cropanzano, 2009). A equidade dentro de uma organização assegura maiores níveis de confiança, de tal forma que as perceções de justiça dos funcionários são determinantes nas atitudes e comportamentos dos mesmos em relação à sua entidade patronal. O compromisso organizacional leva a que os empregados trabalhem em prol do bem-estar organizacional e a justiça organizacional juntamente com esta componente permite às empresas obterem um maior nível de produtividade por parte dos seus colaboradores (Imamoglu et al., 2019).

O compromisso organizacional reflete uma relação positiva entre os indivíduos e as organizações, ao passo que a justiça explica a expectativa que os mesmos têm em relação à organização, isto é, se os colaboradores ficam satisfeitos quando a compensação e as oportunidades são proporcionadas de forma justa, terão uma perceção positiva em relação à organização (Jang et al., 2019). Em vista disto, os colaboradores visam obter os resultados que acham que merecem e, caso isso não aconteça, equacionam sair da organização e adotam uma postura passiva. Nesta perspetiva, a vontade de trabalhar em prol da organização caracteriza aquilo que é o compromisso organizacional (Imamoglu et al., 2019).

Colaboradores com elevados níveis de perceção de justiça têm um nível de confiança maior na organização, o que leva a que exista uma tendência em retribuir o comportamento desejado do colaborador para com a organização (Chang et al., 2015), originando maiores níveis de compromisso normativo. Outra consequência da importância da justiça organizacional é a perceção de suporte organizacional (POS), no sentido em que os colaboradores sentem que a sua contribuição é valorizada pela organização e que a mesma se preocupa com o seu bem-estar, de tal forma que, empregados com elevadas perceções de POS retribuem à organização por estar mais

comprometidos. sendo menos provável que se atrasem, ausentem ou se despeçam (Hayunintyas et al., 2018). Tendo em conta esta relação, surgiu a seguinte hipótese:

Hipótese 3a: O efeito da percepção das práticas de benefícios sobre a percepção de suporte organizacional e do compromisso afetivo, está condicionada à percepção de justiça distributiva, de modo que a relação só é significativa para funcionários com elevados níveis de percepção de justiça.

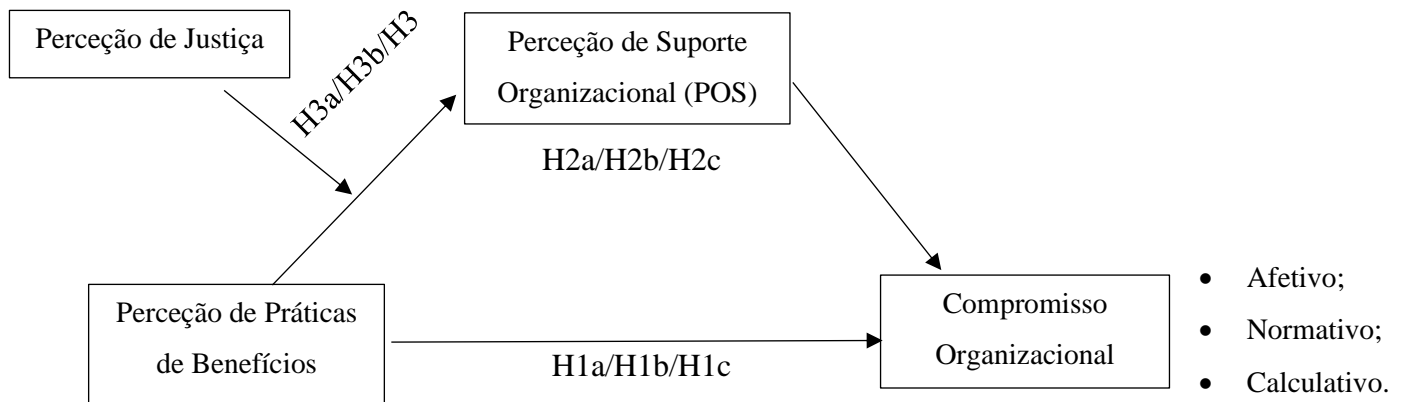
Hipótese 3b: O efeito da percepção das práticas de benefícios sobre a percepção de suporte organizacional e do compromisso normativo, está condicionada à percepção de justiça distributiva, de modo que a relação só é significativa para funcionários com elevados níveis de percepção de justiça.

Hipótese 3c: O efeito da percepção das práticas de benefícios sobre a percepção de suporte organizacional e do compromisso calculativo, está condicionada à percepção de justiça distributiva, de modo que a relação só é significativa para funcionários com elevados níveis de percepção de justiça.

Tendo por base as hipóteses propostas em cima, foi possível criar o modelo de investigação, apresentado na Figura 1:

Figura 1

Modelo de Investigação Proposto (Medição Moderada)



III. MÉTODO

3.1. Metodologia

Com o objetivo de perceber a relação entre o compromisso organizacional e o papel das práticas dos benefícios, bem como o papel mediador da percepção de suporte organizacional e o papel moderador da percepção da justiça, foi realizado um estudo correlacional. O estudo em questão apresenta uma metodologia quantitativa, utilizando uma amostra não probabilística por conveniência e, tendo em conta que um dos objetivos deste estudo se refere à análise das relações entre as variáveis presentes no modelo de investigação, esta foi considerada, por conseguinte, a metodologia mais adequada para a realização deste trabalho (Gruener & Dyck, 1994).

3.2. Procedimento

A recolha de dados foi feita num único momento e através da realização de um questionário com recurso à plataforma *Microsoft Forms* (Anexo A). Após a elaboração do questionário procedeu-se à recolha dos dados, sendo que o mesmo foi partilhado em diversas plataformas digitais, nomeadamente *LinkedIn*, *Facebook* e ainda através de mensagens privadas e alguns contactos pessoais, tendo estado ativo entre os meses de março e abril de 2023 e contemplando assim uma amostra não aleatória por conveniência. Importa referir que o questionário iniciava com o consentimento informado, com o objetivo de dar a conhecer aos participantes qual o objetivo do estudo, a quem é que este se destinava, garantindo sempre a confidencialidade e o anonimato.

3.3. Amostra

O estudo atual conta com a participação de 316 indivíduos na amostra, dos quais 62.7% são do sexo feminino ($n = 198$) e 37.3% são do sexo masculino ($n = 118$). A idade média dos participantes é de 38.24 anos (com um desvio padrão de 10.168), sendo que o participante mais novo tem 21 anos e o mais velho 69.

No que respeita à formação académica, 8.9% dos inquiridos têm o ensino básico ($n = 28$), 41.8% o ensino secundário ($n = 132$) e 49.4% o ensino superior (Licenciatura, Mestrado e/ou Doutoramento) ($n = 156$). É importante referir também que os participantes tinham que ter uma antiguidade de pelo menos um ano na organização, sendo que 14.9% estão há um ano na

organização ($n = 47$), 24.1% entre dois a quatro anos ($n = 76$) e 61.1% estão há mais de quatro anos ($n = 193$). Em relação à tipologia contratual, 20.6% estão a contrato de trabalho a termo certo ($n = 65$), 74.7% estão a contrato de trabalho sem termo ($n = 236$), 3.8% encontram-se com o contrato de trabalho temporário ($n = 12$) e cerca de 0.9% estão como estagiários ($n = 3$). Por último, nesta amostra temos 89.2% a trabalhar por conta de outrem ($n = 282$) e 10.8% a trabalhar por conta própria ($n = 34$).

No questionário foi também colocada uma questão aberta e facultativa de resposta, onde os inquiridos podiam discriminar os benefícios que auferem nos seus postos de trabalho. Nesta secção responderam 194 inquiridos (62% da amostra), sendo que foi feita uma divisão por categorias, de forma a tornar a análise mais fácil. A primeira categoria foi denominada de “Seguro” (Seguro de Saúde, Seguro de Vida e Seguro Pessoal), a segunda categoria com o nome “Horários, Férias e Regime de Trabalho” (dias de férias extra, isenção de horário, teletrabalho e trabalho híbrido), a terceira categoria denominada de “Prémios Complementares” (performance, aniversários, descontos, formações, épocas festivas, cartão frota, ajudas de custo, benefícios crédito, subsídio capitalização e Planos PPR), a quarta categoria como “Equipamento para trabalho” (computador e telemóvel) e a quinta categoria de “Transporte” (Viatura da Empresa ou transporte assegurado pela empresa e título de transporte). Os resultados das respostas podem ser consultados na Tabela 2.

Tabela 2*Discriminação da resposta aberta*

	Frequência	Porcentagem
Seguro	105	54%
Horários, Férias e Regime de Trabalho	11	6%
Prêmios Complementares	36	19%
Equipamento para Trabalho	10	5%
Transporte	32	16%

A tabela que se segue (Tabela 3) pretende sintetizar a informação referente aos participantes do presente estudo.

Tabela 3*Distribuição de variáveis sociodemográficas (N=316)*

		Frequência	Porcentagem	
Sexo	Feminino	198	62.7%	
	Masculino	118	37.3%	
Habilitações Literárias	Ensino Básico	28	8.9%	
	Ensino Secundário	132	41.8%	
	Ensino Superior	156	49.4%	
Tipo de contrato de trabalho	A termo	65	20.6%	
	Sem termo	236	74.7%	
	Temporário/Sazonal	12	3.8%	
	Por conta própria	34	10.8%	
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Idade	21	69	38.24%	10.17

3.4. Instrumentos

3.4.1. Compromisso Organizacional

Para o *Compromisso Organizacional* foi utilizada a escala desenvolvida por Meyer e Allen (1997), na versão traduzida para português por Rego e Souto (2004). Através desta escala pretendia-se avaliar os diferentes níveis de compromisso (afetivo, normativo e calculativo).

O instrumento utilizado é uma escala de Likert com 19 itens, sendo que 1 corresponde a “*Discordo Totalmente*” e 7 a “*Concordo Totalmente*”. Para efeitos de análise de resultados esta escala foi

analisada separada pelas diferentes componentes do compromisso organizacional. Neste sentido a escala do compromisso afetivo apresentou uma boa consistência interna ($\alpha = 0.856$) (Kline, 2011), a escala do compromisso normativa também ($\alpha = 0.774$) (Kline, 2011) e, por último, a escala do compromisso calculativo também apresentou bons resultados de consistência interna ($\alpha = 0.857$) (Kline, 2011).

3.4.2. Benefícios

Para avaliar a *Percepção das práticas de benefícios* foi utilizada a escala do “*Pay Satisfaction Questionnaire* (PSQ)”, desenvolvido em 1985 por Heneman e Schwab. Esta escala tem como propósito avaliar a satisfação dos colaboradores com os benefícios que estão a auferir, sendo que a escala incide sobre benefícios monetários e não monetários e neste estudo apenas irão ser utilizados os itens relacionados com os benefícios não monetários.

Este instrumento foi utilizado numa versão traduzida, de acordo com o procedimento de *back-translation* (Brislin, 1970; Lonner & Berry, 1986). É uma escala de Likert com 18 itens, sendo que 1 corresponde a “*Muito Insatisfeito*” e 5 corresponde a “*Muito Satisfeito*”. Dos 18 itens foram utilizados para o questionário apenas 15 itens e para análise dos resultados apenas foram utilizados 5 itens, sendo que a consistência interna apresentou bons resultados ($\alpha = 0.820$) (Kline, 2011).

3.4.3. Percepção de Suporte Organizacional

Para avaliar a *Percepção de Suporte Organizacional* foi utilizada a a escala do “*Survey of Perceived Organizational Support*”, desenvolvida por Eisenberger et al., (1986), traduzida para português por Santos e Gonçalves (2010). Através desta, pretendia-se perceber se os colaboradores experienciavam algum tipo de suporte organizacional.

É uma escala de Likert com 8 itens, sendo que 1 corresponde a “*Discordo Totalmente*” e 5 corresponde a “*Concordo Totalmente*”. Desta escala apenas utilizamos 7 itens para analisar as respostas, uma vez que um dos itens não era relevante ao estudo. A escala apresentou uma boa consistência interna ($\alpha = 0.905$) (Kline, 2011).

3.4.4. Justiça Organizacional

Por fim, para a *Justiça Organizacional* foi utilizada a escala de Percepção de Justiça Organizacional desenvolvida por Moorman's (1991) na versão traduzida de acordo com o procedimento de *back-translation* (Lonner & Berry, 1986; Brislin, 1970), com o intuito de perceber se os inquiridos sentiam que existia justiça dentro da sua organização, principalmente justiça distributiva.

É uma escala de Likert com 18 itens, sendo que 1 corresponde a “*Muito Injusto*” e 5 “*Muito Justo*”. Desta escala de 18 itens foram utilizados todos os itens no questionário, no entanto, uma vez que apenas quisemos averiguar a justiça distributiva apenas foram utilizados para análise dos resultados 5 itens, correspondentes a este tipo de justiça. A escala apresentou uma boa consistência interna ($\alpha = 0.805$) (Kline, 2011).

3.5. Estratégia de análise de dados

Para efeitos de análise, apenas foram considerados os questionários em que os inquiridos cumprissem os requisitos do estudo (ter idade igual ou superior a 18 anos e estar a trabalhar pelo menos há um ano na mesma organização), bem como aqueles que tinha preenchido todas as alíneas, com exceção da resposta aberta, uma vez que esta era facultativa. Após a recolha dos dados, estes foram exportados e posteriormente analisados através do software *Statistical Package for Social Science* (SPSS), com recurso à extensão do *Process Macro* (Hayes, 2018).

De forma a participar neste estudo, os critérios de inclusão para participação eram apenas dois: os candidatos teriam de ter mais de 18 anos e estarem, pelo menos, há um ano a trabalhar dentro da mesma organização. Em primeiro lugar, procedeu-se à análise descritiva da amostra (e.g., sexo, idade, habilitações literárias, antiguidade na empresa, tipologia contratual e principais benefícios aplicados nas organizações dos inquiridos). Posteriormente, realizou-se uma análise fatorial para cada uma das escalas de medida, verificou-se a consistência interna dos grupos de variáveis e realizou-se uma análise das correlações entre as variáveis em estudo. Com o objetivo de testar as hipóteses formuladas utilizou-se, por fim, o Modelo 7 do *Process Macro* (Hayes, 2018).

IV. RESULTADOS

4.1. Análise descritiva e correlação entre as variáveis

No presente bloco será apresentada a análise descritiva das variáveis em estudo, isto é, as respectivas médias (M), desvios-padrão (DP) e correlações de *Pearson*. Na tabela 4 encontra-se a matriz de médias, sendo a mais alta a média referente à Percepção de Suporte Organizacional ($M = 4.354$; $DP = 1.346$) e a mais baixa a dos benefícios ($M = 2.878$; $DP = 0.913$).

No que respeita à análise das correlações, utilizou-se o coeficiente de correlação de *Pearson* (Tabela 4). O compromisso afetivo encontra-se positiva e significativamente correlacionado com o compromisso calculativo ($r = 0.145$; $p < 0.01$), com o compromisso normativo ($r = 0.713$; $p < 0.01$), com a percepção de suporte organizacional ($r = 0.651$; $p < 0.01$) e com a justiça distributiva ($r = 0.471$; $p < 0.01$). O compromisso normativo encontra-se positiva e significativamente correlacionado com o sexo ($r = -0.182$; $p < 0.01$) e com a idade ($r = 0.163$; $p < 0.01$).

Tabela 4*Médias, Desvio Padrão e Correlações entre as Variáveis em Estudo*

	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5	6	7
1. Benefícios	2.878	0.913							
2. Compromisso Afetivo	4.517	1.405	.408**						
3. Compromisso Calculativo	4.258	1.172	.145**	.135*					
4. Compromisso normativo	4.113	1.377	.422**	.713**	.231**				
5. POS	4.354	1.346	.510**	.651**	-.003	.551**			
6. Justiça Distributiva	4.087	1.341	.681**	.471**	.106	.439**	.615**		
7. Idade	38.24	10.168	-.040	.051	.163**	.049	.036	-.075	
8. Sexo		0.484	.078	.029	-.182**	.032	.019	.083	-.018

Nota: N = 316. *M* = Média. *DP* = Desvio-Padrão. POS = Percepção de Suporte Organizacional.* $p < .05$.** $p < .01$.

4.2. Teste de hipóteses

4.2.1. Compromisso Afetivo

Os resultados obtidos para o primeiro modelo testado demonstram que o efeito do modelo relativo ao compromisso afetivo é significativo ($F(4.311) = 59.39; p < 0.001; R^2 = .433$).

O efeito direto entre a percepção de benefícios e o compromisso afetivo foi significativo ($B = .160$; IC 95% [.009;.311]), suportando a hipótese H1a.

A percepção de suporte organizacional mediou a relação entre a percepção de benefícios e o compromisso afetivo ($B = .156$; IC 95% [.059;.258]), confirmando a hipótese H2a. Assim, quanto mais se percebe a existência de benefícios pelos colaboradores, maior será a percepção de suporte organizacional o que, por sua vez, dará origem a mais compromisso afetivo dos colaboradores para com a organização.

O índice de mediação moderada não foi significativo (Índice = .008; IC 95% [-.045; .060]), pelo que a percepção de justiça distributiva não moderou significativamente o efeito indireto na relação entre a percepção de benefícios e o compromisso afetivo através da percepção de suporte organizacional, rejeitando-se nesse sentido a hipótese H3a. Os resultados do modelo testado podem ser consultados na Tabela 5.

Tabela 5

Resultados de Regressão Múltipla para Percepção de Suporte Organizacional e Compromisso Afetivo.

Variáveis	Percepção Suporte Organizacional				Compromisso Afetivo			
	B	EP	t	95%IC	B	EP	t	95%IC
Efeito Direto								
Benefícios	.251*	.089	2.825	.076;.425	.160*	.077	2.085	.009;.311
Interação								
Benefícios × Percepção Justiça Distributiva	.013	.047	.279	-.079;.105				
Mediador								
Percepção Suporte Organizacional					.623**	.052	11.997	.523;.725
Efeito Indireto								
Benefícios					.156	.050		.059;.258
Variáveis Controlo								
Sexo	-.096	.123	-.784	-.337;.145	.027	.124	.219	-.217;.271
Idade	.010	.006	1.829	-.001;.022	.005	.006	.792	-.007;.016

Nota: N= 316. B = Beta. EP = Erro Padrão. Os coeficientes reportados são não estandardizados. Todas as estimativas para a mediação moderada também foram testadas quanto à significância usando o intervalo de confiança (IC) de 5.000 amostras de *bootstrap*. *p < .05 **p < .001.

4.2.2. Compromisso Normativo

Os resultados obtidos para o primeiro modelo testado demonstram que o efeito do modelo relativo ao compromisso normativo é significativo ($F(4.311) = 38.60; p < 0.001; R^2 = .332$).

O efeito direto entre a percepção de benefícios e o compromisso normativo foi significativo ($B = .291; IC\ 95\% [.130;.452]$), suportando a hipótese H1b.

A percepção de suporte organizacional mediou a relação entre a percepção de benefícios e o compromisso normativo ($B = .116; IC\ 95\% [.043;.191]$), confirmando a hipótese H2b. Assim, quanto mais se percebe a existência de benefícios pelos colaboradores, maior será a percepção de suporte organizacional o que, por sua vez, dará origem a mais compromisso normativo dos colaboradores para com a organização.

O índice de mediação moderada não foi significativo ($\text{Índice} = .006; IC\ 95\% [-.031; .046]$), pelo que a percepção de justiça distributiva não moderou significativamente o efeito indireto na relação entre a percepção de benefícios e o compromisso normativo através da percepção de suporte organizacional, rejeitando-se nesse sentido a hipótese H3b. Os resultados do modelo testado podem ser consultados na Tabela 6.

Tabela 6*Resultados de Regressão Múltipla para Percepção de Suporte Organizacional e Compromisso Normativo.*

Variáveis	Percepção Suporte Organizacional				Compromisso Normativo			
	B	EP	t	95%IC	B	EP	t	95%IC
Efeito Direto								
Benefícios	.251*	.089	2.825	.076;.425	.291	.081	3.556	.130;.452
Interação								
Benefícios × Percepção Justiça Distributiva	.013	.047	.279	-.079;.105				
Mediador								
Percepção Suporte Organizacional					.461**	.055	8.347	.353;.570
Efeito Indireto								
Benefícios					.116	.038		.043;.191
Variáveis Controlo								
Sexo	-.096	.123	-.784	-.337;.145	.026	.132	.198	-.234;.286
Idade	.010	.006	1.829	-.001;.022	.006	.006	.878	-.007;.018

Nota: N = 316. B = Beta. EP = Erro Padrão. Os coeficientes reportados são não estandardizados. Todas as estimativas para a mediação moderada também foram testadas quanto à significância usando o intervalo de confiança (IC) de 5.000 amostras de *bootstrap*. *p < .05 **p < .001.

4.2.3. Compromisso Calculativo

Os resultados obtidos para o primeiro modelo testado demonstram que o efeito do modelo relativo ao compromisso calculativo é significativo ($F(4.311) = 8.36; p < 0.001; R^2 = .097$).

O efeito direto entre a percepção de benefícios e o compromisso calculativo foi significativo ($B = .294; IC\ 95\% [.135;.453]$), suportando a hipótese H1c.

A percepção de suporte organizacional não mediou a relação entre a percepção de benefícios e o compromisso calculativo ($B = -.027; IC\ 95\% [-.067;.002]$), não confirmando a hipótese H2c que postulava que *“a relação entre o compromisso organizacional e a percepção das práticas de benefícios é mediada pela percepção de suporte organizacional, sendo que quanto maior for a percepção das práticas de benefícios, maior é a percepção de suporte organizacional, o que por sua vez leva a um aumento do compromisso organizacional”*.

O índice de mediação moderada não foi significativo (Índice = $-.001; IC\ 95\% [-.014; .009]$), pelo que a percepção de justiça distributiva não moderou significativamente o efeito indireto na relação entre a percepção de benefícios e o compromisso calculativo através da percepção de suporte organizacional, rejeitando-se nesse sentido a hipótese H3c. Os resultados do modelo testado podem ser consultados na Tabela 7.

Tabela 7

Resultados de Regressão Múltipla para Percepção de Suporte Organizacional e Compromisso Calculativo.

Variáveis	Percepção Suporte Organizacional				Compromisso Calculativo			
	B	EP	t	95%IC	B	EP	t	95%IC
Efeito Direto								
Benefícios	.251*	.089	2.825	.076;.425	.294	.081	3.640	.135;.453
Interação								
Benefícios × Percepção Justiça Distributiva	.013	.047	.279	-.079;.105				
Mediador								
Percepção Suporte Organizacional					-.106	.055	-7.949	-.214;.001
Efeito Indireto								
Benefícios					-.027	.018		-.067;.002
Variáveis Controlo								
Sexo	-.096	.123	-.784	-.337;.145	.026	.132	-3.595	-.727;-.213
Idade	.010	.006	1.829	-.001;.022	.012	.006	3.198	.008;.032

Nota: N = 316. B = Beta. EP = Erro Padrão. Os coeficientes reportados são não estandardizados. Todas as estimativas para a mediação moderada também foram testadas quanto à significância usando o intervalo de confiança (IC) de 5.000 amostras de *bootstrap*. *p < .05 **p < .005.

V. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Atualmente, em contexto organizacional, tem sido discutido que “pessoas” são o ativo mais importante que as organizações podem ter e as suas relações no trabalho são fulcrais para o sucesso de uma empresa (Wang et al.; 2003). Aliado a esta realidade, é defendido que o comprometimento é o vínculo que se desenvolve e ocorre entre os funcionários e a organização para a qual trabalham (Çelikt, 2020), sendo que pode ser analisado de acordo com três componentes, uma convicção e aceitação sólida dos objetivos e valores da organização, uma disposição para exercer esforços em prol da organização e um forte desejo em permanecer na organização (Yousef, 2000). Desta forma, é defendido que o comprometimento organizacional está associado à lealdade que o colaborador tem para com a organização (Catania et al., 2009) e quanto maior for esta lealdade/compromisso, maior será o esforço e dedicação que irão fazer em prol da organização (Çelikt, 2020).

O principal objetivo deste estudo foi oferecer evidências empíricas complementares sobre o efeito do Compromisso Organizacional (afetivo, calculativo e normativo) (CO) e o Papel da Percepção das Práticas dos Benefícios sob o efeito mediador da percepção do suporte organizacional (POS) e o efeito moderador da percepção de justiça.

A satisfação dos colaboradores e especificamente a sua satisfação com as recompensas são fundamentais para influenciar a sua reação afetiva em relação à empresa, e conseqüentemente para influenciar o seu comportamento (Lawler, 1981; Williams, Malos & Palmer, 2002). Os trabalhadores estão dispostos a darem o seu melhor quando acreditam que irão ser recompensados (Aktar et al., 2012), seja com reconhecimento, apreciação, envolvimento na tomada de decisões, prêmios, oportunidades de desenvolvimento da carreira, formação no local de trabalho, segurança no emprego, entre outros (Armstrong & Murlis 2007).

Os pacotes de benefícios não salariais influenciam a ligação afetiva do colaborador para com a organização, o que acaba por gerar um maior nível de compromisso afetivo (Lawler, 1981; Williams et al., 2002) e tendo em conta esta realidade foi construída a seguinte hipótese: “*A percepção das práticas de benefícios têm um impacto positivo nos níveis de compromisso organizacional, sendo que quanto maior for a percepção das práticas de benefícios, maior será o nível de compromisso afetivo*” (H1a).

Paralelamente, estes pacotes de recompensas não salariais traduzem-se em “custos irrecuperáveis” para os colaboradores o que faz com que os níveis de compromisso calculativo também aumentem, na medida em que se gera uma necessidade de retribuir a organização pelas recompensas que recebem (Meyer & Allen, 1997). Face o exposto foi criada a hipótese: “*A percepção das práticas de benefícios têm um impacto positivo nos níveis de compromisso organizacional, sendo que quanto maior for a percepção das práticas de benefícios, maior será o nível de compromisso normativo*” (H1b).

Por último, ao mesmo tempo que os colaboradores se familiarizam com estes pacotes de benefícios, começam a criar um sentimento de investimento em relação à organização, o que faz com que os níveis de compromisso calculativo aumentem de igual modo (Sinclair et al., 2005). Com base nesta realidade, foi criada a seguinte hipótese: “*A percepção das práticas de benefícios têm um impacto positivo nos níveis de compromisso organizacional, sendo que quanto maior for a percepção das práticas de benefícios, maior será o nível de compromisso calculativo*” (H1c).

Estas hipóteses foram confirmadas, uma vez que os resultados mostraram que a percepção do papel das práticas dos benefícios apresenta um efeito positivo e significativo no comprometimento dos colaboradores, a nível afetivo, normativo e calculativo.

Estes resultados estão alinhados com estudos anteriores (e.g., De la Torre-Ruiz et al., 2019; Sinclair et al., 2005; Lawler, 1981; Meyer & Allen, 1997) que revelam que, neste âmbito, existe uma relação positiva entre os benefícios atribuídos aos colaboradores e o impacto que têm no compromisso dos mesmos. As práticas de compensação eficazes proporcionam às organizações uma vantagem competitiva, fortalecendo a sua capacidade de atrair e reter talentos (Bergmann et al., 1994), ao mesmo tempo elementos de recompensa não financeira (e.g., equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, formação e progressão na carreira) têm efeitos significativos na percepção da atratividade de uma oferta de emprego para os trabalhadores. Estas recompensas são frequentemente integradas no pacote salarial, com o objetivo de produzir um sistema de recompensas mais inclusivo, eficaz e alargado (Rumpel & Medcof, 2006), sendo que podem não só ser rentáveis, como também podem contribuir para elevar a moral, aumentar a produtividade, melhorar a qualidade, as normas de segurança e o serviço ao cliente (Wiscombe, 2002).

Em consonância com esta realidade e, de acordo com a teoria do suporte organizacional, os funcionários desenvolvem uma percepção em relação à forma como a organização os valoriza e demonstra preocupação com seu bem-estar (Kurtessis et al., 2017).. Desta forma, os trabalhadores que percebem um elevado nível de apoio organizacional percebido estão mais propensos a ficarem na organização e, conseqüentemente terem um melhor desempenho (Eisenberger et al., 1986).

A percepção de suporte organizacional está associada ao bem-estar psicológico dos trabalhadores e à sua orientação, favorável ou desfavorável, relativamente à organização e ao trabalho, o que faz com que a POS tenha o propósito de satisfazer as necessidades socio-emocionais dos colaboradores, como por exemplo o apoio emocional e a afiliação (Eisenberger et al., 1986; Eisenberger & Stinglhamber, 2011). A satisfação destas necessidades produz um forte sentimento de pertença à organização (Rhoades & Eisenberger, 2002), o que por sua vez origina níveis elevados de compromisso afetivo (Caesens, 2015). Face esta realidade construiu-se a seguinte hipótese: *“A relação entre o compromisso afetivo e a percepção das práticas de benefícios é mediada pela percepção de suporte organizacional, sendo que quanto maior for a percepção das práticas de benefícios, maior é a percepção de suporte organizacional, o que por sua vez leva a um aumento do compromisso afetivo”* (H2a).

Em complemento, a POS cria um sentimento de obrigação em retribuir o suporte organizacional com maiores níveis de desempenho (Armeli et al.; 1998), por sua vez, esta norma da reciprocidade faz com que o desempenho dos colaboradores em nome da organização seja notado e recompensado (Kurtessis et al., 2017). De acordo com a teoria do suporte organizacional, este sentimento de obrigação poderia explicar a relação positiva entre o suporte organizacional percebido e qualquer comportamento que possa beneficiar a organização (Caesens, 2015). Tendo em consideração esta bibliografia foi criada a seguinte hipótese: *“A relação entre o compromisso normativo e a percepção das práticas de benefícios é mediada pela percepção de suporte organizacional, sendo que quanto maior for a percepção das práticas de benefícios, maior é a percepção de suporte organizacional, o que por sua vez leva a um aumento do compromisso normativo”* (H2b).

Enquanto estudo, foi também relevante perceber se: “*A relação entre o compromisso calculativo e a percepção das práticas de benefícios é mediada pela percepção de suporte organizacional, sendo que quanto maior for a percepção das práticas de benefícios, maior é a percepção de suporte organizacional, o que por sua vez leva a um aumento do compromisso calculativo*” (H2c).

Tendo em conta os resultados obtidos, também as hipóteses H2a e H2b se confirmaram, uma vez que a percepção de suporte organizacional mostrou ter um efeito positivo e significativo no compromisso efetivo e normativo e na percepção das práticas de benefícios, conforme expectável, tendo em conta a literatura consultada (eg. Dmutrache et al., 2022; Rumpel & Medcof, 2006; Rhoades & Eisenberger, 2002). Assim sendo, na amostra em estudo, quanto mais os colaboradores percecionam que existe suporte organizacional, maior irá ser o seu comprometimento afetivo e normativo e consequente precessão sobre os benefícios que recebem. Neste sentido, a POS aumenta a expectativa de que o empregador irá recompensar o trabalhador pelo esforço que este desempenha, sendo que esta recompensa pode desenvolver sentimentos de pertença e ligação emocional à organização (Eisenberger et al., 1986). A POS deve reforçar junto dos trabalhadores que a organização reconhece e recompensa o desempenho acrescido (Rhoades & Eisenberger, 2002), criando neles um sentimento de obrigação em retribuir este mesmo esforço (Meyer & Allen, 1997).

Contudo, foi possível verificar que a hipótese H3c não se verificou, o que demonstrou que a POS sentida pelos colaboradores não afeta o seu compromisso calculativo em relação à organização, o que pode ser explicado, uma vez que o compromisso calculativo está relacionado com a percepção que o colaborador tem relativamente ao seu custo de saída (Akinatayo, 2010), sendo que colaboradores com este tipo de compromisso elevado ficam na organização porque se sentem obrigados a tal (Meyer et al., 1989). Ou seja, o colaborador não permanece na organização porque se sente apoiado ou suportado pela chefia, mas porque a sua saída implicaria grandes perdas financeiras para o seu lado. Adicionalmente, estudos anteriores apenas encontraram uma ligação significativa entre a POS e o compromisso afetivo e normativo (Muneer, 2014; Kurtessis et al., 2017; King et al., 2016)

Um estudo realizado pela *Society for Human Resource Management* (SHRM), em 2015, demonstrou que os benefícios estão entre os principais três fatores que explicam a permanência de

um indivíduo na organização (De la Torre-Ruiz et al.; 2019). Entre os fatores suscetíveis de melhorar o compromisso dos colaboradores, a percepção da justiça constitui um dos valores a que os trabalhadores são mais sensíveis e, neste sentido, as suas atitudes em relação aos pacotes de benefícios que lhes são oferecidos são um fator gerador de atitudes em relação ao seu local de trabalho (Balkin et al., 1998). Aliado a esta realidade, Lambert (2000) constatou que a percepção da utilidade dos benefícios oferecidos pela organização está positivamente relacionada com o apoio organizacional (Arnold & Spell, 2006). Neste âmbito, averiguou-se também se:

Hipótese 3a: “O efeito da percepção das práticas de benefícios sobre a percepção de suporte organizacional e do compromisso afetivo, está condicionada à percepção de justiça, de modo que a relação só é significativa para funcionários com elevados níveis de percepção de justiça”.

Hipótese 3b: “O efeito da percepção das práticas de benefícios sobre a percepção de suporte organizacional e do compromisso normativo, está condicionada à percepção de justiça, de modo que a relação só é significativa para funcionários com elevados níveis de percepção de justiça”.

Hipótese 3c: “O efeito da percepção das práticas de benefícios sobre a percepção de suporte organizacional e do compromisso calculativo, está condicionada à percepção de justiça, de modo que a relação só é significativa para funcionários com elevados níveis de percepção de justiça”.

Contrariamente às restantes hipóteses formuladas e, com base nos resultados obtidos, verificou-se que as hipóteses acima referidas não se confirmam para a amostra do presente estudo, uma vez que a percepção de justiça não teve impacto no compromisso afetivo, calculativo e normativo, bem como não influenciou a percepção de suporte organizacional, nem de papel das práticas dos benefícios. Estes resultados podem ser explicados pelo facto de que, quando os colaboradores se sentem apoiados pela organização onde trabalham, implicitamente percebem um ambiente de trabalho justo, o que faz com que a percepção de justiça seja menos relevante ou menos enfatizada.

Outra razão que pode levar a estes resultados prende-se com o facto de o presente estudo apenas focar a análise da dimensão distributiva da justiça organizacional, tendo esta decisão sido ancorada

pelo facto de que estudos anteriores defenderem que a mesma abrange todas as práticas de tomada de decisão dentro de uma organização (Unterhitzenberger & Bryde, 2019) e a forma como é feita a distribuição de recompensas/benefícios estar relacionada com este tipo de justiça (Qamar et al.; 2022). No entanto, de acordo com alguns estudiosos (e.g., Alexander & Ruderman, 1987; Folger & Konovsky, 1989) a justiça procedimental é a que melhor explica a ligação entre os benefícios atribuídos aos colaboradores e o comportamento que os mesmos têm na organização, uma vez que considera a forma como benefícios são atribuídos a nível organizacional (Arnold & Spell, 2006). Desta forma, a maior valorização da justiça procedimental, que diz respeito aos meios estabelecidos por uma organização para distribuir determinadas recompensas (Tyler & Lind, 1992), em detrimento da justiça distributiva, que está mais focada na igualdade dentro da organização na atribuição de resultados (Imamoglu et al., 2019), poderá ser uma das explicações para a ausência de resultados significativos.

Em suma, os resultados deste estudo evidenciam que a perceção de suporte organizacional, bem como os benefícios oferecidos pela organização exercem uma influência sobre os diferentes tipos de compromisso organizacional (afetivo, normativo e calculativo) dos colaboradores. No entanto, a perceção de justiça não influencia a relação entre a perceção das práticas dos benefícios e o suporte organizacional e, aparenta, não ser uma questão importante para os colaboradores, quando em comparação com as restantes variáveis analisadas.

5.1. Implicações Teóricas

O presente estudo teve como principal objetivo perceber o compromisso organizacional e o papel das práticas dos benefícios e de que forma são mediados pela perceção de suporte organizacional e moderados pela perceção de justiça. Assim, os resultados obtidos, assumem que os benefícios e a perceção de suporte contribuem para um melhor nível de compromisso organizacional. Ao passo que a perceção de justiça não tem influência, logo não modera a relação entre as duas variáveis.

Em primeiro lugar, a investigação sobre a satisfação com a compensação tem-se centrado principalmente na satisfação com a remuneração monetária (De Gieter & Hofmans, 2015; Dulebohn et al., 2009). No entanto, estudos anteriores destacaram o facto de as atitudes e o comportamento dos trabalhadores serem influenciados não só pela sua remuneração monetária, mas também por outros benefícios que complementam o seu salário (Milkovich & Newman, 2007;

Schlechter et al., 2015) e, por esta razão este estudo ser relevante para a literatura, uma vez que aborda o impacto que os benefícios não financeiros têm no compromisso dos colaboradores.

Ademais, em termos de implicações teóricas este estudo contribui para o corpo de literatura do compromisso organizacional ao estudar dois antecedentes, compromisso organizacional e benefícios não salariais, pouco abordados na literatura (De la Torre-Ruiz et al., 2019). Paralelamente, aborda a teoria da troca social de Blau (1964) e de que forma a podemos aplicar no ambiente das organizações, na medida em que a organização dá ao colaborador um conjunto de benefícios e o mesmo sente-se na obrigação e retribuir este investimento com desempenho, de forma a atingir os objetivos organizacionais. Ou seja, demonstra a importância que a atribuição de benefícios produz no aumento do compromisso afetivo e, conseqüentemente do compromisso normativo.

5.2. Implicações Práticas

Do ponto de vista prático, o presente estudo veio reforçar que as organizações devem implementar pacotes de benefícios, que criem vantagens competitivas no mercado e uma melhor e maior atração de talento para a organização. Aliado a isto, devem-se também munir de um conjunto de ações que retribuam o esforço dos trabalhadores, de forma a que estes continuem comprometidos e predispostos a atingirem os objetivos organizacionais.

As práticas de compensação eficazes proporcionam às organizações uma vantagem competitiva, o que faz aumentar a capacidade de atrair e reter trabalhadores (Bergman et al., 1994). Do ponto de vista da retenção, o compromisso organizacional deve ser um dos objetivos primordiais da gestão do sistema de benefícios (Sinclair et al., 2015), uma vez que quando os colaboradores dispõem de serviços como cuidados infantis, cuidados a idosos programas de bem-estar fazem uma melhor gestão das responsabilidades profissionais e familiares e têm uma atitude perante o trabalho mais positiva (Butler et al., 2004; Kopelman et al., 2006; Sinclair et al., 2005; Thompson et al., 2004). Na sequência da análise de dados do presente estudo sugere-se ainda que as empresas invistam em benefícios como: seguros de saúde, ajudas de custo e prémios de performance, bem como título de transporte pago ou viatura da empresa.

Foi demonstrado que a POS é influenciada por um conjunto de fatores externos, desde políticas, procedimentos e decisões que demonstrem que a organização se preocupa com o bem-estar dos seus trabalhadores (Armeli et al., 1998). Se os colaboradores sentirem esta preocupação do lado da organização irão retribuir o apoio com desempenho (Armeli et al., 1998), o que acaba por ser num processo de troca social, na medida em que a organização satisfaz as necessidades dos colaboradores e os mesmos devolvem com um maior nível de compromisso e um maior desejo em alcançar os objetivos estabelecidos (Kurtessis et al., 2017). Neste sentido, o presente estudo contribui ao informar as empresas que estas devem incluir nas suas ofertas benefícios não salariais, uma vez que estes contribuem para aumento de produtividade, maior entrega e cumprimento dos objetivos por parte dos colaboradores (e.g., Beam & McFadden, 1988; Rosenbloom & Hallman, 1986), sendo que o aumento destes fatores está implicitamente relacionado com os níveis de compromisso afetivo e normativo, conforme dados obtidos na análise dos resultados.

5.3.Limitações e Estudos Futuros

Apesar das contribuições deste estudo, foram identificadas algumas limitações que seguidamente se enumeram. Em primeiro lugar, o método de amostragem utilizado, por conveniência, uma vez que se recorreu a um questionário online que foi divulgado através de redes sociais e redes contacto pessoais, pelo que não é possível controlar o ambiente no qual os inquiridos responderam, o que pode levar a respostas menos fiáveis. Neste sentido, para estudos futuros é aconselhado a utilização de outro tipo de técnicas de recolha de dados, de forma a que cada membro da população tenha a mesma hipótese de ser selecionado para participar no estudo ou dividir a população-alvo pretendida por subgrupos com características semelhantes, o que faz com que cada grupo assegure a sua representatividade.

Em complemento, dada amostra não ser representativa, estudos futuros podiam aplicar o mesmo estudo em amostras maiores e perceber se, efetivamente, a perceção da justiça impacto o compromisso, o sentimento de suporte organizacional, bem como a perceção que os colaboradores têm relativamente aos benefícios que auferem dentro da organização.

Adicionalmente, a amostra apenas analisa a classe trabalhadores de Portugal e não a distingue pelos diferentes setores (setor privado e setor público) e desta forma não consegue fazer uma análise mais pormenorizada das realidades de cada inquirido e perceber se existem diferenças entre

trabalhadores do setor público e trabalhadores do setor privado. Como sugestão, é aconselhado que, num futuro estudo, sejam divididos os inquiridos pelos diferentes setores de atividade, bem como perceber os diferentes tipos de atividades económicas onde trabalham, uma vez que a importância dada à atribuição de benefícios pode variar se o inquirido trabalhar no setor primário, secundário ou terciário.

Relativamente às escalas utilizadas importa notar que a escala que mede a perceção das práticas dos benefícios, “*Pay Satisfaction Questionnaire (PSQ)*”, desenvolvido em 1985 por Heneman e Schwab, pode não ter sido a mais adequada, uma vez que tem um foco curto naquilo que são os benefícios não salariais, o que faz com que grande parte das questões estejam relacionadas com o salário monetário, variável não estudada nesta análise e impossibilita uma melhor análise desta variável. Neste sentido, estudos futuros poderiam utilizar uma escala dedicada aos benefícios não salariais e perceber o impacto que os mesmos têm no compromisso afetivo, normativo e calculativo dos trabalhadores. Ademais, este estudo aborda apenas a importância que os benefícios não salariais podem ter na continuidade dos trabalhadores na organização e, neste sentido, seria interessante avaliar também o impacto que os benefícios salariais têm na continuidade, bem como perceber a qual das duas componentes os trabalhadores dão uma maior importância.

Por último, sugerimos que estudos futuros relacionados com as temáticas analisadas fizessem uma análise longitudinal, de forma a perceber se as respostas dos inquiridos poderão mudar consoante o tempo em que estão a organização e se a sua satisfação aumenta e/ou diminui. Seria também relevante abordar a importância que a satisfação dos colaboradores e, especificamente, a forma a satisfação com as suas recompensas impacta e influencia o comportamento do indivíduo com a organização (Lawler, 1981; Williams et al., 2002).

VI. CONCLUSÃO

A relação entre os trabalhadores e a organização tornou-se um tema cada vez mais interessante e abordado na literatura, uma vez que as organizações se esforçam para utilizar os seus recursos humanos de forma eficaz, dado que a atração e a retenção de colaboradores é um tópico que está a atrair muita atenção. Assim, as organizações devem assumir um papel essencial, não só na aplicação de práticas de benefícios atrativas, como também no aumento do suporte organizacional que proporcionam aos colaboradores.

No presente estudo, foi examinado um modelo de mediação moderada, e de acordo com o modelo de pesquisa proposto, verificou-se que o papel das práticas de benefícios influenciou a perceção do suporte organizacional, que por sua vez impactou os níveis de compromisso organizacional. Os resultados obtidos indicaram uma relação significativa entre os benefícios e as três componentes de compromisso, revelando que os colaboradores tendem a ter um maior nível de compromisso com a organização quando têm acesso a mais benefícios. Contudo, conclui-se que a perceção de suporte organizacional apenas medeia a relação dos benefícios com o compromisso afetivo e normativo. Além disto, foi também analisado o papel moderador da justiça organizacional na relação entre a perceção do papel das práticas dos benefícios e a perceção de suporte organizacional e o papel deste no efeito indireto entre o papel das práticas dos benefícios e o compromisso organizacional através da perceção de suporte organizacional, sendo que, em nenhum dos casos, a moderação foi significativa.

Em conclusão, esta dissertação contribuiu para um melhor entendimento relativamente à importância dos benefícios, na medida em que as empresas continuam muito focadas naquilo que são as compensações monetárias (e.g., salário), no entanto vários estudos sugerem que o comportamento dos colaboradores é influenciado não apenas pela remuneração, mas também por outros benefícios que complementam o salário. Neste sentido, o estudo é relevante, uma vez que aborda o impacto entre os benefícios não financeiros e o compromisso dos colaboradores, que constituem dois antecedentes pouco estudados.

Além disto, em termos práticos, este estudo aborda a perceção do suporte organizacional como sendo influenciada por fatores externos, como políticas, procedimentos e decisões que demonstram

a preocupação da organização com o bem-estar dos trabalhadores. Quando os colaboradores sentem esse apoio, tendem a retribuir com um bom desempenho, estabelecendo-se assim um processo de troca social. Nesse sentido, destaca a importância de as empresas para terem em consideração o impacto que os benefícios têm na percepção de suporte e no compromisso e as vantagens organizacionais que acarretam.

VII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFIAS

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *In Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Agubata, N. S., Okolo, L. I., & Ogwu, S. O. (2022). Effect of employee benefits on organizational growth of consumer goods firms in Nigeria. *Studia Universitatis Vasile Goldiș Arad, Seria Științe Economice*, 32(3), 116-137. <https://doi.org/10.2478/sues-2022-0015>
- Ahmad, K. Z., & Bakar, R. A. (2003). The association between training and organizational commitment among white-collar workers in Malaysia. *International journal of training and development*, 7(3), 166-185. <https://doi.org/10.1111/1468-2419.00179>
- Aktar, S., Sachu, M. K., & Ali, M. E. (2012). The impact of rewards on employee performance in commercial banks of Bangladesh: An empirical study. *IOSR Journal of Business and Management*, 6(2), 9–15. <https://doi.org/10.9790/487X-0620915>
- Albalawi, A. S., Naughton, S., Elayan, M. B., & Sleimi, M. T. (2019). Perceived organizational support, alternative job opportunity, organizational commitment, job satisfaction and turnover intention: A moderated-mediated model. *Organizacija*, 52(4), 310-324. <https://doi.org/10.2478/orga-2019-0019>
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social justice research*, 1(2), 177-198.
- Akintayo, D. (2010). Work-family role conflict and organizational commitment among industrial workers in Nigeria. *International Journal of Psychology and Counseling*. 2(1). 1-8.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Al-Jabari, B., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal*, 11(1), 78 – 119.
- Armstrong, M., & Murlis, H. (2007). Reward management: A handbook of remuneration strategy and practice. *Kogan Page Publishers*.
- Arnold, T., & Spell, C. S. (2006). The relationship between justice and benefits satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 20(4), 599-620. <http://10.1007/s10869-005-9006-1>
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: the moderating influence of socioemotional needs. *Journal of applied psychology*, 83(2), 288 – 297. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.83.2.288>
- Ayari, A., & AlHamaqi, A. (2022). Investigation of Organizational Commitment and Turnover Intention: A study of Bahraini oil and gas industry. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 34(2), 123-138. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09382-2>
- Balkin, D. B., Sire, B., & Tremblay, M. (1998). The Role of Organizational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction, and Its Effects on Work Attitudes. *Group & Organization Management*. <http://10.1177/1059601100253004>
- Baran, B. E., Shanock, L. R., & Miller, L. R. (2012). Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *Journal of Business and Psychology*, 27(2), 123–147. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9236-3>

- Beam B, McFadden J. (1988). *Employee benefits* (2nd ed.). Homewood, IL Richard D. Irwin.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Bergmann, T. J., Bergmann, M. A., & Grahn, J. L. (1994). How important are employee benefits to public sector employees. *Public personnel management*, 23(3), 397-406. <https://doi.org/10.1177/009102609402300304>
- Bernd, D. C., & Beuren, I. M. (2021). Self-perceptions of Organizational Justice and Burnout in Attitudes and Behaviors in the Work of Internal Auditors. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 23(3), 422-422. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v23i3.4110>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Brinberg, D., & Castell, P. (1982). A resource exchange theory approach to interpersonal interactions: A test of Foa's theory. *Journal of personality and social psychology*, 43(2), 260-269. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.43.2.260>
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of cross-cultural psychology*, 1(3), 185-216. <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>
- Butler, A., Gasser, M., & Smart, L. (2004). A social-cognitive perspective on using family-friendly benefits. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 57-70. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00097-6](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00097-6)
- Caesens, G., Marique, G., Hanin, D., & Stinglhamber, F. (2015). The relationship between perceived organizational support and proactive behaviour directed towards the organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 398-411. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1092960>
- Carraher, S. M. (1991). On the dimensionality of the pay satisfaction questionnaire. *Psychological Reports*, 69(3), 887-890. <https://doi.org/10.2466/pr0.1991.69.3.887>

- Carraher, S. M. (1991). A validity study of the pay satisfaction questionnaire (PSQ). *Educational and Psychological Measurement*, 51(2), 491-496. <https://doi.org/10.1177/0013164491512024>
- Catania, G., Cesim D., Bayram S., Kadir T., Muharrem U., & Olcay K. (2009). Organizational Commitment of Military Physicians. *Military Medicine*, 174, 9 – 929.
- Caught, K., Shadur, M. A., & Rodwell, J. J. (2000). The measurement artifact in the organizational commitment questionnaire. *Psychological Reports*, 87(3), 777-788. <https://doi.org/10.2466/pr0.2000.87.3.777>
- Çelikt, E. I. (2020). The impact of organizational justice and commitment on employee performance: A foundation university case. *Business Management Dynamics*, 11(6), 15-28.
- Chang, S. E., Liu, A. Y., and Lin, S. (2015). Exploring privacy and trust for employee monitoring. *Industrial Management and Data Systems*, 115(1), 88-106. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2014-0197>
- Choi, N. B. (2013). The effect of perceived organizational justice on organizational commitment in the police agency. Master's thesis, Seoul National University.
- Christoph, L. L. (1996). The effects of fringe benefits on organizational commitment within the hotel/motel industry. *Clemson University*.
- Chiang, H. H., Han, T. S., & Chuang, J. S. (2011). The relationship between high- commitment HRM and knowledge-sharing behavior and its mediators. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 604-622. <https://doi.org/10.1108/01437721111158224>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425 - 445. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462. <https://doi.org/10.1177/014920630002600304>

- Cropanzano, Russell, David E. Bowen, and Stephen W. Gilliland. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>
- De la Torre-Ruiz, J. M., Vidal-Salazar, M. D., & Córdón-Pozo, E. (2019). Employees are satisfied with their benefits, but so what? The consequences of benefit satisfaction on employees' organizational commitment and turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(13), 2097-2120. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1314315>
- Delloite Insights. (2019). A generation disrupted 2019. *Deloitte Global Millennial Survey*
- Dulebohn, J. H., & Werling, S. E. (2007). Compensation research past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 17(2), 191-207. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.03.002>
- Dulebohn, J. H., Molloy, J. C., Pichler, S. M., & Murray, B. (2009). Employee benefits: Literature review and emerging issues. *Human resource management review*, 19(2), 86-103. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.10.001>
- Dumitrache, D. A., Popescu, D. M., & Maticiuc, A. (2022). Increasing organizational performance through non-financial motivation of the employees. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 22(2), 545-549.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500-507. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *The Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). The supportive organization. *American Psychological Association*, 9-24. <https://doi.org/10.1037/12318-001>

- Eliyahu, A. S., Bibu, N., Sala, D., & Săcui, V. (2021). The influence of organizational politics on the organizational commitment of employees in emergency organizations in Israel. *Revista de Management Comparat International*, 22(3), 348-361. <https://doi.org/10.24818/RMCI.2021.3.348>
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management journal*, 32(1), 115-130. <https://doi.org/10.5465/256422>
- Galanaki, E. (2019). Effects of employee benefits on affective and continuance commitment during times of crisis. *International Journal of Manpower*, 41(2), 2020-238. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2018-0270>
- Gonçalves, G., & Santos, J. (2010). Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de percepção de suporte organizacional de Eisenberger, Huntigton e Sowa (1986). *Laboratório de Psicologia*, 8(2), 213-223. <https://doi.org/10.14417/lp.642>
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437>
- Gutek, B. A., Repetti, R. L., & Silver, D. L. (1988). Nonwork roles and stress at work. *Causes, coping and consequences of stress at work*, 2(1), 141-174.
- Gruener, G., & Dyck, P. J. (1994). Quantitative sensory testing: methodology, applications, and future directions. *Journal of Clinical Neurophysiology*, 11(6), 568-583. <https://doi.org/10.1002/mus.20053>
- Habib, M.M., (2010) Supply Chain Management: Theory and Its Future Perspectives. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 1(1), 79-87.
- Hayes, A. F. (2018). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach. *New York, NY: The Guilford Press*.

- Hayunintyas, R. F., Do, B. R., Sudiro, A., & Irawanto, D. W. (2018). Organizational justice and affective organizational commitment: Mediated by organizational trust and perceived organizational support. *APMBA (Asia Pacific Management and Business Application)*, 6(3), 175-196. <https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2018.006.03.4>
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York, NY: Harcourt. *Brace & World*.
- Imamoglu, S. Z., Ince, H., Turkcan, H., & Atakay, B. (2019). The effect of organizational justice and organizational commitment on knowledge sharing and firm performance. *Procedia Computer Science*, 158, 899-906. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.129>
- Jamaludin, Z. (2009). Perceived organizational justice and its impact to the development of commitments: a regression analysis. *World Journal of Management*, 1(1), 49-61.
- Jang, J., Lee, D. W., & Kwon, G. (2019). An analysis of the influence of organizational justice on organizational commitment. *International Journal of Public Administration*, 44(2), 146-154. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1672185>
- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of vocational behavior*, 51(3), 319-337. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1995.1553>
- Jnaneswar, K., & Ranjit, G. (2021). Organizational justice and organizational citizenship behaviour: the mediating role of psychological ownership. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(4), 167-180.
- Karim, D. N., & Baset, M. A. (2020). Effect of organizational justice on work engagement in the banking sector in Bangladesh. *Jahangirnagar University Journal of Management Research*, 3(1), 1-18.
- Kaufman, B. (2004). Employment relations and the employment relations system: a guide to theorizing. *Theoretical perspectives on work and the employment relationship*, 41-75.

- Kerwin, S., Jordan, J. S., & Turner, B. A. (2015). Organizational justice and conflict: Do perceptions of fairness influence disagreement?. *Sport Management Review, 18*(3), 384-395. <http://dx.doi.org/10.1016/j.smr.2014.10.005>
- Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior, 37* (4), 558-583. <https://doi.org/10.1002/job.2081>
- Klein, H. J., Cooper, J. T., Molloy, J. C., & Swanson, J. A. (2014). The assessment of commitment: Advantages of a unidimensional, target-free approach. *Journal of Applied Psychology, 99*(2), 222–238. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0034751>
- Kline, R. B. (2011). Principles and practice of structural equation modeling. *New York: Guilford Press.*
- Kopelman, R. E., Protzas, D. J., Thompson, C. A., & Jahn, E. W. (2006). A multilevel examination of work-life practices: is more always better?. *Journal of Managerial Issues, 232-253.*
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of management, 20*(10). <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Lambert, S. (2000). Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal, 43*(5), 801–815. <https://doi.org/10.5465/1556411>
- Lawler, E.E. (1971). Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View. *New York: McGraw-Hill*
- Lawler, E. E. (1981). Pay and organization development. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Li, A., & Cropanzano, R. (2009). Do East Asians respond more/less strongly to organizational justice than North Americans? A meta-analysis. *Journal of Management Studies, 46*(5), 787-805. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00825.x>

- Lonner, W. J., & Berry, J. W. (1986). *Field methods in cross-cultural research*. Sage Publications, Inc.
- Lynch, P. D., Eisenberger, R., & Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of applied psychology*, 84(4), 467-483. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.84.4.467>
- Malhotra, N., Budhwar, P. and Prowse, P. (2007). Linking rewards to commitment: An empirical investigation of four UK call centres. *International Journal of Human Resource Management*, 18(12), 2095-2127. <https://doi.org/10.1080/09585190701695267>
- Mansour, A., Rowlands, H., Al-Gasawneh, J. A., Nusairat, N. M., Al-Qudah, S., Shrouf, H., & Akhorshaideh, A. H. (2022). Perceived benefits of training, individual readiness for change, and affective organizational commitment among employees of national jordanian banks. *Cogent Business & Management*, 9(1), 1-27. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1966866>
- Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2005). Whistleblowing in organizations: An examination of correlates of whistleblowing intentions, actions, and retaliation. *Journal of business ethics*, 62, 277-297. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-0849-1>
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538 - 551. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of applied Psychology*, 74(1), 152-156. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.74.1.152>

- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Miceli, M. P., & Lane, M. C. (1991). Antecedents of pay satisfaction: A review and extension. *College of Business, Ohio State University*.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Muneer, S., Iqbal, S. M. J., Saif-Ur-Rehman, K., & Long, C. S. (2014). An incorporated structure of perceived organizational support, knowledge-sharing behavior, organizational trust and organizational commitment: A strategic knowledge management approach. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 8(1), 42-57. <http://hdl.handle.net/10419/188125>
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. D. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento organizacional e gestão*, 14(1), 115-133.
- Neves, P., & Eisenberger, R. (2014). Perceived organizational support and risk taking. *Journal of managerial psychology*, 29(2), 187-205. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2011-0021>
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Piotrowska, M. (2022). Job attributes affect the relationship between perceived overqualification and retention. *Future Business Journal*, 8(1), 38. <https://doi.org/10.1186/s43093-022-00147-3>
- Priyono, H. A., Irawanto, D. W., & Suryadi, N. (2022). Job demands-resources, work engagement, and organizational commitment: Study among employees in a state-owned

- enterprise. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 11(1), 117–129. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i1.1546>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603-609. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0037335>
- Purdon, E. (2018). Employee Benefits: Thinking beyond the Paycheck. *Journal of Financial Service Professionals*, 72(3), 11-15.
- Qamar, A. H., Ramzan, M., Tabassum, A., & Mahmood, A. (2022). Effect of organizational justice on organizational commitment: Evidence from private sector higher education institutions of pakistan. *Pakistan Journal of Social Sciences*, 42(1), 1-12.
- Ramley Alan, S. Z., & Hemdi, M. A. (2009). An empirical assessment of hotel managers turnover intentions: the impact of organizational justice. *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts (JTHCA)*, 1(1), 1-22.
- Rego, A. (2002). Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: O papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2), 209-241. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552002000200012>
- Rego, A., & Souto, S. (2004a). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro. *RAC*, 8(1), 151-177. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552004000100008>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698-714. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.698>
- Ritzer, G., & Trice, H. M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social forces*, 47(4), 475-478. <https://doi.org/10.2307/2574537>

- Rosenbaum, D. P., & Lawrence, D. S. (2017). Teaching procedural justice and communication skills during police–community encounters: Results of a randomized control trial with police recruits. *Journal of Experimental Criminology*, 13(3), 293-319. <https://doi.org/10.1007/s11292-017-9293-3>
- Rosenbloom, J. S., & Hallman, G. V. (1991). *Employee benefit planning*. Prentice Hall.
- Rothausen, T. J., Gonzalez, J. A., Clarke, N. E., & O'DELL, L. L. (1998). Family-friendly backlash–fact or fiction? The case of organizations on-site childcare centers. *Personnel Psychology*, 51(3), 685-706. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00257.x>
- Rumpel, S., & Medcof, J. W. (2006). Total rewards: Good fit for tech workers. *Research-Technology Management*, 49(5), 27-35. <http://dx.doi.org/10.1080/08956308.2006.11657395>
- Schlechter, A., Thompson, N. C., & Bussin, M. (2015). Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers: An experimental investigation. *Employee Relations*, 37(3), 274-295. <http://dx.doi.org/10.1108/ER-06-2014-0077>
- Sencherey, B. R., Kamil, M. N., Zakari, M., & Ameza-Xemalordzo, E. (2022). The role of employee commitment on organizational performance and the intention to stay. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 19(5), 163 – 176.
- Sinclair, R. R., Leo, M. C., & Wright, C. (2005). Benefit system effects on employees' benefit knowledge, use, and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, 20(1), 3-29. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-6981-1>
- Sun, I. Y., Wu, Y., Otu, S. E., Aro, G. C., Akor, I. C., & Nnam, M. U. (2021). Linking organizational justice to organizational commitment among Nigerian police officers. *Criminal Justice and Behavior*, 20(10), 1-19. <https://doi.org/10.1177/00938548211036177>
- Tyler, T. & Lind, E. (1992). A relational model of authority in groups. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 115–191. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60283-X](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60283-X)

- Thompson, C. A., Jahn, E. W., Kopelman, R. E., & Prottas, D. J. (2004). Perceived organizational family support: A longitudinal and multilevel analysis. *Journal of Managerial Issues*, 16(4), 545-565.
- Thompson, G., Buch, R., Thompson, P.-M. M., & Glasø, L. (2021). The impact of transformational leadership and interactional justice on follower performance and organizational commitment in a business context. *Journal of General Management*, 46(4), 274-283. <https://doi.org/10.1177/0306307020984579>
- To, W. M., & Huang, G. (2022). Effects of equity, perceived organizational support and job satisfaction on organizational commitment in Macao's gaming industry. *Management Decision*, (ahead-of-print), 60(9), 2433-2454. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2021-1447>
- Unterhitzenberger, C., & Bryde, D. J. (2019). Organizational justice, project performance, and the mediating effects of key success factors. *Project Management Journal*, 50(1), 57-70. <https://doi.org/10.1177/8756972818808984>
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Wang, D., Tsui, A. S., Zhang, Y., & Ma, L. (2003). Employment relationships and firm performance: Evidence from an emerging economy. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 511-535. <https://doi.org/10.1002/job.213>
- Williams, M. L., McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2006). A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 392 - 413. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.91.2.392>
- Williams, M. L., Brower, H. H., Ford, L. R., Williams, L. J., & Carraher, S. M. (2008). A comprehensive model and measure of compensation satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 639-668. <https://doi.org/10.1348/096317907X248851>

- Williams, M. L., Malos, S. B., & Palmer, D. K. (2002). Benefit system and benefit level satisfaction: An expanded model of antecedents and consequences. *Journal of Management*, 28(2), 195-215. <https://doi.org/10.1177/014920630202800204>
- Wiscombe, J. 2002. Rewards get results: The recognition and performance link. *Workforce*, p. 44.
- Whitaker, P. (2010). What non-financial rewards are successful motivators? Leading industry experts answer your strategic queries. *Strategic HR Review*, 9(1), 43-44. <https://doi.org/10.1108/shr.2010.37209aab.005>
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of managerial Psychology*, 15(1), 6-28. <http://doi.org/10.1108/02683940010305270>
- Yusnita, N., Gursida, H., & Herlina, E. (2022). The Role of Work-Life Balance and Job Satisfaction as Predictors of Organizational Commitment. *Jurnal Economia*, 18(1), 103-114. <https://doi.org/10.21831/economia.v18i1.40236>

VIII. ANEXOS

6.2. Anexo A – Questionário *Google Forms*

Consentimento Informado

O presente questionário enquadra-se no âmbito da realização de uma Dissertação de Mestrado para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, pela Universidade Europeia. O objetivo deste estudo é analisar o compromisso dos colaboradores, a perceção que os mesmos têm sobre o papel das prática de benefícios, suporte organizacional e perceção de justiça.

Para preencher este questionário é necessário ter mais de 18 anos e estar a trabalhar.

Pedimos que responda com sinceridade e espontaneidade, tendo em conta que não existem respostas certas ou erradas. A sua participação é importante para o sucesso deste estudo.

Todos os dados recolhidos são confidenciais e anónimos, destinando-se única e exclusivamente para fins académicos. Neste sentido e para que a confidencialidade seja assegurada, pedimos que não se identifique no questionário.

O questionário é composto por 4 secções e demora aproximadamente 5 minutos.

Agradecemos desde já pela sua colaboração!

Qualquer dúvida ou curiosidade remeta para: 50043754@europeia.pt.

Ao preencher este questionário declara que aceita participar voluntariamente neste estudo e confirma ter uma idade superior a 18 anos.

- Aceito participar
- Não aceito participar

[Perceção do Suporte Organizacional] As afirmações abaixo representam possíveis opiniões que poderá ter sobre a organização em que trabalha. Indique o grau do seu acordo ou desacordo com cada afirmação.

Discordo totalment e	Discord o	Discordo moderadament e	Não concord o nem discordo	Concordo moderadament e	Concord o	Concordo totalment e
----------------------------	--------------	-------------------------------	--	-------------------------------	--------------	----------------------------

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

A organização/instituição valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional	1	2	3	4	5	6	7
A organização/instituição não aprecia devidamente o meu esforço profissional.	1	2	3	4	5	6	7
A organização/instituição ignora os meus protestos.	1	2	3	4	5	6	7
A organização/instituição preocupa-se realmente com o meu bem-estar.	1	2	3	4	5	6	7
Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a organização/instituição não iria aperceber-se.	1	2	3	4	5	6	7
A organização/instituição preocupa-se com a minha satisfação profissional.	1	2	3	4	5	6	7
A organização/instituição demonstra muito pouca preocupação por mim.	1	2	3	4	5	6	7
A organização/instituição preza a minha realização profissional.	1	2	3	4	5	6	7

[Perceção da Justiça Organizacional] As afirmações abaixo representam possíveis opiniões que poderá ter sobre a organização em que trabalha. Indique se considera o tratamento justo ou injusto.

			Não			
Discordo totalmente	Discordo	Discordo moderadamente	concordo	Concordo moderadamente	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

O meu horário de trabalho é justo.	1	2	3	4	5	6	7
Penso que o meu salário é justo.	1	2	3	4	5	6	7
Considero que a minha carga de trabalho é bastante justa.	1	2	3	4	5	6	7
De maneira geral, os prémios que recebo neste trabalho são bastante justos.	1	2	3	4	5	6	7

Sinto que as minhas responsabilidades neste trabalho são justas.	1	2	3	4	5	6	7
As decisões relacionadas com o trabalho são tomadas pelo superior hierárquico de forma imparcial.	1	2	3	4	5	6	7
O meu superior hierárquico certifica-se que ouve as preocupações de todos colaboradores antes de tomar decisões de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
O meu superior hierárquico certifica-se que ouve as preocupações de todos colaboradores antes de tomar decisões de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
O meu superior hierárquico clarifica as decisões e oferece informações adicionais quando os colaboradores pedem.	1	2	3	4	5	6	7
Todas as decisões de trabalho são aplicadas de forma consistente a todos os colaboradores afetados.	1	2	3	4	5	6	7
Os colaboradores podem questionar ou contestar decisões de trabalho tomadas pelo meu superior hierárquico.	1	2	3	4	5	6	7
Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, o meu superior hierárquico trata-me com delicadeza e consideração.	1	2	3	4	5	6	7
Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho. O meu superior hierárquico trata-me com respeito e com dignidade.	1	2	3	4	5	6	7
Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, o meu superior hierárquico é sensível às minhas necessidades pessoais.	1	2	3	4	5	6	7
Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, o meu superior hierárquico lida comigo de forma honesta.	1	2	3	4	5	6	7
Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, o meu superior hierárquico mostra preocupação com os meus direitos enquanto colaborador.	1	2	3	4	5	6	7
Relativamente a decisões tomadas sobre o meu trabalho, o meu superior hierárquico discute as implicações dessas decisões comigo.	1	2	3	4	5	6	7
O meu superior hierárquico fornece justificações adequadas sobre decisões tomadas sobre o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Quando toma decisões sobre o meu trabalho, o meu superior hierárquico fornece explicações que fazem sentido para mim.	1	2	3	4	5	6	7
O meu superior hierárquico explica de forma bastante clara qualquer decisão tomada em relação ao meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7

[Escala do Comprometimento Organizacional] De acordo com as afirmações a baixo indique o seu grau de acordo ou desacordo com cada afirmação.

Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo moderadamente	Não concordo	Concordo moderadamente	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

Acredito que há muitas poucas alternativas para poder sair desta empresa	1	2	3	4	5	6	7
Não me sinto “emocionalmente” ligado a esta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.	1	2	3	4	5	6	7
Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	1	2	3	4	5	6	7
Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer nesta empresa onde estou atualmente.	1	2	3	4	5	6	7
Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
Não me sinto como “parte da família” nesta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.	1	2	3	4	5	6	7
Na realidade, sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
Esta empresa merece a minha lealdade.	1	2	3	4	5	6	7
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha vida nesta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.	1	2	3	4	5	6	7
Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	1	2	3	4	5	6	7

Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material, quanto de vontade pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
Não me sinto como parte desta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta de escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	1	2	3	4	5	6	7
Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.	1	2	3	4	5	6	7
Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
Como já dei tanto para esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar noutra.	1	2	3	4	5	6	7

[Escala do Benefícios] De acordo com as afirmações a baixo indique o seu grau de satisfação ou insatisfação com a sua compensação de benefícios

		Nem		
Muito	Insatisfeito	satisfeito,	Satisfeito	Muito
insatisfeito		nem		Satisfeito
		insatisfeito		
1	2	3	4	5

Salário líquido.	1	2	3	4	5
Salário atual.	1	2	3	4	5
Nível geral da minha remuneração.	1	2	3	4	5
Pacote de benefícios.	1	2	3	4	5
Montante pago pela minha empresa pelo meu pacote de benefícios.	1	2	3	4	5
Valor dos meus benefícios.	1	2	3	4	5
Número de benefícios recebidos.	1	2	3	4	5
Influencia que o meu supervisor tem no meu salário.	1	2	3	4	5
Aumentos recebidos no passado.	1	2	3	4	5
Como os meus aumentos são definidos.	1	2	3	4	5
Estrutura de remuneração da minha empresa.	1	2	3	4	5
Remuneração de outros postos de trabalho na minha empresa.	1	2	3	4	5
Consistência da política salarial da minha empresa.	1	2	3	4	5
Diferenças nas remunerações entre diferentes empregos na empresa.	1	2	3	4	5

Como a empresa administrativa pagamentos.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Dados demográficos

Idade: _____

Sexo:

Masculino / Feminino

Habilitações Académicas:

Ensino básico / Ensino secundário / Ensino superior

Tem um cargo de chefia dentro da empresa?

Sim / Não

Tipo de contrato:

A Termo / Contrato Efetivo / Trabalho Temporário/Sazonal / Estágio

Trabalha:

Por conta de outrem / Trabalhador Independente

Há quanto tempo trabalha nesta empresa?

Até 3 meses / 3 – 12 meses / 1 – 2 anos / 2 – 4 anos / mais de 4 anos

Que tipo de benefícios fazem parte do seu contrato de trabalho (e.g., seguro de saúde, viatura empresa, etc.)?

Muito obrigada pela sua participação!