

# **As Perceções de Justiça Organizacional no Sistema de Recompensas e a sua Influência na Satisfação no Trabalho**

António Manuel Rola<sup>1</sup>

Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor<sup>2</sup>

João Pedro da Cruz Fernandes Thomaz<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Licenciado em Gestão de Recursos Humanos - Instituto Superior de Línguas e Administração de Santarém. Pós - Graduação em Gestão de Recursos Humanos - Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria. Mestre em Gestão de Recursos Humanos - Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria. Chefe de vendas das Caves D. Teodósio em Rio Maior; Director de Departamento Comercial das Caves D. Teodósio em Rio Maior; Empresário na área do Desporto; Vereador da Câmara Municipal de Rio Maior; Director da Inatel do Distrito de Santarém; Gestor Regional da Fundação Inatel.

<sup>2</sup> Licenciada em Economia pelo ISE (actual ISEG) e em Gestão pela Universidade Católica, Mestre em Gestão pelo ISG e Doutora em Gestão pelo ISEG é actualmente Professora Coordenada da área de Gestão no ISCAL, sendo membro do Conselho Técnico-Científico e do Conselho Pedagógico, e Subdirectora de um Mestrado no ISCAL. Colabora igualmente com a FCUL na leccionação de uma unidade curricular no Mestrado em MAEG. Publicou em autoria e co-autoria vários livros e artigos científicos. É orientadora e arguente de diversas dissertações de mestrado e teses de doutoramento.

<sup>3</sup> Doutorado em Engenharia e Gestão Industrial pelo Instituto Superior Técnico da Universidade Técnica de Lisboa, mestre em Gestão pela Universidade Lusíada de Lisboa, Especialista em Engenharia de Segurança e em Segurança de Voo pela Força Aérea Portuguesa. Licenciado em Ciências Militares (Artilharia). Professor convidado (cat. Associado) no ISLA-Leiria. Investigador, Formador, Facilitador e Consultor nas áreas de Administração, Avaliação e Gestão Estratégica, Gestão de Pessoas, Engenharia de Apoio à Decisão, Gestão de Projetos e Métodos de Investigação. Desenvolve investigação no Centro de

## Resumo

Este estudo tem como objetivo determinar quais as dimensões de justiça organizacional, relativas ao sistema de recompensas, que influenciam a satisfação no trabalho. Foi efetuada uma revisão de literatura dos conceitos envolvidos e dos instrumentos de medida das diferentes dimensões de justiça organizacional, bem como da satisfação do trabalho. Foi feita uma aplicação prática que incidiu sobre cento e trinta e nove colaboradores da Fundação INATEL. A metodologia utilizada, descritiva quantitativa, foi aplicada através de um questionário que integra as três dimensões de justiça organizacional (distributiva, procedimental e interaccional) e a satisfação no trabalho medida pelo *Job Satisfaction Survey* (JSS) de Spector (1985). Da análise dos coeficientes de regressão múltipla obtidos para as três dimensões de justiça organizacional verifica-se que a justiça distributiva revelou ser o preditor significativo da satisfação no trabalho. Já no que se refere às dimensões de justiça procedimental e interaccional os resultados obtidos permitem concluir que estas não têm influência sobre a satisfação no trabalho.

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

---

Estudos de Gestão do Instituto Superior Técnico (CEG-IST, Lisboa) da Universidade de Lisboa e no Grupo de Pesquisa em Gestão de Projetos (GP2) do Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco (CIn/UFPE, Recife, PE, Brasil). É autor ou co-autor de artigos científicos em revistas internacionais, revistas nacionais e atas de conferências. Tem igualmente exercido funções de revisor de artigos científicos em conferências e revistas internacionais.

## **Abstract**

This study aims to determine which dimensions of organizational justice concerning the pay systems that influence job satisfaction. It was performed a literature review of the concepts involved and the measuring instruments of different dimensions of organizational justice and job satisfaction. It was made an application that focused on one hundred thirty-nine employees of the INATEL Foundation. The methodology used, quantitative descriptive, was applied through a questionnaire that integrates the three dimensions of organizational justice (distributive, procedural and interactional) and job satisfaction measured by *Job Satisfaction Survey* (JSS) (Spector, 1985). Analysis of multiple regression coefficients obtained for the three dimensions of organizational justice finds that distributive justice proved to be the significant predictor of job satisfaction. In what refers to the dimensions of procedural justice and interactional justice the results indicate that they have no influence on job satisfaction.

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

## 1. Introdução

Tendo em conta as transformações impostas pela globalização da economia mundial, as organizações para se tornarem mais competitivas necessitam de apreender novas configurações organizacionais a fim de se adaptarem às novas exigências. Nesse sentido as organizações têm que promover políticas de recursos humanos de forma a atrair e reter pessoas com conhecimentos, qualificações, capacidades e comportamentos considerados adequados para atingir a sua missão e os seus objetivos. Para tal uma organização deve implementar um sistema de recompensas de forma a focar as atenções dos colaboradores e ir ao encontro das exigências dos mesmos (Silva, 2008).

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

ainda, que “a satisfação com o trabalho é mais uma atitude do que um comportamento” (p. 23). Isto indica que a satisfação do colaborador não está somente relacionada com a atividade desenvolvida pelo mesmo.

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

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

No que respeita à justiça organizacional, Greenberg (1990) observou a importância dos ideais de justiça como um requisito básico para um funcionamento eficaz das organizações e a satisfação pessoal dos indivíduos que nelas trabalham. A justiça organizacional é uma área de investigação psicológica focalizada nas percepções de justiça no local de trabalho.

É considerado um constructo multidimensional, muito embora não seja consensual entre os investigadores se a justiça organizacional é composta por três ou quatro dimensões. No entanto, é de aceitação generalizada que a justiça organizacional tem uma dimensão tripartida: justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interaccional. A distributiva, centrada no princípio da equidade, é a justiça percebida dos resultados que os indivíduos recebem da organização (Adams, 1965). A procedimental é a justiça percecionada sobre os métodos, mecanismos e processos utilizados para determinarem os resultados (Thibaut & Walker, 1975). Por fim, a justiça interaccional dá ênfase à importância da qualidade do tratamento que os indivíduos recebem quando os procedimentos são implementados, ou seja, haver uma interação com os decisores e a forma como são respeitados e informados de forma adequada das decisões tomadas (Bies & Moag, 1986).

Assim neste artigo procura-se investigar qual ou quais as dimensões de justiça organização, num contexto de um sistema de recompensas, que influenciam a satisfação no trabalho. Para o efeito, para além da revisão de literatura foi igualmente efetuada uma aplicação prática numa instituição prestadora de serviços sociais, a Fundação INATEL.

## **2. Revisão da Literatura**

### **2.1. Sistemas de Recompensas**

De acordo com Camara, Guerra e Rodrigues (2010) os sistemas de recompensas consistem num conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa e de contrapartidas materiais e imateriais que os colaboradores recebem,

em razão da qualidade do seu desempenho e do seu contributo ao longo do tempo para o desenvolvimento da organização.

Segundo Decenzo e Robbins (2001) habitualmente as pessoas, antes de se comprometerem com alguma tarefa/função preocupam-se com o benefício que irão obter através do seu esforço, pelo que antes de tomarem qualquer atitude preocupam-se com o benefício pessoal ou recompensa. Deste modo, o que as pessoas procuram é serem recompensadas pelo seu esforço e esperam que um bom desempenho as leve a atingir os objetivos organizacionais e, por sua vez, a conseguir a satisfação das suas necessidades individuais.

Conforme referem Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques e Gomes (2010) a evolução do entendimento em relação aos sistemas de recompensas tem sido conduzida no sentido de criar nas pessoas um sentimento de justiça, relativamente ao que recebem, que as comprometa com a organização e eleve a sua *performance*.

Dentro do mesmo tema e de uma forma mais esclarecedora Hipólito (2004) entende por recompensas “tudo aquilo que pode ser oferecido aos profissionais em troca do seu trabalho, independentemente de ser de carácter financeiro ou não” (p. 4). Assim, fatores como ascensão profissional, oportunidades de desenvolvimento e retribuição pessoal obtida através do trabalho realizado ou em função dos seus resultados, podem ser vistos como formas de recompensa.

Segundo Camara (2006) para que seja bem aceite pelos seus destinatários o sistema de recompensas terá de ser percecionado como justo e objetivo, funcionando de uma forma equitativa e avaliando a contribuição de cada um, de acordo com critérios claros e de harmonia com as regras predefinidas e que afastem a subjetividade.

Tem-se observado que a multiplicidade de formas de remuneração tem crescido com a necessidade de encontrar maneiras criativas para reforçar o vínculo entre as empresas e os seus empregados. O principal interesse das organizações em fazer com que os sistemas de recompensas cumpram tal função deve-se à necessidade de zelar pelo seu capital humano, contribuindo para a sua satisfação e motivação, quer seja por meio de incentivos ou através de benefícios, mantendo o desempenho esperado de cada colaborador (Wood Jr. e Picarelli Filho, 1996).

Usualmente são consideradas duas componentes dos sistemas de recompensas: recompensas intrínsecas ou não monetárias e recompensas extrínsecas ou monetárias (por exemplo, Camara, 1996; Camara *et al.*, 2010; Jessen, 2010; e Vroom, 1997).

### **2.1.1. Recompensas intrínsecas ou não monetárias**

No entender de Vroom (1997) as recompensas intrínsecas resultam da própria execução da tarefa e podem incluir a satisfação pela sua conclusão ou uma sensação de poder. Este tipo de recompensas refere-se ao trabalho em si, às responsabilidades e tarefas desempenhadas, às possibilidades de crescimento profissional e pessoal, reconhecimento, e satisfação com o ambiente de trabalho. Permitem uma maior aproximação entre o indivíduo e a organização, dando sentido e importância ao trabalho e permitindo manter uma relação mutuamente vantajosa.

Para Decenzo e Robbins (2001) as recompensas são de iniciativa do próprio empregado, como, por exemplo, o orgulho pelo que faz e o sentimento de realização. Segundo Lawler (1986) as recompensas intrínsecas, se forem bem geridas, permitem o

estabelecimento da noção de compromisso entre o colaborador e a empresa assente na convergência continuada de interesses comuns.

Dentro deste raciocínio, Camara *et al.* (2010) referem que as recompensas intrínsecas são as que decorrem do próprio trabalho realizado, da sua própria natureza e do sentido de realização pessoal que o mesmo transmite ao colaborador. Por seu turno, Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006) referem que as recompensas intrínsecas passam pelo reconhecimento das dimensões comportamentais, pela satisfação de necessidades de autoestima e autorrealização.

### **2.1.2. Recompensas extrínsecas ou monetárias**

Vroom (1997) define recompensas extrínsecas como aquelas que são concebidas pela empresa sob a forma de dinheiro, privilégios e/ou promoções. Davis e Newstrom (1998) afirmam que o dinheiro é essencialmente uma recompensa extrínseca, podendo ser aplicada facilmente através de programas de alterações de comportamento. No entanto, apresenta todas as limitações dos benefícios extrínsecos. Por exemplo, a satisfação pessoal gerada por um trabalho bem executado representa um fator motivador para muitas pessoas. Em contraste, as recompensas económicas não conseguem fornecer todas as recompensas necessárias para satisfazer o indivíduo. Para Jessen (2010) as recompensas extrínsecas referem-se geralmente às características do trabalho, mas são externas às próprias tarefas, pois fornecem benefícios e recompensas.

As recompensas extrínsecas podem assumir quatro formas: salário, incentivos, benefícios e símbolos de estatuto (Camara, 2006).

### ***I) Salários***

Camara (2006, p. 155) define salário como sendo “o montante em dinheiro ou em espécie, que o empregado recebe, de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho”.

Quanto ao ‘montante em dinheiro ou em espécie’, o pagamento em espécie consiste no fornecimento de bens ou serviços como componente salarial, sendo que, hoje em dia, não tem expressão prática, dado que os salários são usualmente pagos em dinheiro.

No que respeita ao ‘que o empregado recebe, de forma regular e periódica’, embora a prática de mercado aponte para o pagamento mensal do salário, isso não significa que não se convencie uma periodicidade diferente (ao dia ou à semana, por exemplo).

No que se refere à expressão ‘como contrapartida do seu trabalho’, implica que o salário tenha como base uma relação de trabalho subordinado, onde este pode variar em função da contribuição dada pelo empregado em relação aos resultados, ou em função da qualidade do seu trabalho.

### ***II) Incentivos***

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

Deste modo, os incentivos têm subjacentes três objetivos: associar o nível de recompensas com o nível de desempenho do empregado e com os resultados do negócio; estimular

comportamentos e atuações e alinhá-los com os objetivos do negócio da empresa; e assegurar a retenção de pessoas chave dentro da organização, reconhecendo a sua contribuição para os resultados obtidos e reforçando a sua identificação e compromisso com o projeto da empresa.

Como exemplos de incentivos podemos referir os prémios de produtividade, os prémios de fim de ano, as comissões e os bónus.

### **III) Benefícios**

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

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

A título exemplificativos são considerados benefícios os seguros de vida, os seguros de saúde, complementos de reforma e subsídios de doença.

#### ***IV) Símbolos de estatuto***

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

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

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

### **2.2. Justiça organizacional**

A investigação sobre justiça organizacional começou com o trabalho de Adams (1963, 1965) na teoria da equidade e progrediu de forma constante ao longo do tempo, concentrando-se na equidade

da remuneração ou dos resultados no local de trabalho (Deutsch, 1985).

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

Uma das questões mais pertinentes no estudo da justiça organizacional prende-se com a dimensionalidade do constructo, ou seja, quais as dimensões de justiça que o integram. A maioria dos investigadores defende a visão tripartida de justiça organizacional, ou seja, composta pelas dimensões de justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interaccional. Ultimamente, alguns teóricos têm argumentado que a justiça organizacional é um constructo quadridimensional, sendo composta pelas dimensões de justiça distributiva, justiça procedimental, justiça interpessoal e justiça informacional (por exemplo, Colquitt *et al.*, 2001; e Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005). No presente estudo foi utilizada a tipologia amplamente aceite, ou seja, a visão tripartida da justiça organizacional, que inclui a justiça distributiva, a justiça procedimental e a justiça interaccional (Folger & Cropanzano, 1998).

### **2.2.1. Justiça distributiva**

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

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

### **2.2.2. Justiça procedimental**

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

Segundo Sotomayor (2006) a partir dos anos 70 do século passado os investigadores começaram a identificar que as pessoas não estavam somente preocupadas com a justiça dos resultados, mas

também com a justiça dos processos que originavam esses mesmos resultados. Assim, e por consequência, emergiu uma nova dimensão de justiça organizacional, denominada justiça procedimental.

Folger e Cropanzano (1998) e Malik e Naeem (2011) definem a justiça procedimental como a justiça das questões relativas aos métodos, mecanismos e procedimentos utilizados para determinar os resultados dos empregados.

### **2.2.3. Justiça interaccional**

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

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

Leventhal, Karuza e Fry (1980) identificaram alguns aspetos fundamentais da justiça interaccional que podem aumentar as perceções das pessoas em relação a um tratamento justo, a saber: (I)

a informação que é dada deve ser realista, precisa e apresentada de forma clara e objetiva; (II) os colaboradores devem ser tratados com respeito e dignidade; (III) as perguntas e as declarações devem ser feitas com decência, nunca recorrendo a impropérios; e (IV) quando uma injustiça ocorrer, uma boa explicação ou um pedido de desculpas pode reduzir ou eliminar o sentimento de raiva gerado.

#### 2.2.4. Dimensões de justiça organizacional e as suas relações

Em síntese, a grande maioria dos investigadores defende uma visão tripartida da justiça organizacional, ou seja, composta pelas dimensões de justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interaccional. No Quadro 1 é apresentado um resumo dos conceitos referidos, bem como o seu foco de aplicação.

##### Quadro 1

*Síntese conceitual das três dimensões de justiça organizacional*

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

bilidade de informações  
claras, precisas, transpa-  
rentes e oportunas.

---

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

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

Por seu turno, a dimensão de justiça distributiva está relacionada com os *outcomes* referentes aos colaboradores (por exemplo, satisfação com as remunerações, satisfação com as classificações de desempenho), ou seja, com a satisfação com os resultados gerados pelos processos de tomada de decisão.

### **2.3. Satisfação no trabalho**

O conceito de satisfação no trabalho não é fácil de definir, devido à diversidade de perspetivas existentes e por se tratar de algo subjetivo, podendo variar de pessoa para pessoa, de circunstância para circunstância, ao longo do tempo e com a mesma pessoa (Fraser, 1983; e Martinez, Paraguay, & Latorre, 2004).

De acordo com Ferreira, Neves e Caetano (2001) são inúmeras as definições existentes em relação ao conceito de satisfação no trabalho. Contudo, é possível classificá-las de acordo

com perspetivas distintas. Por um lado, existem autores que se referem à satisfação enquanto um estado emocional, sentimentos ou respostas afetivas (Crites, 1969; Locke, 1976; Muchinsky, 1993; Mueller & McCloskey, 1990; Newstron & Davis, 1993, citados por Ferreira *et al.*, 2001).

Assim, como referem Ferreira *et al.* (2001, p. 289) “é preciso distinguir os conceitos de resposta afetiva e resposta emocional pois, apesar de relacionados, não são sinónimos”. Quando estamos a empregar o termo afeto, referimo-nos a algo genérico e pouco específico que pode incluir outros estados emocionais, tais como as preferências, as avaliações, os estados de ânimo e as emoções (Fernández-Dols, 1994 e Fiske & Taylor, 1991, citados por Ferreira *et al.*, 2001). Em relação às emoções, elas serão uma forma de afeto mais completa, cuja duração é claramente mais precisa do que uma reação afetiva ou estado de ânimo.

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

No que se refere a estes autores, Hoppock (1935) responde à questão “O que é a satisfação no trabalho?”, como sendo “uma combinação de factores psicológicos, fisiológicos e ambientais que levam uma pessoa a dizer: ‘eu estou satisfeito com o meu trabalho” (p. 47). Por sua vez, Locke (1976) responde à mesma questão como sendo “um estado emocional agradável ou positivo resultante de uma apreciação [perceção] relativa a uma experiência de trabalho” (p. 1300). Por seu turno, Vroom (1964), que usou os termos “satisfação

no trabalho” e “atitudes no trabalho” como sinónimos, definiu satisfação no trabalho como “percepções afectivas por parte dos indivíduos em resultado do trabalho que ocupam [realizam]” (p. 99). Assim e para Green (2000), mesmo que estas definições variem entre si, parece existir em comum entre os autores, que a satisfação no trabalho está relacionada com questões emocionais e afetivas.

Para Locke (1976) e Wagner III e Hollenbeck (2006) definir satisfação no trabalho como um sentimento agradável e proveniente da percepção do trabalho, ou da realização de valores importantes relativos ao mesmo, ainda hoje tem uma aceitabilidade generalizada e é referenciada na definição do conceito de satisfação no trabalho.

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

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

“Os cientistas sociais já há muito que reconheceram a importância dos ideais de justiça, como um requisito básico para o funcionamento efectivo das organizações e a satisfação pessoal dos indivíduos que elas empregam” (Greenberg, 1990, p. 399). Como referem Colquitt *et al.* (2001, p. 428), “uma das razões porque os académicos estudam a justiça é porque crêem que o aumento das percepções de justiça pode melhorar os resultados relevantes para as

organizações (por exemplo, compromisso organizacional, satisfação no trabalho e desempenho) ”.

A investigação realizada sobre a justiça organizacional mostrou que tanto a justiça distributiva como a justiça procedimental têm uma relação positiva com a satisfação no trabalho. No entanto, a justiça distributiva é o preditor mais poderoso da satisfação no trabalho (McFarlin & Sweeney, 1992; e Tremblay & Roussel, 2001). Tal como referido anteriormente, a justiça distributiva refere-se à perceção que um trabalhador tem sobre a igualdade e equidade dos métodos em que a recompensa é distribuída (Folger & Greenberg, 1985). Também Masterson, Lewis, Goldman e Taylor (2000) apresentaram nas suas pesquisas a justiça procedimental como um forte preditor da satisfação no trabalho e mais evidente do que a justiça interaccional.

### **3. Metodologia**

A metodologia utilizada neste estudo baseia-se num teste de hipóteses, já que se pretende saber quais as dimensões de justiça organizacional, relativas às recompensas, que influenciam a satisfação no trabalho. Quanto à interferência do investigador ela será mínima, tendo em conta que se pretende um estudo de caso. Em relação à unidade de análise dado que vão ser estudadas as perceções de justiça organizacional, será o indivíduo/trabalhador. Por fim, o método de recolha de dados baseia-se na utilização de questionários.

### **3.1. Instrumentos**

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

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

Nesta perspetiva, foi elaborado um questionário direcionado aos colaboradores da Fundação INATEL, constituído por três blocos. O primeiro bloco reporta-se à caracterização da amostra, onde constam informações como idade, género, setor de trabalho, tempo de serviço, tipos de contrato e habilitações académicas. O segundo bloco compõe-se pelas 36 questões do *Job Satisfaction Survey* (JSS) de Spector (1985), relacionadas com a satisfação no trabalho, avaliadas numa escala de concordância que vai de 1 (“discordo totalmente”) a 5 (“concordo totalmente”). Neste bloco pretende-se saber o que sentem os colaboradores em relação à satisfação no trabalho. O terceiro bloco apresenta-se com 20 questões de Colquitt (2001), sobre as percepções de justiça organizacional, medidas numa escala de concordância que vai de 1 (“discordo totalmente”) a 5 (“concordo totalmente”). Aqui as questões tiveram como intuito saber como é

que os colaboradores percecionam a justiça organizacional no que respeita ao sistema de recompensas.

### 3.2. Questão de investigação e hipóteses

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

Assim, foi definida como questão de investigação: - *Quais as dimensões de justiça organizacional que, no contexto do sistema de recompensas, influenciam a satisfação no trabalho?*

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

Assim e perante os resultados dos diversos estudos empíricos referenciados, as hipóteses para este estudo são as seguintes:

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

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

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

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

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

### **3.3. Caracterização da amostra**

No que se refere à amostra esta é composta por 170 indivíduos dos quais 139 responderam, o que corresponde a uma taxa de respostas de cerca de 82%. A maioria dos respondentes é do género feminino ( $n = 86$ , ou seja, 61,9%), enquanto o género masculino se encontra representado por apenas 38,1% dos inquiridos ( $n = 53$ ).

A distribuição por escalões etários mostra uma média de idades de 43,6 anos (com um desvio padrão de 1,4 anos). O

respondente mais novo tem 24 anos e mais velho 79 anos. O escalão etário mais representado é o escalão dos 36-40 anos ( $n = 29$ , ou seja, 20,9%). Os mais velhos (idades superiores a 55 anos) representam 16,5% dos respondentes ( $n = 23$ ). Já o escalão etário de 51-55 anos representa 14,4% dos respondentes, tendo a mesma representatividade que o escalão etário dos respondentes mais jovens, com idades até 30 anos ( $n = 20$ , ou seja, 14,4%).

Em termos de antiguidade, quase um quarto dos respondentes tem mais de 25 anos de tempo de serviço ( $n = 32$ , ou seja, 23,0%), seguindo-se os escalões de 1-3 anos ( $n = 29$ , ou seja, 20,9%), e de 11-15 anos ( $n = 28$ , ou seja, 20,1%).

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

Relativamente ao tipo de vínculo, pode-se destacar que da amostra, 59,7% tem contratos de trabalho sem termo, 30,9% contratos a termo certo e 9,4% contratos a termo incerto.

#### **4. Análise de Resultados**

Os valores das estatísticas descritivas, obtidos pelos respondentes, no que se refere às perceções de justiça organizacional e à satisfação com o trabalho, designadamente valores mínimos, máximos, médios e respetivos desvios padrão, podem ser observados na Tabela 1. A média mais elevada foi obtida na subescala de justiça interaccional (3,07) e a mais baixa na subescala de justiça distributiva (2,22).

**Tabela 1:** Estatísticas descritivas sobre dimensões de justiça organizacional e satisfação no trabalho

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

Fonte: Elaboração própria.

Os coeficientes de correlação entre as dimensões da justiça organizacional e a satisfação com o trabalho são todos significativos e positivos, como se pode verificar na Tabela 2. A maior correlação ocorre entre a satisfação com o trabalho e a justiça distributiva ( $r = 0,705$ ).

**Tabela 2:** Correlações entre justiça organizacional e satisfação no trabalho

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

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

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

Fonte: Elaboração própria.

Os coeficientes de correlação entre as dimensões da justiça organizacional são todos significativos e positivos, conforme consta na Tabela 3. A maior correlação ocorre entre as dimensões de justiça procedimental e de justiça interaccional ( $r = 0,725$ ) e a mais baixa

entre as dimensões de justiça distributiva e de justiça interaccional ( $r = 0,466$ ).

**Tabela 3:** *Correlações entre as dimensões de justiça organizacional*

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

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

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

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.1. Consistência interna

A consistência interna dos instrumentos utilizados no presente estudo foi avaliada com recurso ao coeficiente de consistência interna *alfa* de Cronbach. Os valores encontrados para a justiça organizacional (Tabela 4) variam entre um mínimo de 0,847 (classificado como “bom”) na subescala de justiça procedimental e um máximo de 0,934 (classificado como “excelente”) na subescala de justiça distributiva. A consistência interna obtida na escala de satisfação com o trabalho foi de 0,888 (ou seja, “excelente”), como se pode observar na Tabela 5.

**Tabela 4:** *Consistência interna das dimensões de justiça organizacional*

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

Fonte: Elaboração própria.

**Tabela 5:** Consistência interna da medida de satisfação no trabalho

	Alfa de Cronbach	Nº de itens
Satisfação	0,888	36

Fonte: Elaboração própria.

## 4.2. Teste de hipóteses

Para testar as hipóteses formuladas foram desenvolvidas análises de regressão múltipla, em que as variáveis independentes do modelo são as três dimensões de justiça organizacional e a variável dependente do modelo é a satisfação no trabalho.

Na Tabela 6 observa-se que o modelo de regressão linear múltipla explica 3,6% da satisfação com o trabalho, conforme consta na Tabela 7, e não é estatisticamente significativo,  $F(3, 135) = 1,665$ ,  $p = 0,177$ .

**Tabela 6:** Resumo do modelo

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

Fonte: Elaboração Própria.

**Tabela 7:** Anova

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

\*  $p \leq 0,05$

Fonte: Elaboração própria.

A hipótese 1 refere que as percepções de justiça distributiva relativas aos sistemas de recompensa influenciam positivamente a satisfação no trabalho. Analisando os coeficientes da regressão múltipla obtidos para as três dimensões de justiça organizacional (Tabela 8) verifica-se que a justiça distributiva revelou-se como o preditor significativo da satisfação no trabalho. Logo, a hipótese 1 é suportada.

**Tabela 8:** *Coefficientes da análise de regressão linear múltipla*

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

\*  $p \leq 0,10$

Fonte: Elaboração própria.

A hipótese 2 considera que as percepções de justiça procedimental relativas aos sistemas de recompensa influenciam positivamente a satisfação no trabalho. Os resultados obtidos na Tabela 8 permitem concluir que a justiça procedimental não tem influência sobre a satisfação no trabalho, pelo que a hipótese 2 não foi suportada.

Por fim, a hipótese 3 refere que as percepções de justiça interaccional relativas aos sistemas de recompensa não influenciam a satisfação no trabalho. Em relação a esta hipótese verifica-se na Tabela 8 que a justiça interaccional não influencia a satisfação no trabalho. Deste modo, a hipótese 3 foi suportada.

## **5. Conclusões**

Numa época em que as organizações colocam o assento tónico na assunção e cumprimento das suas responsabilidades sociais, é imperativo que comecem por demonstrar que cumprem essas mesmas responsabilidades dentro da própria organização com um dos seus *stakeholders* mais relevante: os colaboradores. Por outras palavras, as organizações devem garantir que os seus colaboradores sejam recompensados pelo esforço despendido, de uma forma justa e equitativa e em concordância com o seu contributo para a organização.

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

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

No que respeita ao sistema de recompensas podemos verificar que este tema revela-se um grande desafio para a gestão dos recursos humanos, e que as recompensas devem ser geridas de uma forma integrada e alinhada com a estratégia e objetivos da organização. Os colaboradores da organização em estudo procuram ser recompensados de acordo com a sua contribuição para a organização e são particularmente sensíveis às perceções de equidade face a essa mesma retribuição. Verificou-se ainda que as recompensas podem atrair e reter os melhores colaboradores, assim como aumentar a satisfação no trabalho.

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

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

O facto de se ter suportado a hipótese de que as perceções de justiça distributiva relativas aos sistemas de recompensa influenciam positivamente a satisfação no trabalho (hipótese 1) vai ao encontro dos estudos efetuados por, entre outros, McFarlin e Sweeney (1992), e Tremblay e Roussel (2001) que referem que a justiça distributiva é o preditor mais poderoso da satisfação no trabalho. Por seu turno, outros estudos como, por exemplo, Bakhshi, Kumar e Rani (2009),

Cohen-Charash e Spector (2001), Colquitt *et al.* (2001), Fatt, Khin e Heng (2010), Harr e Spell (2009), Lee (2000), Ohana (2012), Rego (2002b), Summers e Hendrix (1991) e Sweeney e MacFarlin (1993) mencionam, igualmente, que a justiça distributiva tem uma influência direta e positiva em relação à satisfação no trabalho.

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

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

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

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

## **Bibliografia**

ADAMS, J. S. (1963). Towards an Understanding of Inequality. *Journal of Abnormal and Normal Social Psychology*, 67, 422-436.

ADAMS, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 267-299). New York, NY: Academic Press.

AHMAD, R. (2010). *Direct and Interactive Effects of Organizational Justice and Perceptions of Politics on Personal and Organizational Outcomes* (Doctoral Dissertation, Faculty of Management Sciences, International Islamic University, Islamabad, Pakistan).

ASTRAUSKAITE, M., VAITKEVICIUS, R., & PERMINAS, A. (2011). Job Satisfaction Survey: A Confirmatory Factor Analysis Based on Secondary School Teachers' Sample. *International Journal of Business and Management*, 6(5), 41-50.

BAKSHI, A., KUMAR, K., & RANI, E. (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9), 145-154.

BIES, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional Justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.

BLOOD, G. W., RIDENOUR, J. S., THOMAS, E. A., QUALLS, C. D., & HAMMER, C. S. (2002). Predicting job satisfaction among speech-language pathologists working in public schools. *Language, Speech, and Hearing Services in Schools*, 33, 282-290.

CAMARA, P. B. (2006). *Os sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos* (2ª ed., revista e aumentada). Lisboa: Dom Quixote.

CAMARA, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (3ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.

COHEN-CHARASH, Y., & SPECTOR, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.

COLAUTO, R. D., & BEUREN, I. M. (2006). Coleta, análise e interpretação dos dados. In I. M. Beuren (Org.), *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática* (3ª ed., pp. 117-144). São Paulo, SP: Editora Atlas.

COLQUITT, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.

COLQUITT, J. A., CONLON, D. E., WESSON, M. J., PORTER, C. O. L. H., & NG, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.

COLQUITT, J. A., Greenberg, J., & ZAPATA-PHELAN, C. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In J. Greenberg, & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 3-56). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

CROPANZANO, R., & GREENBERG, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunelling through the maze: In C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Orgs.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 317-372). New York, NY: John Wiley & Sons.

CUNHA, M. P., REGO, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, G. A., & GOMES, J. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

DAVIS, K., & NEWSTROM, J. W. (1998). *Comportamento humano no trabalho – uma abordagem psicológica* (2ª. ed.). São Paulo, SP: Pioneira.

DECENZO, D. A., & ROBBINS, S. P. (2001). *Administração de recursos humanos*. Rio de Janeiro, RJ: LTC Editora.

DEUTSCH, M. (1985). *Distributive justice: A social-psychological perspective*. New Haven, CT: Yale University Press.

FATT, C. K., KHIN, E. W. S., & HENG, T. N. (2010). The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives. *American Journal of Economics and Business Administration*, 2(1), 56-63.

FERREIRA, J. M. C., NEVES J., & CAETANO A. (2001). *Manual de Psicologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

FERREIRA, M. C., & ASSMAR, E. M. L. (2004). Cultura, satisfação e saúde nas organizações. In A. Tamayo (Org.), *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 102-126). Porto Alegre, RS: Artmed.

FOLGER, R., & CROPANZANO, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

FOLGER, R., & GREENBERG, J. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personnel system. In K. Rowland, & J. Ferris (Eds.), *Research in personnel and resources management* (pp. 141-183). Greenwich, CT: JAI Press.

FOLGER, R., & KONOVSKY, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.

FORRET, M., & LOVE, M. S. (2008). Employee justice perceptions and coworker relationships. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 248-260.

FRASER, T. M. (1983). *Human stress, work and job satisfaction: a critical approach*. Geneva: International Labour Office.

GREEN, J. (2000). *Job Satisfaction of Community College Chairpersons* (Doctoral Dissertation, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, VA, USA).

GREENBERG, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.

HARR, M. J., & SPELL, S. C. (2009). How does distributive justice affect work attitudes? The moderating effects of autonomy. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(8), 1827-1842.

- HIPÓLITO, J. A. M. (2004). *Recompensas em Organizações que Atuam no Terceiro Setor: análise a partir de seus pressupostos orientadores* (Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil).
- HOPPOCK, R. (1935). *Job satisfaction*. New York, NY: Harper & Brothers Publishers.
- JESSEN, J. T. (2010). Job satisfaction and social rewards in the social services. *Journal of Comparative Social Work, 1*, 1-18.
- KLASSEN, R. M., & CHIU, M. M. (2010). Effects on teachers' self-efficacy and job satisfaction: Teacher gender, years of experience, and job stress. *Journal of Educational Psychology, 102*(3), 741-756.
- LARA, P. Z. M. (2008). Fairness, teachers' non-task behavior and alumni satisfaction: The influence of group commitment. *Journal of Educational Administration, 46*(4), 514-538.
- LAWLER, E. E. (1986). *High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- LEE, H-R. (2000). *An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry* (Doctoral Dissertation, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, VA, USA).
- LEVENTHAL, G. S., KARUZA, J., & FRY, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and Social Interaction* (pp. 167-218). New York, NY: Springer-Verlag.
- LOCKE, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- MALIK, M. E., & NAEEM, B. (2011). Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of Faculty: Empirical Evidence from Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Research in Business, 1*(9), 92-98.
- MARCONI, M. A., & LAKATOS, E. M. (2005). *Técnicas de pesquisa* (6ª. ed.). São Paulo, SP: Editora Atlas.
- MARTINEZ, M. C., PARAGUAY, A. I. B. B., & LATORRE, M. R. D. O. (2004). Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. *Revista de Saúde Pública de São Paulo, 38*(1), 55-61.
- MARTINS, G. A., & THEÓFILO, C. R. (2007). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo, SP: Editora Atlas.
- MASTERTSON, S. S., LEWIS, K., GOLDMAN, B. M., & TAYLOR, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal, 43*, 738-748.

**António Manuel Rola, Ana Maria de Sotomayor e João Pedro Thomaz**

MCFARLIN, D. B., & SWEENEY, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.

MUCHINSKY, P. M. (2004). *Psicologia organizacional* (7ª. ed.). São Paulo, SP: Pioneira Thompson Learning.

MURTAZA, G., Shad, I., SHAHZAD, K., SHAH, M. K., & KHAN, N. A. (2011). Impact of Distributive and Procedural Justice on Employees' Commitment: A Case of Public Sector Organization of Pakistan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 29, 73-80.

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

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

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

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

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

REGO, A. (2000). Comportamentos de cidadania organizacional: Diferentes padrões reactivos às percepções de justiça. *Organizações e Trabalho*, 24, 9-28.

REGO, A. (2002a). *Comportamentos de Cidadania nas Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

REGO, A. (2002b). Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2), 209-241.

RIBEIRO, J. A., & BASTOS, A. V. B. (2010). Comprometimento e Justiça Organizacional: Um Estudo de suas Relações com Recompensas Assimétricas. *Psicologia, Ciência e Profissão*, 30(1), 4-21.

ROBBINS, S. P. (2005). *Comportamento organizacional* (11ª. ed.). São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall.

SANTOS, S. C., Costa, F. A., Passos, A., Ramalho, N., & Caetano, A. (2009). A importância das características centrais do trabalho na satisfação com as recompensas. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 61, 85-99.

SILVA, M. M. P. S. A. (2008). *As Práticas de Recompensas: Consequências na Percepção de Justiça e na Satisfação dos Trabalhadores* (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, Portugal).

SIMONS, T., & ROBERSON, Q. (2003). Why Managers Should Care About Fairness: The Effects of Aggregate Justice Perceptions on Organizational Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 432-443.

SOTOMAYOR, A. M. S. B. (2006). *As Percepções de Justiça Organizacional na Avaliação de Desempenho: Consequências Sobre o Compromisso Organizacional e o Compromisso Face ao Superior Hierárquico* (Tese de Doutorado, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal).

SOUSA, M. J., DUARTE, T., SANCHES, P. G., & GOMES, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel.

Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.

SPECTOR, P. E. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

SWEENEY, P. D., & MCFARLIN, D. B. (1993). Workers' evaluations of the "ends" and "means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 23-40.

SUMMERS, T. P., & HENDRIX, W. H. (1991). Modeling the role of pay equity perceptions: A field study. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 145-157.

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

TREMBLAY, M., & ROUSSEL, P. (2001). Modelling the role of organizational justice: Effects on satisfaction and unionization propensity of Canadian. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 717-737.

VROOM, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York, NY: John Wiley & Sons.

VROOM, V. H. (1997). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro, RJ: Editora Campus.

WAGNER III, J. A., & HOLLENBECK, J. R. (2006). *Comportamento Organizacional: Criando vantagem competitiva*. São Paulo, SP: Editora Saraiva.

WOOD Jr, T., & PICARELLI Filho, V. (1996). *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo, SP: Editora Atlas.