

UNIVERSIDADE ABERTA



UNIVERSIDADE
AbERTA
www.uab.pt

**AS PERCEÇÕES DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL
COMO FATOR RELEVANTE NAS ORGANIZAÇÕES:
*Hierarquização de alguns fatores das suas dimensões
e sua relação com a motivação***

André Cabrita Montes Fernandes

Mestrado em Gestão/MBA

2015

UNIVERSIDADE ABERTA



**AS PERCEÇÕES DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL
COMO FATOR RELEVANTE NAS ORGANIZAÇÕES:
*Hierarquização de alguns fatores das suas dimensões
e sua relação com a motivação***

André Cabrita Montes Fernandes

Mestrado em Gestão/MBA

**Dissertação orientada pelo
Professor Doutor Marc Marie Luc Philippe Jacquinet**

2015

Agradecimentos

Quando realizamos um trabalho de investigação vários são os contributos que nos são prestados e muitas as pessoas a quem ficamos profundamente gratos. De entre todas as ajudas recebidas não posso deixar de agradecer:

Ao Professor Doutor Marc Jacquinet pois sem as suas preciosas orientações todo este trabalho não teria sido possível e, por isso, estou-lhe grato.

Também agradeço a todas as pessoas que se disponibilizaram a preencher os questionários, sem os quais não teria sido possível a concretização deste estudo.

Finalmente e não menos importante, à minha família pela disponibilidade, compreensão e apoio que foram a sustentação deste trabalho.

Abreviaturas

CET - Teoria da Avaliação Cognitiva

INE – Instituto Nacional de Estatística

PJO – Perceções de Justiça Organizacional

SDT – *Self Determination Theory*

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

TAD – Teoria da Autodeterminação

Resumo

As organizações estão inseridas num contexto de grande competitividade, em que o capital humano é cada vez mais o melhor fator diferenciador.

Por isso mesmo, e porque as pessoas foram progressivamente ganhando mais autonomia e mais espírito crítico, os investigadores, desde meados do século passado, têm vindo a desenvolver estudos sobre as perceções da justiça organizacional, por perceberem a sua relevância no contexto do desempenho organizacional.

Para além disso, alguns desses estudos têm estabelecido uma correlação positiva direta entre as perceções de justiça e a motivação. Este trabalho insere-se, pois, nesse enquadramento.

Por um lado, procurou-se estabelecer uma hierarquia de alguns dos fatores que podem ser considerados mais relevantes para as perceções de justiça, em função da sua multidimensionalidade, e, por outro lado, procurou analisar-se a relação desses fatores com a motivação.

Os resultados obtidos numa pesquisa, realizada com recurso a questionário, permitiram concluir que, genericamente, os fatores da justiça distributiva e da procedimental foram considerados mais importantes do que os da justiça interacional.

O género feminino deu uma clara prevalência aos fatores da justiça procedimental.

Não foi possível estabelecer um padrão definido para as variáveis habilitações literárias, idade e tempo de antiguidade de empresa.

Além disso, constatou-se haver uma clara interligação entre as perceções de justiça distributiva e as de justiça procedimental e que essa interligação é variável em função da idade, do género, das habilitações literárias e do tempo de permanência na empresa.

Foi ainda possível concluir que, de facto, há uma correlação direta e forte entre as perceções de justiça organizacional, globalmente considerada, e a motivação.

A motivação também mostrou ser influenciada positivamente por alguns fatores da dimensão interacional.

Palavras chave: justiça organizacional; motivação; hierarquização de fatores.

Abstract

Present-day organizations have to deal with a very competitive environment in which human capital is more and more the best distinguished factor.

Being aware of this gradual change, and also of the fact that people is increasing their autonomy and critical skills within organizations, investigators have been developing studies in the past decades on the way organizational justice is perceived, acknowledging its importance within the organizational context.

In addition, some of those studies have established a direct link between perception of justice and work motivation. This project is intended to be seen within such context.

On one side, there was the goal of establishing a hierarchy of some of the factors deemed more relevant for the perception of justice, based in their multidimensionality; on the other side, it was sought a link between such factors and work motivation.

The results of the questionnaire in which the research was based have led to the general conclusion that procedural and distributive justice's elements rank higher than interactional justice.

The results of the questionnaire also led to the conclusion that women show a strong preference for procedural justice's elements while men privilege distributive justice factors.

Due to the inconsistency of the answers provided the research failed to establish a clear pattern for education, age and working time within the organization.

Moreover, it was possible to conclude on the existence of a clear interconnection between the perception of procedural justice and distributive justice, which varies depending on age, sex, education and working time within the organization.

Finally, this research has confirmed the existence of a direct and strong link between perception of justice, globally considered, and work motivation.

Work motivation has also shown to be positively impacted by some interactional justice's elements.

Key words: organizational justice, motivation, hierarchy of factors.

Índice Geral

1	Introdução	1
1.1	<i>Justificação para o tema</i>	4
1.2	<i>Objetivos da dissertação</i>	5
1.3	<i>O problema e a questão da investigação</i>	6
1.4	<i>Estrutura da dissertação</i>	7
2	Revisão da Literatura	9
2.1	<i>Nota Introdutória</i>	9
2.2	<i>Justiça Organizacional</i>	9
2.2.1	<i>Justiça lato sensu</i>	9
2.2.2	<i>Justiça nas Organizações</i>	11
2.2.3	<i>Dimensões da justiça organizacional</i>	19
2.2.4	<i>Justiça distributiva</i>	22
2.2.5	<i>Perceção de justiça distributiva</i>	26
2.2.6	<i>Justiça procedimental</i>	28
2.2.7	<i>Perceção de justiça procedimental</i>	31
2.2.8	<i>Justiça interacional</i>	34
2.2.8.1	<i>Justiça interpessoal</i>	36
2.2.8.2	<i>Justiça informacional</i>	36
2.2.9	<i>Perceção de justiça interacional</i>	37
2.2.10	<i>Justiça Global</i>	38
2.3	<i>Motivação</i>	40
2.3.1	<i>Introdução</i>	40
2.3.2	<i>Definição de Motivação</i>	41
2.4	<i>Teorias da Motivação</i>	42

2.4.1	<i>Teorias de conteúdo</i>	43
2.4.1.1	<i>Teoria das necessidades: Maslow</i>	44
2.4.1.2	<i>Teoria de Alderfer (ERG)</i>	46
2.4.1.3	<i>Teoria das Necessidades Adquiridas: McClelland</i>	48
2.4.1.4	<i>Teoria de Mc Gregor: X e Y</i>	49
2.4.1.5	<i>Teoria dos Dois Fatores: Herzberg</i>	51
2.4.2	<i>Teorias de Processo</i>	53
2.4.2.1	<i>Teoria das Expectativas: Vroom</i>	53
2.4.2.2	<i>Teoria da Equidade: Adams</i>	55
2.4.2.3	<i>Teoria da definição de objetivos Locke e Latham</i>	57
2.4.3	<i>Teorias de Reforço</i>	58
2.5	<i>Novas Abordagens</i>	59
2.5.1	<i>Teoria da Avaliação Cognitiva (CET)</i>	60
2.5.2	<i>Teoria da Autodeterminação</i>	62
2.5.3	<i>E afinal “what is in store for motivation in the next century?”</i>	64
2.6	<i>Motivação: desafio da gestão</i>	65
2.7	<i>Interligação entre justiça organizacional e motivação</i>	66
2.8	<i>Síntese do capítulo</i>	66
3	<i>Metodologia</i>	69
3.1	<i>Nota Introdutória</i>	69
3.2	<i>Caraterização da amostra</i>	69
3.3	<i>Instrumentos</i>	70
3.3.1	<i>Questionário</i>	70
3.3.2	<i>Escala para hierarquizar a PJO</i>	71
3.3.3	<i>Escala para a motivação</i>	73

4	Análise e Discussão de Resultados	75
4.1	<i>Nota Introdutória</i>	75
4.2	<i>Perceções de Justiça Organizacional</i>	75
4.3	Discussão dos Resultados da PJO	77
4.4	<i>Variáveis sociodemográficas</i>	82
4.4.1	<i>Análise da variável género</i>	83
4.4.2	Discussão dos resultados de género	86
4.4.3	<i>Análise da variável habilitações literárias</i>	87
4.4.4	Discussão dos resultados da variável <i>habilitações literárias</i>	91
4.4.5	<i>Análise da variável antiguidade na empresa</i>	93
4.4.6	Discussão dos resultados da variável <i>antiguidade na empresa</i>	97
4.4.7	<i>Análise da variável idade</i>	99
4.4.8	Discussão dos resultados para a variável <i>idade</i>	103
4.5	<i>Análise dos resultados da motivação</i>	105
4.6	Discussão dos resultados para motivação	107
5	Conclusão	111
5.1	<i>Nota introdutória</i>	111
5.2	<i>Conclusões</i>	111
5.3	<i>Limitações do estudo</i>	114
5.4	<i>Sugestões para trabalhos futuros</i>	115
6	Referências bibliográficas	117
	Anexo	130

Índice de Gráficos

Gráfico 4.1 - Representação dos inquiridos em função da variável “habilitações literárias”	87
Gráfico 4.2 – N° de fatores classificados nas sete primeiras posições para os escalões da variável “habilitações literárias”	91
Gráfico 4.3 – Representação dos inquiridos em função da variável “antiguidade na empresa”	93
Gráfico 4.4 – N° de fatores classificados nas sete primeiras posições para os vários escalões da variável “antiguidade na empresa”	97
Gráfico 4.5 - Representação dos inquiridos em função da variável “idade”	99
Gráfico 4.6 – N° de fatores classificados nas sete primeiras posições nos escalões da variável “idade”	104
Gráfico 4.7 – Representação da relevância dada aos fatores relativamente à motivação	107

Índice de Tabelas

Tabela 2.1 – Caraterização das dimensões da justiça organizacional	21
Tabela 2.2 – Pirâmide de Maslow	45
Tabela 2.3 - Teoria da Autodeterminação	63
Tabela 3.1 – Fatores selecionados em função das suas dimensões	72
Tabela 4.1 - <i>Ranking</i> geral da perceção de justiça organizacional	76
Tabela 4.2 - <i>Ranking</i> geral com as posições obtidas para a variável género ..	83
Tabela 4.3 – Fatores classificados nas sete primeiras posições em cada género (com respetivas médias).....	85
Tabela 4.4 – Diferenças das médias dos fatores procedimentais entre masculino e feminino	85
Tabela 4.5 – <i>Ranking</i> geral com as posições obtidas para a variável “habilitações literárias”	88
Tabela 4.6 - Fatores classificados nas sete primeiras posições para os escalões “até 9º ano” e “secundário” (com as respetivas médias)	90
Tabela 4.7 - Fatores classificados nas sete primeiras posições para “superior” (com as respetivas médias).....	90
Tabela 4.8 – <i>Ranking</i> geral com as posições obtidas para a variável “antiguidade na empresa”	94
Tabela 4.9 – Fatores classificados nas sete primeiras posições para os escalões “até 5 anos” e “de 5 a 10 anos” da variável “antiguidade na empresa”(com respetivas médias).....	96
Tabela 4.10 - Fatores classificados nas sete primeiras posições para os escalões “de 10 a 20 anos” e “mais de 20 anos” da variável “antiguidade na empresa” (com respetivas médias).....	96
Tabela 4.11 – <i>Ranking</i> geral com as posições obtidas para a variável “idade”	100

Tabela 4.12 – Fatores classificados nas sete primeiras posições para os escalões “até 30 anos” e “31 - 40 anos” da variável “idade” (com respectivas médias).....	102
Tabela 4.13 - Fatores classificados nas sete primeiras posições para os escalões “41 - 50 anos” e “51 - 60 anos” da variável “idade” (com respectivas médias).....	102
Tabela 4.14 – <i>Ranking</i> da motivação.....	106

1 Introdução

A justiça, *lato sensu*, faz parte intrínseca da vida social desde os primórdios da humanidade, pelo que não surpreende o papel relevantíssimo que desempenha não só na sociedade em geral, mas também no funcionamento eficaz das organizações, com reflexos no seu bom desempenho.

Tanto assim que, na era da globalização em que as organizações definem como prioridade aumentar a sua capacidade de gestão da complexidade e da diversidade do mercado de trabalho na procura de vantagem competitiva e em que as rápidas mudanças resultantes da competição global e do desenvolvimento da tecnologia de informação indicam a ineficiência do controlo das estratégias do passado, “há já muito que os investigadores reconheceram a importância dos ideais de justiça como requisito básico para o funcionamento efetivo das organizações” (Greenberg, 1990: 399), pelo que, a partir de meados do século passado, começaram a dirigir as suas atenções para os recursos humanos, por entenderem ser aí que reside o fator diferencial que alavanca os bons resultados organizacionais.

De facto, as teorias mais conseguidas neste campo destacam a importância do fator humano e das estratégias de gestão das pessoas como fatores de competitividade, pelo que “a gestão da função de recursos humanos passou a ser articulada com a estratégia económica da empresa” (Dias, Varela e Costa, 2013: 195).

É que, se durante muitas décadas se equacionou a ideia de emprego com estabilidade e segurança, e a relação de lealdade e obediência para com o patrão surgia em troca dessa segurança e emprego para toda a vida (Frederico-Ferreira, 2008), hoje, em função das estruturas organizacionais achatadas, em substituição dos vários degraus hierárquicos, da modificação do pacto social existente nas organizações (trazendo a precariedade do vínculo de trabalho), e da necessidade de atualização profissional permanente, o modo como as pessoas encaram o trabalho e se relacionam com ele, bem como o

modo como as organizações encaram os seus colaboradores tem uma perspectiva diferente da anterior.

A relação que antes era meramente sustentada por uma relação de “trabalho dependente”, deu lugar a uma relação de parceria, mais ou menos estável, consoante for mais ou menos duradoura a convergência de interesses entre ambas as partes.

Por outro lado, o perfil do trabalhador também sofreu profundas alterações. Ampliaram-se os níveis de escolaridade e modificaram-se as expectativas em relação ao significado do trabalho e ao que se espera da organização e dos seus líderes, pelo que passou a dar-se uma importância cada vez maior à percepção que os trabalhadores têm da forma como são tratados pela organização e pelos seus superiores hierárquicos, tanto mais que “a percepção de justiça é um valor subjetivo interiorizado com rapidez” (Varela, 2011: 53).

Nesse sentido, quer Colquitt *et al.* (2001) ao afirmarem que a academia estuda justiça porque crê que o aumento das percepções de justiça pode melhorar os resultados das organizações, quer Sudin (2011) ao referir que a eficiência organizacional e o bem-estar pessoal dos seus membros estão diretamente relacionados com a percepção de cada um em relação à justiça ou às injustiças praticadas nos seus locais de trabalho, evidenciam bem a crescente importância desta temática no contexto da gestão de pessoas.

De resto, as consequências que advêm do sentimento de justiça/injustiça com que diversos critérios organizacionais podem ser percecionados pelos indivíduos que são por eles afetados são manifestas, e não podem ser ignoradas.

Aliás, diversas pesquisas evidenciam que percepções justas por parte dos trabalhadores ocasionam atitudes e comportamentos positivos na organização, enquanto que as percepções de injustiça causam reações negativas para com a organização, o que pode comprometer o seu desempenho.

Os trabalhadores que percebem que são tratados de maneira justa pelos gestores possuem uma tendência para acatarem as suas decisões, apresentarem comprometimento socialmente favorável e evitarem comportamentos antissociais, além de apresentarem maior compromisso organizacional, qualidade no trabalho, satisfação profissional, saúde, bem-estar e harmonia (Karanges *et al.*, 2014; Tepper, 2001; Rego, 2000; Skarlicki e Folger, 1997).

Pelo contrário, a insatisfação provoca a rotatividade, maior absentismo, pior desempenho individual, num processo de “modelo patológico”, pela tendência para provocar conflitos e retaliar contra a organização. Estes comportamentos disfuncionais, segundo um estudo feito nos Estados-Unidos da América por Robinson e Bennett (1995), podem gerar uma perda de aproximadamente seis bilhões de dólares por ano.

Para além disso, esta expectativa de percepção de justiça tem, como demonstram alguns estudos, uma relação direta com a motivação (Lira, 2013).

Desse modo e ainda que pareça por demais evidente que o sentimento de justiça aumenta a produtividade e tem um impacto positivo na motivação, continua, no entanto, a ser um grande desafio para as organizações descobrir o que, de facto, releva para aquele sentimento.

Por isso, e uma vez que é conhecida a controvérsia que se gera, naturalmente, à volta dos processos de gestão, equiparação salarial, progressões na carreira, avaliação do desempenho, reconhecimento pelo mérito, empenhamento, e resolução de conflitos, bem como a instabilidade que aqueles processos induzem nas organizações e, principalmente nos seus colaboradores, quando são entendidos como iníquos, uma das questões a que se pretende dar resposta nesta investigação é exatamente, constatar quais são os fatores que mais influenciam a percepção do sentimento de justiça, como eles se hierarquizam e qual a relação daqueles fatores com a motivação.

Por outro lado, este trabalho foi pensado em função do clima de crise económica que se vive em Portugal, e em que não é fácil para as organizações incrementar salários, pelo que é importantíssimo que as organizações saibam potenciar os restantes fatores que permitam aos seus colaboradores sentirem que são destinatários de medidas e procedimentos globalmente justos, e que, por esse facto, aumentem o seu grau de envolvimento com a organização e revelem com ela um compromisso afetivo que possa potenciar o seu desempenho individual e, conseqüentemente, o desempenho global.

1.1 Justificação para o tema

Mas uma pergunta se impõe neste momento: havendo já muitos estudos nesta área, quais são então os fundamentos para a elaboração da presente dissertação e quais as carências que esta supre na literatura? O que é novo e diferente nesta pesquisa?

Antes de mais, autores como Masterson *et al.*, (2000) argumentaram que é necessária mais investigação que incida sobre as evidências do impacto da justiça no local de trabalho, pelo que este estudo, nessa perspectiva, tem cabimento.

Para além disso, a maioria dos estudos feitos nesta área, tenta comparar a relevância que tem uma determinada dimensão da justiça, globalmente considerada, quando comparada com outra, também globalmente considerada, e, por norma, esses estudos costumam também ser singularmente focados, como por exemplo, na avaliação de desempenho, nas recompensas e nos procedimentos.

Ora, o estudo focado singularmente sobre uma dimensão específica “não consegue capturar a profundidade e a riqueza das experiências individuais de justiça” (Ambrose e Schminke, 2009: 401), pelo que nesta dissertação pretendem-se analisar as perceções de justiça globalmente consideradas, de forma a proporcionar uma compreensão mais completa em ambientes organizacionais.

Finalmente, não pode deixar de se considerar o facto de este tema, em concreto, nos ter despertado uma particular atenção durante o período curricular deste Mestrado,¹ pelo que, por todos estes motivos, se considera pertinente e justificável a investigação que nos propomos efetuar, nos termos e pressupostos que se exporão ao longo deste trabalho.

1.2 Objetivos da dissertação

O objetivo geral de uma pesquisa é aquilo que se pretende alcançar com a realização da mesma, enquanto que os objetivos específicos são os aspetos específicos que se pretende estudar e que contribuem para alcançar o objetivo geral (Pocinho, 2012).

O objetivo geral deste trabalho é, então, hierarquizar alguns elementos estruturantes das perceções de justiça organizacional.

Subsidiariamente, pretende-se ainda verificar a relação que aqueles fatores têm sobre a motivação, de forma a ajudar os gestores na sua função de motivação dos seus colaboradores.

Para concretização daquele objetivo geral elaboraram-se os seguintes objetivos específicos.

Em primeiro lugar, identificar e autonomizar determinados e concretos fatores das várias dimensões da justiça, de forma a que esses fatores possam ser hierarquizados em função da relevância que as pessoas lhes atribuíram na perspetiva pretendida (a sua própria perceção de justiça organizacional).

Essa verificação será analisada de acordo com algumas variáveis, como o género, idade, habilitações literárias e antiguidade na empresa, conforme mais

¹ “O interesse do investigador no tema a estudar é muito importante, pois, como o processo de investigação é, por vezes, muito solitário, ter um interesse especial pelo tema torna-se fundamental, pois é um fator de motivação” (Sousa e Baptista, 2011: 24).

detalhadamente se desenvolverá no capítulo 4, de forma a poder constatar-se a similitude dos resultados obtidos, ou, pelo contrário, as suas diferenças.

Além disso, pretende-se verificar se, globalmente, há uma predominância (total ou parcial) dos fatores de uma determinada dimensão da justiça face aos das outras, ou se a relevância atribuída a cada um dos fatores permite concluir que eles se entrecruzam de tal forma, que não se pode constatar haver qualquer supremacia de qualquer uma das dimensões face às outras dimensões.

Finalmente, pretende-se verificar se os fatores que foram considerados mais relevantes em termos de perceções de justiça são também os que são considerados mais relevantes em termos de impacto na motivação das pessoas, ou se, pelo contrário, não há uma correspondência direta nessa conexão.

1.3 O problema e a questão da investigação

O aumento da importância dos mercados globais nas últimas duas décadas tornou as organizações mais atentas à capacidade de serem competitivas e lucrativas. A necessidade de serem competitivas é crítica para as organizações.

Os membros ligados à organização são a base de toda a criação de valor. Por isso mesmo, um colaborador é um veículo essencial para a diferenciação competitiva de uma empresa na atual livre economia de mercado, mas pode igualmente ser um obstáculo ou uma peça-chave para quebrar essa cadeia de valor acrescentado.

É, portanto, fundamental que as organizações levem em consideração as expectativas e identifiquem os fatores que afetam negativa e positivamente o envolvimento dos seus colaboradores nos diferentes aspetos organizacionais, pelos reflexos que tais atitudes têm no desempenho individual e do grupo, pelo que se propõe, então, a definição das questões que serão matéria de investigação, de acordo com o postulado seguinte:

- *Dos fatores da justiça organizacional selecionados para este trabalho, quais são os que influenciam mais positivamente as percepções de justiça organizacional dos colaboradores?*
- *Como se hierarquizam então esses mesmos fatores?*
- *Qual a relação que esses fatores têm na motivação dos colaboradores?*

A questão da investigação não tem de ser sempre sobre um grave problema ou uma situação de rutura (numa empresa/organização), ou em matérias em que existe uma diferença/falha entre o estado atual e o estado ideal desejado, mas pode simplesmente referir-se a um assunto pertinente e atual que se deseja provar ou desenvolver (Sekaran e Bougie, 2009), devendo, desejavelmente, “abordar assunto de interesse geral, relativo ao quotidiano” (Sousa e Baptista, 2011: 19).

1.4 Estrutura da dissertação

Estruturalmente, esta dissertação está organizada em cinco capítulos todos estruturados de forma independente: a introdução, revisão da literatura, metodologia de investigação, a análise e discussão dos resultados e a conclusão.

No capítulo introdutório começam por apontar-se sumárias razões que justificam a escolha do tema para investigação, seguindo-se uma informação sobre a natureza do problema de investigação, evidenciando os objetivos do trabalho, as principais atividades desenvolvidas durante o caminho percorrido até à elaboração da dissertação (breve síntese sobre o quadro teórico conceptual, formulação do problema) e, finalmente, descrevendo a estrutura do relatório, isto é, em quantas partes se divide o trabalho e que conteúdo integram os diferentes capítulos.

No enquadramento teórico é apresentada uma síntese sobre a literatura consultada, (“a revisão da literatura consiste no desenvolvimento de um texto que sintetiza e integra contributos de diferentes autores sobre a matéria de estudo, estabelecendo ligações entre eles e expondo a problemática comum”

[Freixo, 2011: 161]) e são aí definidos um conjunto de conceitos relevantes para a compreensão do tema do trabalho e dos capítulos seguintes (“antes de mais, definem-se os termos que se utilizam, a menos que sejam termos consagrados e indiscutíveis na disciplina em questão” [Eco, 2002: 162]), e expõem-se as teorias fundamentais que suportam aqueles conceitos.

No terceiro capítulo é introduzido o modelo conceptual que se pretende testar empiricamente. Aí são abordados os aspetos técnicos do trabalho, a finalidade do estudo, as perguntas da investigação, as variáveis, a metodologia da recolha de dados e o desenho do estudo.

É nesse capítulo que é conseqüentemente introduzida a temática da recolha de dados, do método escolhido para esse fim (a opção recaiu sobre o inquérito por questionário), e da seleção da população e amostra sobre que incide o estudo prático. A população são as pessoas para o qual o investigador pretende retirar conclusões (Sousa, 2011) e a amostra é um conjunto reduzido retirado da população, escolhido de modo a que, “aproximadamente, represente o que acontece na população” (Pocinho, 2012: 55).

No enquadramento empírico, no capítulo quatro, é abordado o tratamento estatístico dos dados, e feita uma análise aos dados, de maneira a que deles se possa extrair informação que permita a discussão dos resultados.

Por fim, no capítulo cinco é feito um resumo sucinto do caminho percorrido, são apresentadas as principais conclusões a retirar do trabalho de investigação desenvolvido, enfatizando a relação entre os factos verificados e a teoria, apontando as limitações que devem ser tomadas em consideração e, finalmente, são expostas algumas ideias que poderão vir a ser desenvolvidas em investigações futuras (no *item* conclusão deverá haver uma resposta conclusiva ao problema original, sem repetir ou resumir de forma extensa a própria investigação).

2 Revisão da Literatura

2.1 Nota Introdutória

A revisão bibliográfica é a base que sustenta qualquer pesquisa científica e constitui-se como uma das tarefas que mais impulsiona e consolida a aprendizagem para a elaboração de um trabalho acadêmico (Freixo, 2011), pelo que o presente capítulo é dedicado à revisão crítica da literatura sobre os temas objeto deste trabalho: justiça organizacional e motivação.

A importância da relação entre estes dois conceitos é tanta que, de acordo com Latham e Pinder (2005), o estudo da teoria da justiça organizacional é uma das que dominam atualmente a literatura motivacional.

2.2 Justiça Organizacional

2.2.1 Justiça *lato sensu*

Justiça é um tema estudado na filosofia desde a Antiguidade. Nessa altura, já se discutia o significado de justiça, de como poderia ser avaliada, ou mesmo se seria possível atingir um estado de justiça que beneficiasse a todos os indivíduos, grupos e sociedades (Chorão, 1985).

Os gregos Platão e Aristóteles dedicaram-lhe algumas das suas reflexões filosóficas e entendiam-na como sendo uma virtude.

Para Platão, a justiça é mesmo a base para todas as virtudes e só o homem justo conhece a justiça.

Aristóteles acrescenta ao pensamento de Platão a ideia de que a justiça é o fundamento que ordena o mundo, e todas as virtudes são subordinadas à justiça. Aquele autor considera mesmo que a justiça é virtude moral que consiste na obediência às leis da *pólis* e no bom relacionamento com os cidadãos.

A civilização ocidental, enformada pelas raízes judaico-cristãs, acolheu o pensamento aristotélico sobre esse conceito e desenvolveu-o, entre outros, por Rousseau que teorizou sobre justiça social e por S. Tomás de Aquino que entende a justiça como sendo a vontade constante de dar a cada indivíduo o que é seu de direito (Andrade, 2010).

O conceito de justiça abrange virtudes como a moralidade, a equidade, a honestidade e a imparcialidade no tratamento com as pessoas, está “fortemente enraizado na nossa tradição cultural (...) e traduz, em síntese, a hierarquia e harmonia das partes no todo” (Chorão, 1985: 906).

É, além disso, um padrão moral central, pelo qual a conduta social,² as ações ou práticas e as instituições são comparadas e avaliadas, e está, de algum modo, estreitamente ligada aos valores dos indivíduos, à sua maturidade moral e, até, à sua própria sensibilidade à justiça (Liao e Rupp, 2005).

Sendo, pois, um conceito de grande complexidade, a justiça tem sido estudada ao longo dos tempos pelas mais diversas áreas do conhecimento, como Filosofia, Psicologia, História ou Sociologia. No entanto, a área que mais desenvolvidamente produziu estudos teóricos sobre este conceito é, indubitavelmente, o Direito, já que a justiça está na sua gênese e é o seu objeto de estudo primordial (Andrade, 2010).

A partir de 1961 o tema justiça passou a ser uma área autónoma de estudo dentro da Psicologia Social, debruçando-se, principalmente, sobre as causas e as consequências dos julgamentos subjetivos do que é justo ou injusto (Tyler *et al.*, 1997).

Ao contrário dos filósofos como Aristóteles e Platão, que tentaram definir quais as normas que devem governar as sociedades, os psicólogos sociais têm-se preocupado em explicar como os valores, crenças e sentimentos sobre o que é

² Poucos conceitos como a justiça são tão fulcrais à interação social humana (Greenberg, 1996, *apud* Paiva e Leite, 2011).

justo ou injusto – ou seja, as percepções individuais sobre a justiça – moldam e influenciam as atitudes e os comportamentos das pessoas nas suas interações com os outros (Covacs, 2006).

A literatura aponta Homans (1961) como um autor que, no seu tempo, a partir do conceito de troca social, muito contribuiu para os estudos relacionados com a justiça. No entanto, o grande impulso no estudo na justiça, foi dado pelo filósofo John Rawls (1971) que é considerado o principal nome quando se trata da teoria da justiça.

A sua obra, *Theory of Justice*, é referenciada em todos os estudos como um marco que abriu novos horizontes no campo teórico. Naquela obra, são descritos vários princípios e procedimentos que os Estados devem acolher para resolver os problemas da desigualdade entre os cidadãos.

Para aquele autor, “o conceito de Justiça envolveria, pelo menos, dois conceitos centrais: a distribuição social de bens escassos e o procedimento escolhido para selecionar o critério de distribuição” (Gomide Jr, 2002: 120).

Os estudos daqueles investigadores abriram o caminho para a transposição da justiça para o campo organizacional³ (Andrade, 2010).

2.2.2 Justiça nas Organizações

Fazendo parte da vida social não surpreende, portanto, que a justiça possa desempenhar um papel importante não só no funcionamento eficaz das organizações, mas também na satisfação dos indivíduos que nela trabalham (Cropanzano *et al.*, 2001; Cropanzano e Greenberg, 1997; Kim e Mouborgne, 1997).

Por isso mesmo, o estudo do conceito de justiça nas organizações, assim como as suas dimensões e consequências, passou a constituir objeto de

³ Na realidade, apesar de os trabalhos de Homans já renunciarem essa transposição, a Justiça entra para o campo organizacional pela porta da Psicologia (Gonçalves, 2014).

interesse crescente dos investigadores, tanto mais que as empresas perceberam que as vantagens competitivas na área de tecnologia, gestão, processos e produtos são, progressivamente, mais efémeras, porquanto a concorrência tem demonstrado capacidade de identificar e mimetizar, com celeridade crescente, os diferenciais das empresas pioneiras, pelo que a vantagem competitiva em tecnologia pode ser facilmente suplantada.

Pelo contrário, o fator humano, dado possuir as características de ser valioso, raro, inimitável e de não haver, para ele, substitutos estratégicos equivalentes, pode ser decisivo para as empresas conseguirem esse tão almejado desiderato fator concorrencial competitivo (Sotomayor, 2006).

Desse modo, estudar o comportamento organizacional e o comportamento dos colaboradores e suas relações com as percepções de justiça no ambiente de trabalho podem ser extremamente úteis como fonte de diferenciais competitivos (Battistela, Schuster e Dias, 2012).

Aliás, os cientistas sociais há muito que reconheceram a importância dos ideais da justiça como um requisito básico para o funcionamento eficaz das organizações, já que possuem influência determinante nas atitudes e comportamentos gerados em ambientes de trabalho (Rupp *et al.*, 2014).

Por outro lado, também se concluiu que as organizações que não implementem práticas de gestão de recursos humanos percebidas como justas vão enfrentar dificuldades em motivar, satisfazer e orientar os seus colaboradores (Greenberg, 1990).

Desse modo, perante a constatação da importância do estudo daquele conceito, e perante evidências empíricas e teóricas que indicavam que atitudes e comportamentos relevantes no trabalho dependem de julgamentos acerca da (in)justiça organizacional (Assmar, Ferreira e Souto, 2005), não admira que,

anos últimos tempos, os investigadores organizacionais tenham direcionado o seu foco de pesquisa para o conceito de justiça nas organizações.⁴

Nessa mesma perspetiva, Malik e Naeem (2011), citando diversos autores, afirmam mesmo que a justiça organizacional se deve concentrar principalmente sobre a justiça no local de trabalho e analisar o seu impacto sobre as diferentes atitudes dos empregados, já que o tratamento justo tem impactos positivos nestas atitudes individuais.

Esta abordagem é compreensível se tivermos em consideração que resultados de pesquisas têm sugerido que a justiça organizacional tem o potencial de criar poderosos benefícios para as organizações e colaboradores, como sejam uma maior confiança e compromisso, melhor desempenho no trabalho, mais comportamentos de cidadania, melhoria na satisfação do cliente, maior satisfação no trabalho e diminuição de conflitos (Akanbi e Ofoegbu, 2013; Purang, 2011; Zainalipour, Fini e Mirkamali, 2010; Cropanzano, Bowen e Gillian, 2007;).

Assim, em linhas gerais, a justiça organizacional pode ser entendida como a psicologia da justiça aplicada aos ambientes organizacionais, em que as pessoas estão sujeitas a decisões tomadas por terceiros, daí advindo consequências para si próprias, não só económicas, mas também socioemocionais (Judge e Colquitt, 2004).

Por sua vez, Ribeiro (2008: 79) define a justiça organizacional como “o fenómeno que é resultado das trocas sociais no contexto do trabalho, e se verifica no campo das perceções. O indivíduo julga o tratamento recebido como mais ou menos justo, conforme a avaliação que ele faz entre suas expectativas e as informações e os sentidos que ele capta do ambiente organizacional”.

⁴ Na meta análise feita por Cohen-Charash e Spector (2001), é possível constatar como cresceu a quantidade de pesquisas sobre esta temática e as construções teóricas sobre o fenómeno e o impacto deste na dinâmica organizacional.

Porém convém ter presente que o sentimento de justiça dentro de organizações não está relacionado com a aderência a determinados critérios normativos de justiça, mas sim a interpretações individuais e subjetivas de justiça, pelo que se percebe a pertinência da pergunta que Greenberg colocou em 1987, ao analisar as percepções de justiça interna de uma organização e como os indivíduos reagem e se comportam perante tal percepção: *Mas afinal o que é justo no ambiente organizacional?* (Assmar, Ferreira e Souto, 2005).

É a resposta a essa pergunta de Greenberg que muitos investigadores tentam encontrar, tanto mais que a literatura produzida no âmbito da psicologia industrial/organizacional sugere, de modo bastante enfático, que as percepções de justiça no local de trabalho têm consequências significativas para a eficácia organizacional.

Na realidade, o conceito de justiça organizacional tem como foco a maneira pela qual os empregados determinam se foram tratados de maneira justa no seu trabalho e de que forma outras variáveis relacionadas com o trabalho podem ter influências nesse processo (Greenberg, 1990).

Mas esta avaliação é bastante complexa. Desde logo, porque há um envolvimento direto de pessoas nesse contexto, cada uma delas percebendo a sua realidade de maneira singular,⁵ e, por outro lado, porque envolve objetivos e emoções que cada um aspira alcançar (Mourão, 2009).

A percepção do que é justo ou injusto no quotidiano de um indivíduo tem por base valores, princípios éticos e morais, e é impregnada pela subjetividade “a partir da sua história de vida, de suas expectativas, e das leituras que faz do mundo exterior” (Ribeiro, 2008: 79), que não se justifica necessariamente por referência a padrões particulares de conduta definidos a partir de fontes objetivas, tais como autoridades religiosas, legais ou políticas (Tyler *et al.*,

⁵ Há situações em que as pessoas vinculam a noção de justiça ao seu próprio benefício, ou ao benefício do seu grupo social, o que aponta para a existência de julgamentos fortemente enviesados pelos interesses pessoais (Sampaio, Carmino e Roazzi, 2009).

1997), mas que lhe permite ter noções de certo e errado para analisar cada conjuntura comportamental em que ele está sendo envolvido.⁶

Ora, sendo as organizações de trabalho um sistema social onde indivíduos interagem entre si e com a própria organização, compreende-se a apropriação deste conceito pela ciência da gestão organizacional, tanto mais que há evidências empíricas e teóricas de que a percepção de justiça (ou de injustiça) de cada membro dentro de uma organização influencia e interfere não só com o seu bem-estar, mas também com a eficiência organizacional.

Por outro lado, e além da visão dicotômica do justo e injusto, a justiça organizacional ainda desempenha um relevante papel na formação de relacionamentos entre os colaboradores e o trabalho, aumentando ou diminuindo a sua identificação com a organização e o trabalho desempenhado, com forte impacto no comprometimento organizacional e na confiança na organização (Karriker e Williams, 2009).

Pelo reconhecimento generalizado da comunidade científica de que quanto maiores forem os níveis de justiça organizacional, maior é o índice de satisfação no trabalho dos colaboradores, com um impacto direto no comprometimento e desempenho organizacionais⁷ (Sora *et al.*, 2010; Heponiemi *et al.*, 2007).

A revisão crítica da literatura sobre justiça organizacional realizada por Assmar, Ferreira e Souto (2005) discutiu o importante papel da justiça nas relações entre trabalhadores e organizações, bem como a relevância estratégica de seu estudo para a compreensão de percepções, atitudes e comportamentos relacionados com o trabalho.

⁶ Andrade (2010) apresenta o conceito de comportamento humano nas organizações como uma forma de conduta que se baseia na racionalidade funcional ou na estimativa utilitária das consequências.

⁷ No mundo do trabalho, o comprometimento é um conceito-chave com ligações diretas aos resultados organizacionais e é o atributo único e exclusivo de uma equipa de determinada organização, que não pode ser clonado pelos outros competidores (Karanges, 2014). Por isso mesmo, nos últimos 20 anos, tem havido um crescente interesse no estudo desta variável.

Nesse contexto, essas autoras destacam que o conhecimento pelos gestores dos principais antecedentes e consequentes das percepções de justiça, em relação aos retornos organizacionais, aos processos decisórios e à própria qualidade das relações interpessoais é um profícuo instrumento para o bom funcionamento da organização⁸ (Rego e Souto, 2004; Mendonça e Tamayo, 2004), pelo que diversos investigadores têm estudado as percepções de justiça em diferentes contextos, tais como: políticas salariais (Folger e Konovsky, 1989), mudança organizacional (Folger e Skarlicki, 1999), promoções, processos de seleção e também na avaliação de desempenho (Sudin, 2011; Sotomayor, 2007).

Assim, dentro da vasta literatura sobre esta matéria, pode constatar-se que existe uma relação causal relevante entre justiça percebida de um funcionário e comprometimento na vida organizacional⁹ (Rego e Souto, 2004); satisfação no trabalho (Zainalipour, Fini e Mirkamali, 2010); aumento da eficácia organizacional (Frederico-Ferreira, 2008); confiança na organização e nos seus superiores hierárquicos (Folger e Konovsky, 1989; Eisenberg *et al.*, 1986); adoção de comportamentos altruístas e de cidadania (Cropanzano, Bowen e Gillilan, 2007); índices de desempenho individual. (Colquitt *et al.*, 2001; Cropanzo, Bowen e Gillilan, 2007); alta produtividade (Heponiemi *et al.*, 2007); satisfação com o salário (Folger e Konovsky, 1989); diminuição do absentismo (Eisenberger *et al.*, 1986); diminuição de conflitos (Cropanzo, Bowen e Gillilan, 2007) e maior probabilidade de denunciar fraudes e irregularidades na organização (Seifert *et al.*, 2010 *apud* Beuren e Santos, 2012).

⁸ “[...] é de grande interesse que os gerentes entendam quando e em que condições os trabalhadores atribuem como justas as distribuições de recursos e recompensas e os procedimentos, sejam eles em relação às políticas formais ou em termos das relações interpessoais entre gerentes e subordinados” (Mendonça *apud* Fiuza, 2010: 62).

⁹ O comprometimento afetivo é um composto por sentimentos e emoções, como o orgulho, o contentamento, o entusiasmo ou o ânimo, e é uma relação forte entre um indivíduo identificado (e envolvido) com uma organização em particular, e pode ser caracterizado por, pelo menos, três fatores: estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização; forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; e forte desejo de se manter como membro da organização (Schuster, Dias e Battistella, 2013).

Pela relevância desta temática, a percepção de justiça tem ainda sido investigada associada a diferentes culturas e organizações dispersas geograficamente (Shao *et al.*, 2013; Akanbi e Ofoegbu, 2013; Iqbal, Aziz e Tazawar, 2012; Rego e Souto, 2004).

Perante as conclusões desses estudos que demonstram que as percepções de tratamento justo engendram atitudes e comportamentos positivos, pelo que, nessa perspectiva, perceber o que é justo numa organização seria uma importante fonte de informação para fomentar o incentivo ou a motivação das pessoas que nela trabalham.

Este é, de resto, um dos objetivos principais desta dissertação.

Mas a importância deste conceito pode ser também aferida *a contrario*, ou seja, pelas percepções de tratamento injusto que, a acontecerem têm, normalmente, um impacto negativo nas reações e comportamentos dos indivíduos e levam a atitudes e comportamentos disfuncionais e prejudiciais para a organização,¹⁰ podendo comprometer a produtividade, a qualidade dos produtos desenvolvidos e principalmente o desempenho das pessoas e das empresas.

Assim, uma percepção de injustiça pode originar desapontamentos, ressentimentos, desgaste físico e emocional, rotatividade, absentismo, insatisfação, pior desempenho individual e/ou organizacional, saída da organização, bem como comportamentos disfuncionais e de retaliação,¹¹ como boatos, roubos, agressão e violência no trabalho (Kivimaki *et al.*, 2003; Greenberg, 1990), propiciando até uma certa suscetibilidade às doenças (Eib, 2015; Haque e Aslam, 2011; Kivimaki *et al.*, 2003).

¹⁰ Na abordagem de Skarlicki e Folger (1997) enfocam-se os comportamentos negativos utilizados pelos empregados para punir a organização e seus representantes, em resposta às injustiças percebidas.

¹¹ Apesar de se terem desenvolvido uma série de estudos que mostram que este comportamento está diretamente relacionado com a percepção de injustiça, porém, Townsend *et al.* (2000 *apud* Paiva e Leite, 2011) realizaram um estudo em que verificaram que o comportamento de retaliação não decorre necessariamente da percepção de injustiça mas também de outros fatores.

Em suma, e segundo Beugré (1998), citado por Assmar *et al.* (2005), o estudo da justiça organizacional pode ser importante por três motivos fundamentais:

- (1) a justiça é um fenómeno psicossocial e penetra na vida social e organizacional;
- (2) o ativo mais importante de qualquer organização é a sua força de trabalho e a maneira como ela é tratada afeta as suas atitudes e os comportamentos subsequentes, como o comprometimento, a confiança, o desempenho, a rotatividade ou a agressão;
- (3) o movimento em direção a uma força de trabalho mais qualificada faz supor que os trabalhadores mais habilitados passem a reivindicar não apenas bons empregos, mas também tratamento digno e respeitoso dentro de suas organizações.

Os estudos feitos sobre a justiça organizacional têm, recorrentemente, merecido alguns reparos, não só pelo facto de muitas pesquisas analisarem as perceções de justiça sem um contexto específico mas, sobretudo, o facto de muitos estudos serem laboratoriais, conduzidos em universidades, utilizando, na sua maioria, amostras dos Estados Unidos da América, existindo poucos estudos de campos noutros contextos organizacionais e em outras áreas geográficas (Sotomayor, 2006).

Porém, nestes últimos tempos, e já neste século, foram realizados vários estudos em países e culturas diferentes.

São disso exemplo, os estudos realizados em Portugal (Dias, Varela e Costa, 2011; Sotomayor, 2006); na Nigéria (Akanbi e Ofoegbu, 2013); na Índia (Purang, 2011; Singh, 2011); no Paquistão (Iqbal, Aziz e Tazawar, 2012); Haque e Aslam, 2011; Ikramullah *et al.*, 2011); na Sérvia (Vukonjanski *et al.*, 2012); na Bulgária (Todorova *et al.*, 2012)¹²); na Malásia (Mahdi, Mohd e

¹² Aí se diz, “*Organizational culture has been the focus of empirical studies in Bulgaria in the past decade*” (Todorova *et al.*, 2012: 2).

Almsafir, 2014; Sudin, 2011; Hwa, Jantani e Ansari, 2009); na Eslovénia (Ivanko, 2013); na Suécia (Eib, 2015); no Brasil¹³ (Andrade, 2010; Ribeiro, 2008), e ainda estudos transcontinentais e transculturais como o de Giacobbe-Miller, Miller e Victorov (1998).

Estes estudos realizados em regiões e sociedades diferenciadas demonstram que pessoas de diferentes culturas diferem nas suas atitudes, valores e crenças, e que essas diferenças têm implicações no âmbito laboral.

De resto, uma recente meta-análise levada a cabo por Shao *et al.*, (2013), abrangendo quase duas centenas de milhares de trabalhadores em 32 regiões e países diferentes, evidenciou bem a influência moderadora das dimensões culturais nas perceções de justiça organizacional, bem como o impacto que as diferentes culturas exercem sobre os seus efeitos.

2.2.3 Dimensões da justiça organizacional

Quando é abordado o tema da justiça organizacional é frequente fazê-lo do ponto de vista global.

No entanto, se se pretender compreender como as pessoas formam as suas perceções de justiça e lhes reagem, é pertinente repartir o conceito de justiça organizacional em facetas ou dimensões (Cunha *et al*, 2014).

De facto, embora haja autores que defendem haver apenas um tipo de justiça organizacional, apoiando-se nalguns estudos que concluem uma alta correlação entre as várias perspetivas propostas (Colquitt, 2001), a generalidade dos investigadores considera que a justiça organizacional é um conceito multidimensional (Fullford, 2005), por se concluir que existem efeitos

¹³ Mas no Brasil, ainda que os estudos tenham vindo a aumentar bastante, o tema da justiça organizacional ainda tem um índice bastante baixo, "pelo que, pode vir a ser, nos próximos anos, um *hot topic*" (Battistella, Schuster e Dias, 2012: 14).

distintos e reações diferentes identificáveis consoante o tipo de (in)justiça a que os trabalhadores estão sujeitos.¹⁴

Para esses autores, a justiça organizacional desdobra-se em, pelo menos, duas grandes dimensões (a chamada visão dimensional da justiça organizacional): a justiça distributiva e a justiça procedimental.

E esta é a fronteira mais comum no seio das perceções de justiça organizacional e foi assim que, numa fase inicial, esta começou a ser estudada.¹⁵

No entanto, por volta dos anos 80 surgiram questões que não eram completamente explicadas por aquela visão dimensional, pelo que Bies e Moag (1986) introduziram o conceito de justiça interacional, que reflete a qualidade da interação com os decisores.

A introdução desta nova dimensão suscitou alguma controvérsia, porquanto havendo autores que acolheram este entendimento, demonstrando até que esta nova faceta surge espontaneamente no discurso dos indivíduos, outros autores entendem, no entanto, que a justiça interacional é uma ramificação da justiça procedimental, não constituindo, assim, uma nova dimensão¹⁶ (Correia, 2010).

Mas a complexidade desta temática tornou-se ainda maior a partir do desmembramento da justiça interacional em outras duas dimensões: a justiça interpessoal e a justiça informacional.

¹⁴ As várias facetas da justiça induzem efeitos diferenciais nas reações dos membros organizacionais, gerando consequências distintas sobre o próprio desempenho organizacional (Fullford, 2005).

¹⁵ Há autores que advogam, porém, que a literatura mais primitiva sobre justiça organizacional se focou exclusivamente na justiça distributiva, principalmente nas perceções de equidade, ignorando completamente qualquer outra dimensão (Cohen-Charash e Spector, 2001).

¹⁶ Rego(2000), ao referir-se a esta dualidade de opiniões, diz que estamos perante uma “divergência notória” de posições.

Esta visão quadridimensional (com subdivisão da justiça interacional), que é a que mais adeptos colhe na literatura, pode, então, ser assim representada, conforma se demonstra na tabela 2.1.

Tabela 2.1 – Caracterização das dimensões da justiça organizacional

Dimensões da Justiça	Caraterização	Principais estudiosos
Distributiva	Primeira dimensão estudada pelos cientistas organizacionais. Seu foco é no conteúdo, ou seja, na justiça dos fins alcançados ou obtidos sejam eles positivos ou negativos (ex: salários, lucros, resultados de avaliações de desempenho ou sanções).	Adams, 1965
Procedimental	Seu foco é o processo, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar os fins. (ex: procedimentos usados para movimentação salarial e bonificações, processos disciplinares, sistemas de avaliação de desempenho, processos de recrutamento e seleção).	Thibaut e Walker, 1975 e 1978; Lind e Tyler, 1988
Interacional Interpessoal	Trata da qualidade da interação entre empregados e superiores ou decisores, reflete o grau de adoção de um tratamento digno e respeitador para com os funcionários. (ex: , o gestor age com dignidade e respeito?).	Bies e Moag, 1986; Tyler e Bies, 1990; Greenberg, 1993; Rego, 2000
Interacional Informacional	Reflete a qualidade da interação com os gestores/decisores, sobre o grau em que o superior informa, explica e justifica as decisões que afetam as pessoas. (ex: Oferece justificações aos indivíduos afetados pelas decisões?).	Greenberg e McCarty, 1990; Greenberg, 1993, Konovsky, 2000; Rego 2000

Fonte: (Andrade e Stefano, 2011:5).

Devido a estas abordagens teóricas e focalização em diferentes facetas, e porque os vários debates sobre a dimensionalidade da justiça organizacional têm sido inconsistentes e de fraca medição (Colquitt, 2001),¹⁷ a justiça organizacional é um campo que precisa ainda de mais integração (Sotomayor, 2006).

¹⁷ No original, “*inconsistent and poor measurement*”.

Para mais, como referem Souto e Rego (2003), a evidência empírica dos vários modelos existentes (unidimensional, bidimensional, tridimensional ou até quadridimensional (Ambrose e Schminke, 2009) é ainda escassa quanto à sua aplicação, pelo que não basta saber qual é a estrutura fatorial mais ajustada aos dados. É também necessário testar o grau em que as diferentes dimensões explicam e/ou são explicadas por diferentes variáveis externas¹⁸.

Finalmente, e no âmbito da revisão bibliográfica efetuada para este tema, não pode deixar de se referir uma diferente abordagem sobre a temática da divisão das dimensões da justiça, que foi proposta por Tyler *et al.* (1997).

Estes autores distinguem quatro eras na investigação sobre a justiça organizacional: a era da privação relativa (início 1945); a era da justiça distributiva (anos 60 e 70); a era da justiça procedimental (anos 80 e 90); e a era da justiça retributiva (em emergência nos anos 90). Recentemente, há ainda quem acrescente uma nova era com a justiça reparadora.

Neste aspeto, porém, o que é relevante para o âmbito deste trabalho é saber que se deve tomar em consideração que as diferentes dimensões da justiça interagem entre si, pelo não é possível produzir reações positivas incidindo apenas numa das dimensões (Cunha *et al.*, 2014) e que, além disso, não obstante as divergências conceptuais acima referidas, existe um consenso geral sobre a importância das perceções de justiça para o comportamento individual (Lira, 2013).

2.2.4 Justiça distributiva

A primeira dimensão a surgir de justiça organizacional foi a justiça distributiva que se “focaliza no conteúdo, isto é, na justiça dos fins alcançados ou obtidos numa organização” (Rego *et al.*, 2002: 118).

¹⁸ Rego (2002), citando Greenberg (1993) diz mesmo que há até razões para presumir que a dimensionalização não é independente dos contextos em que os indivíduos atuam.

Segundo Murtaza *et al.* (2011: 74), a justiça distributiva pode ser definida “como o tratamento que é dado aos trabalhadores em condições de igualdade, em termos de salário, horas de trabalho, promoção, e outras recompensas”, pelo que 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.

Inicialmente o conceito foi estudado por Homans (1961) o qual, baseando-se no princípio aristotélico da “igualdade proporcional”, construiu uma teoria empiricamente orientada, para quem o indivíduo percebe como justo ou injusto os resultados das suas relações de acordo com o balanço entre o investimento e o retorno, defendendo ainda que uma distribuição só é justa quando é proporcional às contribuições de cada um.¹⁹

Posteriormente Adams (1965) retomando os trabalhos de Homans, desenvolve a sua própria teoria, aplicando-a ao contexto organizacional.

Esta teoria, que ficou conhecida como teoria da equidade, trouxe uma grande contribuição à ciência organizacional ao relacionar a justiça distributiva com o rácio entre contribuições e compensações.²⁰

No ambiente laboral, e de acordo com aquela teoria da equidade, há uma troca bilateral em que os trabalhadores contribuem, designadamente, com tempo, nível de esforço, competências específicas e nível de qualificações (*inputs*) e esperam receber da organização as recompensas dessa mesma contribuição, nomeadamente, remuneração monetária, promoções, avaliação de desempenho e regalias (*outcomes*) (Akanbi e Ofoegbu, 2013).

¹⁹ "Um homem numa relação de troca com outro esperará que as recompensas líquidas ou lucro de cada homem sejam proporcionais aos seus investimentos" (Homans, 1961: 75).

²⁰ Na língua inglesa Adams (1965) recorre aos termos *inputs* e *outcomes*.

Essa teoria foi muito popular nas décadas de 60 e 70 do século passado, e serviu de base a muitos estudos então efetuados na área da justiça organizacional.

No entanto, como expressamente referiu Ahmad (2010: 4) “a teoria da equidade enfatizou [demasiado] a percepção de justiça dos resultados, ou seja, a justiça distributiva”.

De facto, segundo esse mesmo autor, apesar de se considerar a importância desta teoria, as pesquisas foram progressivamente evidenciando que o princípio da equidade é apenas um de entre os muitos que podem ser utilizados no contexto organizacional.²¹

Por outro lado, constatou-se ainda que a distribuição com base apenas no mérito pode, em algumas situações, criar desequilíbrios consideráveis, gerando tensões no seio da organização, principalmente entre os empregados que recebem menos e, além disso, o que algumas pessoas consideram justo para os outros, nem sempre é visto como justo para elas mesmas, como se concluiu na pesquisa de Skarzynska (1989, referida por Sampaio, Camino e Roazzi, 2009).

Assim, mais tarde, emerge um movimento crítico da análise simplista que reduz a justiça distributiva à proporcionalidade segundo o mérito e que prevê uma única resposta à iniquidade que é a restauração da equidade.

Foi, então, proposta a abordagem do multiprincípio, que é hoje a que recolhe mais consenso entre os investigadores, defendendo que não há um único princípio válido que possa regular a distribuição de recursos sociais em todos os tipos de sociedade, e que, por isso mesmo, propõe três princípios diferentes: o da equidade, o da igualdade e o da necessidade.

²¹ Leventhal (1980) considera a existência de oito regras distributivas: a regra da equidade; a da igualdade; a da necessidade; a do autointeresse justificado; a da adesão às promessas; a da legalidade; a da propriedade e a do *status*.

Estes princípios podem coexistir para explicar melhor as percepções de justiça distributiva, consoante a natureza das relações cooperativas que estão em jogo e do objetivo que se pretende atingir.

As características de cada um desses princípios, foram assim sintetizadas por Deutsch:

[..]O princípio da contribuição estabelece que cada um deve receber de acordo com a sua contribuição. O uso desse princípio requer que as contribuições feitas pelos participantes individuais possam ser acessadas. O princípio da igualdade parte do pressuposto de que todos devem receber o mesmo, sem necessidade de qualquer pré-requisito para a aplicação do princípio. O princípio da necessidade estabelece que cada um deve receber de acordo com a sua necessidade. A aplicação do princípio requer que haja informações sobre o caráter e a intensidade das necessidades individuais. (Deutsch, 1985 apud Paiva e Leite, 2011: 54)

Cabe, portanto, às organizações que pretendem aplicar estratégias organizacionais corretas, criar condições ambientais que permitam o desenvolvimento da justiça distributiva, uma vez que ela pode afetar de modo significativo a prossecução das suas metas²² (Filenga e Siqueira, 2006).

Assim, se a meta principal for a produtividade económica, geralmente a equidade é o critério que mais influencia a percepção de justiça distributiva; se, porém, o objetivo for a harmonia social, então a regra da igualdade pode ser preponderante para as percepções de distribuição; e, finalmente, se o objetivo for o desenvolvimento ou o bem-estar social, então o princípio da necessidade será, eventualmente, aquele que é mais relevante na percepção dos trabalhadores neste tipo de justiça (Assmar, Ferreira e Souto, 2005).

A teoria da equidade mereceu, recorrentemente, alguma contestação por várias razões, entre as quais sobressai o facto de, dizem os seus críticos, ter sido concebida no contexto económico da sociedade norte-americana, refletindo a importância dos valores económicos dessa sociedade, e portanto poder não se adequar, de forma idêntica, a outras culturas.

²² Cropanzano e Greenberg (1997), demonstraram que a justiça distributiva é uma variável cognitiva e pode afetar o cumprimento das metas organizacionais.

E, de facto, num estudo levado a cabo por Giacobbe-Miller, Miller e Victorov (1998) em que criaram uma situação de *role-play*, aqueles investigadores constataram que, embora administradores norte-americanos e russos considerem a produtividade um fator muito importante na atribuição de bónus aos trabalhadores, apenas os russos levavam também em conta o nível de necessidade dos trabalhadores abrangidos pela distribuição, o que lhes permitiu concluir que, efetivamente, os fatores situacionais e os valores presentes na cultura das pessoas, são de suma importância para os julgamentos sobre justiça distributiva (Sampaio, Camino e Roazzi, 2009).

Porém, mesmo perante todas as críticas a que esta teoria tem sido sujeita, convém salientar que autores que se debruçaram sobre a análise da justiça distributiva, têm demonstrado que essa é uma variável cognitiva que, direta e indiretamente, influencia significativamente as organizações (Cropanzano e Greenberg, 1997).

2.2.5 Perceção de justiça distributiva

A perceção de justiça distributiva dentro das organizações é uma perceção cognitiva, que tem na sua base a avaliação feita pelos indivíduos relativamente aos resultados que obtêm da organização (Cropanzano e Greenberg, 1997), e ocorre quando uma pessoa compara os resultados que lhe cabem com determinados padrões de referência que ela própria estabelece, ponderando os seus próprios *inputs* com os de outras pessoas (Rego, 2002).

Esta comparação é feita não só entre os rácios próprios e os de outros colegas ou conhecidos, mas também resulta de uma introspeção com as suas próprias necessidades, expectativas, evolução remuneratória na organização, normas sociais relacionadas com o prestígio das funções e, até, com valores imaginados dos salários de outras organizações (Rego, 2002).

A relevância da perceção da justiça distributiva tem sido evidenciada em vários estudos que a analisam sobre diversas vertentes.

Assim, a percepção da justiça distributiva está diretamente ligada com a satisfação com as recompensas, com os comportamentos de cidadania e o comprometimento organizacional,²³ com a satisfação no trabalho,²⁴ e favorece a autoestima e a autoeficácia (citados por Beuren e Santos, 2012; Schuster, Dias e Battistella, 2013).

Pelo contrário, um baixo nível de percepção de justiça distributiva provoca um sentimento de iniquidade.

A iniquidade revela-se quando um trabalhador percebe que para os mesmos resultados, os seus *inputs* são inferiores ou superiores aos demais, ou quando os resultados são inferiores e os *inputs* superiores, levando a um sentimento de injustiça (Adams, 1965).

Assim, além de prejuízos no comprometimento organizacional e no desempenho individual e/ou organizacional, (Rego e Souto, 2004) há evidências que a percepção de injustiça distributiva contribui para o absentismo, uma propensão maior para a saída da organização (Gago e Correia, 2010) uma baixa satisfação no trabalho (Gabris e Ihrke, 2001 *apud* Mourão, 2009), e contribui significativamente para um aumento do risco de saúde dos trabalhadores, gerando irritabilidade, ansiedade e depressão (Kivimaki *et al.*, 2003).²⁵

Perante esse sentimento de injustiça, Akanbi e Ofoegbu (2013), citando Adams (1965), afirmam que os trabalhadores procuram restaurar a equidade adotando vários comportamentos: alterando o seu desempenho ou investimento (*inputs*) (reduzindo o desempenho, deixar de auxiliar colegas, faltar, atrasar-se, sabotar o trabalho seu e dos seus colegas, podendo até chegar à violência física);

²³ Pelo contrário, Lambert (2003 *apud* Schuster, Dias e Battistella, 2013) verificou que esta percepção não teve efeito sobre o comprometimento organizacional.

²⁴ Zainalipour, Fini e Mirkamali (2010) constataram que esta percepção teve relações positivas com quatro dimensões de satisfação no trabalho analisadas: supervisão, colega de trabalho, remuneração e promoção.

²⁵ Nestes casos, estas situações negativas podem ser minimizadas se, em contrapartida, os interessados tiverem uma positiva percepção procedimental e interacional.

alterando as recompensas ou os resultados (reivindicando aumento do salário: *outcomes*); distorcendo cognitivamente a percepção de equidade (tentando convencer-se a si mesmas que estão numa situação de equidade, quando na realidade não o estão); mudando a base de comparação (escolhendo outras pessoas que podem ou não pertencer à mesma organização, como base de comparação/padrão de referência), e, até, abandonando a organização.²⁶

Considerando os diferentes contributos dos investigadores nesta área, Sotomayor (2006) sintetiza que a justiça distributiva pretende analisar as percepções de justiça relativas aos *outcomes* resultantes de um processo de tomada de decisão, sendo que a regra mais habitualmente utilizada para avaliar essas percepções é a da equidade.

No contexto do objeto desta dissertação, esta dimensão (justiça distributiva) está relacionada com os fatores remuneração justa/ajustada às suas funções, regalias por esforço adicional, possibilidade de promoção na carreira, igualdade no tratamento (em circunstâncias idênticas, todos serem tratados pelo mesmo peso e pela mesma medida) e equiparação salarial na empresa (relação do seu salário com os demais funcionários da mesma empresa), que vão estar em análise na apreciação que os inquiridos vão fazer no questionário elaborado para este trabalho.

2.2.6 *Justiça procedimental*

Os estudos sobre a justiça, quer os iniciais por Homans (1961), quer os de Adams (1965), focados essencialmente numa distribuição equitativa das recompensas, foram incapazes de abarcar o fenómeno da justiça organizacional em toda a sua dimensão, pelo que, mais tarde, surgiu uma nova dimensão da justiça, denominada justiça procedimental (também, por vezes, designada por justiça de procedimentos).

²⁶ O estudo de Olkkonen e Lipponen (2006) evidencia bem a vontade de abandonar a organização quando a percepção de justiça distributiva é baixa.

A literatura é unânime em considerar que a origem da justiça procedimental se deve a Thibaut e Walker (1975), os quais *“influenciados pela tradição de pesquisa em procedimentos legais, desenvolveram um programa de investigação sistemática com o objetivo de comparar as reações das pessoas aos procedimentos de resolução de conflito”* (Assmar, Ferreira e Souto, 2005: 445).

Segundo eles, as pessoas preocupam-se não apenas com os resultados de uma distribuição, mas também com os critérios e procedimentos adotados para fazer a distribuição. Assim, as pessoas podem aceitar bem resultados que lhes sejam desfavoráveis se acreditarem que os procedimentos para chegar até eles foram justos.²⁷

A justiça procedimental pode, então, ser entendida como a que corresponde à justiça dos princípios que regem os indivíduos no processo decisório (Sudin, 2011), ou seja, a justiça relativa aos métodos, mecanismos e procedimentos utilizados para tomar decisões (Malik e Naeem, 2011; Folger e Cropanzano, 1998).

Esta faceta da justiça manifesta-se, por exemplo, nos procedimentos adotados pela organização nos aumentos salariais, nas promoções, nos processos disciplinares ou nos sistemas de avaliação de desempenho (Sotomayor, 2007) dando ênfase ao caminho percorrido²⁸ e não ao resultado obtido.

Neste aspeto, a justiça procedimental distingue-se da justiça distributiva, que tem o foco assente nos resultados, e, por isso mesmo e contrariamente àquela, engloba aspetos tanto cognitivos como afetivos, e ainda aspetos estruturais (ter voz no processo) e aspetos sociais (justificações aos indivíduos afetados pelas decisões) (Filenga e Siqueira, 2006).

²⁷ Pelo contrário, se um trabalhador considerar que a sanção disciplinar que lhe foi aplicada foi justa, mas que o procedimento disciplinar foi injusto (por exemplo por ter havido violação das regras da privacidade), vai reagir negativamente (Souto e Rego, 2003).

²⁸ Muchinsky (2004: 311) diz que a justiça procedimental significa “a imparcialidade com que os meios são usados para atingir resultados numa organização” pelo que Rego(2002) caracterizou-a até, simplisticamente, como “a justiça dos meios”.

A essencialidade desta dimensão é, pois, o processo justo, que, de resto, «*responde a uma necessidade humana básica. Todos nós, qualquer que seja o nosso papel na empresa, queremos ser valorizados enquanto seres humanos e não como “pessoal” ou “ativos humanos”*»²⁹ (Kim e Mauborgne, 1997: 69).

E esse processo justo, de acordo com Pourezzaat e Someh (2009), baseando-se em vários autores, deve assentar nas seguintes características:

- consistência dos procedimentos/normas entre as diferentes pessoas e ao longo do tempo;
- as decisões não serem enviesadas, ou seja, não influenciadas pelos interesses ou sentimentos pessoais dos indivíduos que as tomam (imparcialidade/neutralidade);
- as decisões devem ser feitas na base em informações fiáveis, precisas e exatas;
- representatividade dos interesses das partes envolvidas no processo decisório (garantir que a opinião dos envolvidos foi tida em conta);
- atender a princípios éticos e morais;
- garantir a existência de mecanismos para modificar ou corrigir decisões erradas.

E ainda, acrescenta Colquitt (2001), a confiança, o tratamento interpessoal, a benevolência ou o reconhecimento de *status*.

No contexto organizacional, o processo justo está associado a dois fatores: controlo do processo (oportunidade de expressar os seus pontos de vista e poder argumentar durante o processo) e controlo da decisão (oportunidade de influenciar o resultado em si)³⁰ (Sotomayor, 2006).

²⁹ Sintomaticamente, Drucker intitulou assim um artigo seu: “eles não são empregados, são pessoas”, e, prosseguiu: “os empregadores deixaram de cantar o velho mantra, as pessoas são o nosso maior ativo”, proclamando agora “as pessoas são a nossa maior responsabilidade” (2002: 74).

³⁰ Tyler (1987) sugere que as pessoas procuram ter controlo no processo porque estão preocupadas com os seus próprios resultados (no original: *self-interest model*).

Alguns autores mostraram que o controlo sobre o processo e a tomada de decisão, dando aos trabalhadores a oportunidade de ter “voz” nos resultados das decisões, ou receber informação precisa,³¹ pode produzir um forte sentido de justiça e atitudes mais positivas em relação aos resultados e à organização (Leventhal, 1980; Thibaut e Walker, 1975).

Por isso mesmo a voz, sendo uma das variáveis mais estudadas e que mais atenção tem merecido neste tipo de dimensão, não podia ficar de fora, como não ficou, da escolha dos fatores a incluir no questionário para a elaboração desta dissertação.

Assim, os fatores desta dimensão escolhidos para integrar o questionário foram: oportunidade para dar opinião nas decisões que o afetam a si e ao seu trabalho, receber todas as informações que precisa para fazer bem o seu trabalho, regras claras, definidas e transparentes sobre os critérios e procedimentos da empresa, não ser sancionado sem ser previamente ouvido, avaliação isenta do seu desempenho e *feedback* frequente do seu trabalho.

2.2.7 Perceção de justiça procedimental

Nesta dimensão organizacional “as pessoas formam as suas perceções de justiça a partir de determinados critérios ou regras procedimentais” (Rego, 2002 *apud* Rola, 2013: 33), preferindo procedimentos que maximizem os seus resultados pessoais.

Esta maximização dos resultados pessoais tem reflexos diretos nos resultados organizacionais. Por isso se diz que a dimensão procedimental da justiça está associada aos resultados organizacionais, sendo que aquela associação é ainda mais evidente quando se refere aos colaboradores mais próximos do centro de tomada de decisões e tende ainda a ter mais impacto no desempenho dos colaboradores que têm maior interdependência de tarefas.

³¹ Na tolerância à ambiguidade, uma pessoa passa a sentir-se desconfortável a partir do momento em que se confronta com informações incompletas (Hartmann e Slapnicar, 2012).

De resto, pesquisas têm consistentemente demonstrado que a existência de níveis mais elevados de desempenho no trabalho, de comprometimento com a organização, de maior satisfação por salário, de confiança e de maior cidadania organizacional estão diretamente relacionados com a percepção de justiça que os empregados sentem quanto aos processos de tomada de decisão e ao tratamento que lhes é dispensado (Covacs, 2006).

No estudo levado a cabo por Zainalipour, Fini e Mirkamali (2010) constatou-se haver uma correlação significativa entre a percepção de justiça procedimental e todas as dimensões da satisfação no trabalho.³²

Também numa análise levada a cabo por Siqueira (1995) foram ainda encontradas correlações diretas entre percepção de justiça de procedimentos e comprometimento com a tarefa e desempenho da tarefa (Earley e Lind, 1987); percepção de justiça de procedimentos e comprometimento organizacional afectivo (Brokner, Tyler e Cooper-Schneider, 1992); e percepção de justiça de procedimentos e atitudes relativas às instituições e às suas autoridades (Lind e Tyler, 1988).

Não admira, pois, que alguns autores, como Cropanzano e Folger (1989) atribuam mais força à justiça procedimental do que à justiça distributiva.³³

Por tudo isto, não admira, portanto, que muita da investigação levada a cabo nos anos 80 e 90, quer mesmo a feita mais recentemente, tenha como principal objetivo mostrar que a percepção da justiça distributiva e a da justiça procedimental têm efeitos independentes nas avaliações de justiça ou da satisfação dos participantes, sendo que a percepção da justiça procedimental tem, normalmente, mais impacto nessas variáveis do que a da justiça

³² Ao invés, nesse mesmo estudo, constatou-se que, quer a dimensão distributiva quer a interacional tiveram relações positivas apenas com algumas das dimensões da satisfação no trabalho.

³³ Assmar, Ferreira e Souto (2005) referem que a pesquisa em justiça tem revelado que o comprometimento organizacional está mais fortemente associado à justiça procedimental do que à justiça distributiva.

distributiva³⁴ (Correia (2010, fazendo referência a estudos levados a cabo por Lambert *et al.*, 2005; Fondacaro, Jackson e Luescher, 2002; Folger e Konovski, 1989; Tyler e Folger, 1980).

No entanto, contrariando estes resultados, as conclusões de um recente estudo de Nadiri e Tanova (2010), referido por Beuren e Santos (2012), mostraram que, quer para os resultados da empresa, quer para a satisfação no trabalho, a percepção de justiça procedimental, comparativamente com a justiça distributiva e a interacional, não tende a ser a mais relevante.³⁵

Resultados díspares deste género foram também encontrados em duas meta-análises recentes, no âmbito da satisfação organizacional, que chegaram a conclusões contraditórias: Cohen-Charash e Spector (2001) concluíram que a justiça distributiva é um melhor fator da satisfação com o trabalho do que a justiça procedimental, enquanto que Colquitt *et al.* (2001) concluíram que a justiça procedimental é um melhor fator da satisfação com o trabalho do que a justiça distributiva.

Apesar destas aparentes contradições (que aliás, não são muito incomuns na área das ciências sociais), uma coisa é certa: a relevância da percepção da justiça procedimental é inquestionável, já que,

“pelo menos em parte, os indivíduos avaliam as suas experiências de trabalho em função da percepção que têm da justiça dos procedimentos utilizados pela organização na tomada de decisão, e da percepção que têm da preocupação da organização face ao seu bem-estar”. (Frederico-Ferreira, 2008: 698)

Essa relevância está, aliás, bem evidenciada por Tyler, Degoey e Smith (1996), que, fazendo a análise dos resultados de 20 anos de investigação nessa área dimensional, referem que os estudos mostraram que quando as pessoas sentem que foram tratadas justamente têm mais probabilidade de aceitar as decisões resultantes dos procedimentos, ficam mais satisfeitas com os

³⁴ Há, aliás, autores que defendem que os efeitos destes dois tipos de justiça não devem sequer ser estudados separadamente (Gago e Correia, 2010).

³⁵ Nesse estudo, foi ainda constatado que a justiça distributiva tende também a ser mais relevante para o comportamento de cidadania organizacional que a procedimental.

procedimentos, têm maior probabilidade de aceitar as normas do grupo, têm maior probabilidade de permanecer um membro do grupo, e têm maior probabilidade de ajudar o grupo, mesmo que isso implique custos para eles.

Por tudo isto, como concluem Kim e Mauborgne (1998):

A justiça dos processos tornou-se uma poderosa ferramenta de gestão para as empresas que estão empenhadas em passar de uma economia baseada na produção para uma economia baseada no conhecimento, na qual a criação de valor depende progressivamente das ideias e inovação.

O processo justo influencia profundamente as atitudes e comportamentos críticos para o elevado desempenho. Constrói a confiança e desvenda as ideias. Através dele, os gestores podem mesmo alcançar as metas mais árduas e difíceis.

(citados por Rola 2013: 34)

2.2.8 Justiça Interacional

A justiça interacional foi introduzida por Bies e Moag (1986) e concentra-se na importância da qualidade da interação entre os empregados e os superiores hierárquicos, refletindo sobre o grau em que o superior adota um tratamento digno e respeitador com os seus subordinados e sobre o grau em que o superior fornece informações e justificações sobre as decisões tomadas e que afetam diretamente as pessoas da organização (Sudin, 2011),³⁶ ou seja, “é processo de interação entre a gerência e os funcionários na forma de conduzir os procedimentos da organização” (Mourão, 2009: 40).

A justiça interacional reflete, pois, a qualidade de interação com os chefes e subordinados.

A justiça interacional permite, portanto, distinguir a justiça pela forma como as decisões são transmitidas ao trabalhador, independentemente de aquelas decisões serem percebidas como justas/injustas, ou terem sido geradas por processos considerados justos/injustos (Colquitt, 2001).

³⁶ Segundo Hartmann e Slapnicar (2012), a percepção de justiça tende a aumentar, com a troca de informações de alta qualidade entre os superiores e seus subordinados.

Se o superior age com dignidade e respeito em relação aos trabalhadores e oferece justificações aos sujeitos afetados pelas decisões, então os funcionários o perceberão de forma positiva.

Caso contrário, o indivíduo, ainda que considere sempre os seus superiores como representantes da organização, tenderá a responder de forma negativa em relação ao seu superior, mas não necessariamente em relação à empresa, como o comprovam vários estudos (Rego, 2002).

Por isso, os estudos desenvolvidos nesta área incidem e tentam medir 4 critérios base: justificação (explicação sobre a base das decisões); veracidade (sinceridade por parte do superior hierárquico); respeito (o superior hierárquico ter um comportamento cordial baseado no respeito e dignidade) e bom senso/privacidade (ausência de declarações não profissionais ou observações preconceituosas) (Karanges *et al.*, 2014).

Pese embora estas considerações, e como já aqui foi sumariamente anteriormente referido, não foi consensual a consideração da justiça interacional como uma dimensão autónoma das demais. Assim, a “arrumação” da justiça interacional tem tido essencialmente duas preferências: os que a consideram como um subgrupo da justiça procedimental³⁷ e os que a consideram um grupo distinto da justiça organizacional.

No entanto, apesar desse diferente entendimento sobre a autonomia ou não dessas duas dimensões, parecem existir indícios de ser vantajoso estudá-las separadamente, dado que “podem relacionar-se diferentemente com as reações atitudinais e comportamentais dos membros organizacionais” (Cunha *et al.*, 2014).

³⁷ Cropanzano e Greenberg (1997) não distinguem justiça interacional da procedimental, pois as suas pesquisas revelam que esses dois tipos de justiça apresentam consequências similares, além de serem altamente correlacionados.

Nesse modelo tridimensional, e dentro da justiça interacional, alguns dados teóricos e empíricos apontam ainda para a existência de duas possíveis vertentes: a interpessoal e a informacional.

2.2.8.1 Justiça interpessoal

A justiça interpessoal reflete o modo como as pessoas são tratadas com cortesia, dignidade e respeito pelo superior hierárquico envolvido na execução dos procedimentos, que tem em consideração a privacidade do seu subordinado,³⁸ lidando com ele de uma maneira honesta, digna, ética e respeitadora dos seus direitos como ser humano e membro organizacional (Sotomayor, 2006).

2.2.8.2 Justiça informacional

A justiça informacional concentra-se nas explicações dadas às pessoas interessadas na informação sobre uma dada decisão (o porquê de terem sido adotados certos procedimentos ou o porquê dos *outcomes* terem sido distribuídos de um determinado modo) e, nesse sentido, pode e deve integrar-se numa vertente mais ampla que é a comunicação interna da organização.³⁹

Neste caso, presume-se que aquelas explicações e justificativas tornam as decisões mais transparentes, eliminam as especulações infundadas e que, por isso mesmo, podem atenuar as reações negativas dos empregados às percepções de injustiças ou minimizar as respostas adversas aos aspetos desfavoráveis dos resultados obtidos (Ribeiro, 2008).

³⁸ Belanger, McNally, e Flint (2006, *apud* Sudin, 2011) admitiram a existência de relações positivas entre as percepções de privacidade e de justiça interacional.

³⁹ A importância desta vertente é salientada por (Karanges, 2014) ao fazer referência a estudos recentes que a associam positivamente com a lealdade dos colaboradores, *performance* e comportamento (Asif e Sargeant, 2000), comprometimento organizacional (Bambacas e Patrickson, 2008; Carriere e Bourque, 2009), satisfação no trabalho (Asif e Sargeant, 2000; Carriere e Bourque, 2009), satisfação da comunicação (Tukiainen, 2001), e identificação organizacional (Cornelissen, 2011; Smidts *et al.*, 2001).

2.2.9 Percepção de justiça interacional

Os autores que defendem a distinção destes dois subtipos de justiça interacional argumentam que cada um deles influencia percepções e comportamentos diferentes nos trabalhadores, sendo que com a vertente interpessoal é de se esperar que aumente o grau de aceitação das decisões e suscite outros tipos de reações positivas por parte dos empregados. Por sua vez, é expectável que as explicações/justificações dadas mitiguem as reações negativas das pessoas às percepções de injustiça ou a resultados menos favoráveis (Cropanzano e Greenberg, 1997).

Como referem Cunha *et al.* (2014) uma pessoa pode considerar que a sanção foi justa, que o processo foi justo, mas, mesmo assim, reagir negativamente devido ao modo rude, indigno e desrespeitador como o seu superior o tratou e lhe comunicou a sanção.

Várias pesquisas têm concluído que a percepção da justiça interacional está associada aos resultados no relacionamento líder-colaborador, ao comportamento de cidadania organizacional ligada ao indivíduo, e à confiança no superior, podendo, em caso de percepção de injustiça interacional, gerar efeitos de exaustão emocional e de intenções de abandono da organização (Cole *et al.*, 2010; Karricker e Williams, 2009).

Um dos estudos que é frequentemente referido na literatura pela importância prática das suas conclusões, é o que levaram a cabo Folger e Skarlicki (1999), que concluíram que a percepção de justiça interacional está relacionada com a explicação da retaliação no trabalho.

No entanto, sendo a justiça interacional a mais nova dimensão da justiça organizacional, é, por isso mesmo, a que menos estudos tem das consequências diretas da sua percepção.

Aliás, segundo o levantamento feito por Batistella, Schuster e Dias (2012), na última década, no Brasil, não houve nenhum estudo especificamente sobre essa dimensão e a sua percepção.

Mesmo assim, há quem defenda que essa vertente da justiça é mais importante do que os procedimentos formais para determinar o comportamento dos empregados nas organizações (Mendonça e Tamayo, 2004), pelo que não poderia deixar de fazer parte do inquérito levado a cabo neste trabalho.

Assim, entre os fatores que foram elencados para a elaboração do questionário, consideraram-se alguns típicos desta dimensão de justiça: os fatores contar com o seu chefe para assuntos pessoais e profissionais, sempre que precisar; forma como o seu chefe lhe comunica as decisões que o afetam; ser informado pelo seu chefe sobre as razões das decisões que o afetam; e tratamento digno e respeitoso por parte do seu chefe.

2.2.10 Justiça Global

Ainda que as organizações possam obter bons níveis de desempenho por parte dos trabalhadores se atuarem apenas sobre uma das facetas da justiça, não é possível produzir reações positivas nas pessoas atuando apenas numa das facetas da justiça organizacional (Cunha *et al.*, 2014).

Até porque, as diferentes facetas interagem entre si, não podendo, por isso mesmo, ser vistas como conceitos totalmente independentes e sem contacto entre si (Cunha *et al.*, 2014).

Assim, será mais razoável as organizações apostarem na obtenção da percepção das três facetas da justiça por parte dos trabalhadores.

Para além disso, as pessoas, mesmo que consigam distinguir entre as fontes da sua experiência de justiça, são, na realidade, impulsionadas a comportamentos que advêm de um sentimento geral de justiça.

Aliás, como refere Shapiro (2001 *apud* Lira, 2013) as vítimas da injustiça reagem à sua experiência geral de injustiça.

Por isso mesmo, esta interação entre as várias dimensões tem sido alvo de análise por parte da literatura, havendo estudos que a comprovam.

Assim, alguns investigadores admitiram mesmo que o foco dos estudos em formas distintas de justiça pode não garantir uma imagem precisa ou completa da percepção por parte dos indivíduos, e, por isso mesmo, pode limitar a compreensão das experiências de justiça destes e das suas reações a estas, pelo que sugeriram que investigações futuras deveriam considerar julgamentos globais de justiça, de modo a haver uma compreensão mais completa da justiça em ambientes organizacionais (Eib, 2015; Rupp *et al.*, 2014; Lira, 2013; Ambrose e Schminke, 2009).

É, pois, seguindo essa recomendação, que este trabalho procura dar uma perspetiva das percepções de justiça globalmente consideradas, para que se consiga ter uma visão mais completa da justiça em ambiente laboral.

2.3 Motivação

2.3.1 Introdução

Para os psicólogos, grande parte das razões para a diversidade da conduta dos indivíduos tem origem num processo psicológico básico chamado motivação (Tella, Ayeni e Popoola, 2007), que “é relacionado com emoções, mas não deve ser confundido com voluntarismo ou otimismo” (Singh, 2011: 2).

O interesse pela motivação pode ser observado já nas obras dos primeiros filósofos da humanidade, embora sob outras denominações,⁴⁰ tendo sido um dos primeiros temas da investigação da psicologia e permanece, até hoje, como um dos que despertam mais interesse nos investigadores que tentam, por essa via, determinar os motivos que diferenciam a forma de agir das pessoas (Gonçalves, 2014).

Foi com McDougail (1871-1938), um cientista britânico do comportamento, que se desenvolveram os estudos sobre os motivos e a motivação (Fachada, 2012).⁴¹

Entretanto, perante a consciência de que a compreensão da motivação humana é uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos pessoais, do trabalho, das organizações e dos países, assumindo um papel preponderante em todos os contextos da vida humana (Serra, 2010), “no decurso do séc. XX, muitos investigadores nas áreas da filosofia, psicologia, sociologia e antropologia efetuaram múltiplos estudos sobre a motivação, a sua origem e as suas consequências” (Silva e Reis, 2014: 80).

Entretanto, e pese embora os gestores gostarem de ter os seus trabalhadores motivados, constata-se que, na realidade, mesmo após tantas pesquisas

⁴⁰ Desde os tempos de Platão os desejos representavam já para os filósofos uma espécie de “força motivadora” controlável pela razão.

⁴¹ McDougail ainda chamava “instintos” aos motivos, e definia-os como “forças irracionais, compulsórias, herdadas, que dão forma virtualmente a tudo o que as pessoas fazem, sentem e dizem” (Fachada, 2012: 292).

efetuadas sobre este conceito em mais de meio século, a maioria continua sem entender, verdadeiramente, o que motiva as pessoas (Burton, 2012).

2.3.2 Definição de Motivação

Considere-se a motivação apenas um processo meramente interior e psicológico (Ervilha, 2008 *apud* Marcondes, 2010) ou, pelo contrário, um processo que resulta da interação entre os indivíduos e as variáveis situacionais (Latham e Pinder, 2005), a definição desse conceito não é uma tarefa fácil⁴², tanto mais que ela não pode ser diretamente observada, mas tão-somente inferida de comportamentos como escolha de tarefas, esforço, persistência e verbalizações (Cunha *et al.*, 2014).

Nesse sentido, a motivação pode ser entendida como um fator psicológico, consciente ou não, que predispõe o indivíduo a efetuar certas ações ou a tender para certos objetivos, ou como um conjunto de fatores ou de processos que leva, instiga ou provoca uma escolha, iniciando um comportamento que está direcionado a um objeto (Engelman, 2010).

Como se vê, ainda que haja alguns autores que considerem a motivação um traço pessoal (ou seja, uns têm, outros não), a maioria, porém, entende que a motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação/ambiente.

Nesta interação indivíduo/ambiente, variadíssimos autores propuseram um modelo de comportamento motivacional influenciado por fatores extrínsecos e fatores intrínsecos (Gagné e Deci, 2005).

Os fatores extrínsecos dizem respeito ao ambiente de trabalho e incluem os salários, os benefícios, as condições físicas de trabalho, a supervisão, as

⁴² Já há quase 50 anos, Maslow se debatia com dificuldade de definir este conceito, afirmando “sou motivado quando sinto desejo, ou carência, anseio ou falta. Ainda não foi descoberto qualquer estudo objetivamente observável, que se relacione diretamente com essas informações subjetivas, isto é, ainda não foi encontrada boa definição comportamental de motivação” (Maslow, 1968: 48).

políticas e os procedimentos, ou, simplesmente, têm por objetivo evitar punições ou obter uma recompensa e atuam como estímulo para a ação (Singh, 2011).

Por sua vez, a motivação intrínseca⁴³ é aquela para a qual não há recompensa aparente para além da atividade em si mesma e ocorre devido a sentimentos positivos internos que são gerados por desempenhar bem a sua função (Joo e Lim, 2008), e embora “nos humanos não seja a única forma de motivação ou de atividade voluntária, é uma das mais importantes, convincentes e persuasivas” (Ryan e Deci, 2000: 2).

2.4 Teorias da Motivação

A influência da motivação no comportamento e desempenho dos colaboradores tem sido analisada por um conjunto de teorias e modelos explicativos, assentes no corolário de que o comportamento humano pode ser aferido em função de cinco parâmetros: necessidades, reforço, cognição, as características do trabalho e os sentimentos/emoções (Burton, 2012).

As primeiras referências sobre as teorias da motivação no âmbito organizacional surgiram no início daquele séc. XX, quando o engenheiro norte-americano Frederick Taylor estudou a produtividade dos trabalhadores das empresas, assumindo a ideia de que o dinheiro era o único motivador dos trabalhadores, e que, por esse facto, desenvolviam mais trabalho apenas para obterem mais dinheiro.

Um pouco mais tarde, Elton Mayo desenvolveu um estudo que ficou conhecido como “efeito Hawthorne”,⁴⁴ chegando à conclusão de que o grupo de trabalho objeto da sua pesquisa aumentava a produtividade, não em função das recompensas recebidas, mas principalmente em função do nível de atenção

⁴³ A motivação intrínseca começou por ser estudada inicialmente através do comportamento animal e só posteriormente é que foi transferida para os estudos do comportamento humano (Ryan e Deci, 2000).

⁴⁴ A literatura costuma considerar que o estudo coordenado por Elton Mayo numa fábrica no bairro de Hawthorne (1927 – 1932), foi o pontapé de saída para o estudo da motivação no âmbito laboral (Hossain e Hossain, 2012).

que obtinha dos seus superiores e das relações estabelecidas entre os membros do próprio grupo de trabalho (Latham, 2007 *apud* Hossain e Hossain, 2012).

Foi desta abordagem, que tinha como objetivo concreto entender o comportamento humano e identificar as fontes de prazer que o trabalhador encontra ou pode encontrar no seu ambiente de trabalho, de modo a conseguir o desejado aumento da produtividade, que, verdadeiramente, surgiram as teorias clássicas da motivação.

A abordagem contemporânea destas teorias costuma distinguir as *teorias do conteúdo* (baseadas nas necessidades básicas humanas), as *teorias de processos* (que se baseia em processos de pensamento que influenciam o comportamento) e a *teoria do reforço* (que assenta na ideia de que se devem ensinar ao trabalhador os comportamentos desejados no trabalho).

2.4.1 Teorias de conteúdo

As teorias de conteúdo tentam explicar o que impulsiona os indivíduos a agirem de uma determinada maneira, de acordo com uma compreensão de que todos os seres humanos têm necessidades.

Necessidades são deficiências fisiológicas ou psicológicas que despertam comportamentos. Estas necessidades podem ser fortes ou fracas, são influenciadas por fatores ambientais e variam ao longo do tempo e do lugar (Ramlall, 2004 *apud* Burton, 2012).

O conceito de necessidades humanas revela-se extremamente útil, pois fornece um meio de entender como várias forças sociais e ambientes interpessoais afetam a motivação. Além disso, a postulação de necessidades básicas ajuda a explicar por que apenas alguns comportamentos são realmente eficazes e melhoram o bem-estar, enquanto outros não (Deci e Ryan, 2008).

2.4.1.1 Teoria das necessidades: Maslow

A primeira explicação importante sobre motivação é representada pela teoria das necessidades, que foi desenvolvida por Murray (1938), que partiu da teoria do instinto utilizada para descrever o comportamento animal, introduzindo-lhe os conceitos de aprendizagem e de necessidades induzidas pelo conhecimento, mas, na realidade, foi Maslow quem, mais tarde (1954), apresentou uma teoria geral da motivação humana fundamentada nas necessidades humanas (Silva, 1998).

Para Maslow, o comportamento humano é conduzido/motivado pela existência de necessidades insatisfeitas, pelo que desenvolveu uma teoria que, por um lado, explica a motivação em termos de satisfação das necessidades humanas básicas e, por outro, hierarquiza essas necessidades, de forma generalizada, e para todas as pessoas, assumindo que são iguais para todos, embora os fatores que satisfazem cada necessidade possam diferir para cada indivíduo.

A teoria desenvolvida por Maslow costuma ser graficamente apresentada por um esquema de pirâmide na qual estão hierarquizados, por ordem de importância, cinco patamares de necessidades básicas, que abarcam as seguintes áreas: fisiológicas (fome, sede e sexo); segurança (relativamente a ameaças físicas e emocionais); sociais (a nível da aceitação e amizade); estima (relativamente ao autorrespeito, autonomia, realização, *status*, reconhecimento e atenção); autorrealização (autocrescimento pessoal e realização do potencial individual) (Caiado, 2012).

Para esta teoria, dois princípios são fundamentais para se determinar como as necessidades afetam o corpo humano: o princípio do déficit, que sustenta que uma necessidade satisfeita não é já um motivador do comportamento; e o princípio da progressão que sustenta que uma necessidade de um nível só é ativada quando a necessidade do nível imediatamente mais baixo está satisfeita.

Tabela 2.2 – Pirâmide de Maslow

Tipo de Necessidades	Pirâmide de Maslow	Forma como as organizações podem satisfazer as necessidades
Desejos de auto-realização e realização plena	Necessidades de auto-actualização	Atribuição de tarefas estimulantes, formação e possibilidades de progressão
Desejos de auto-respeito e de respeito ou reconhecimento dos outros	Necessidades de estima e auto-reconhecimento	Feedback acerca do desempenho
Necessidades de afiliação incluindo sentimentos de amizade e de pertença	Necessidades sociais	Actividades paralelas que estimulem o trabalho em equipa (ex.: jogos, comemorações) e demonstrações de preocupação para com os direitos das pessoas.
Necessidades de segurança e de estabilidade	Necessidades de segurança	Proporcionar um ambiente de trabalho em que os indivíduos se sintam satisfeitos
Necessidades humanas mais básicas	Necessidades fisiológicas	Pagamento dos salários

Fonte: (Galhanas, 2009: 9)

Em termos gerais, Maslow acredita que as necessidades primárias (as dos dois primeiros níveis) são as que, primeiramente, influenciam o comportamento humano e, apenas depois de estas satisfeitas, as necessidades secundárias (as dos restantes três níveis) poderão representar motivo de estímulo, ou seja, apenas as necessidades insatisfeitas são motivadoras (Ivanko, 2013).

Pelas características desta teoria Maslow considera haver uma relação direta entre as políticas da empresa e a produtividade, pelo que preconiza que as organizações devem fazer o possível por proporcionar aos seus colaboradores a satisfação das necessidades de mais elevado nível (Neves, 2002 *apud* Lameiras, 2010).

Para isso mesmo, e porque as pessoas não são completamente autorrealizadas, mas esforçam-se sempre para serem melhores e usarem adequadamente os seus talentos (Maslow), é importante que o gestor identifique o nível de satisfação das necessidades dos trabalhadores e em que ponto da pirâmide se situam, para perceber como cada um deve ser motivado

para conseguir atingir as suas necessidades e esforçar-se para alcançar o próximo nível, até atingir a autorrealização.

Apesar da popularidade desta teoria, graças à sua simplicidade e possibilidade de fornecer um fácil entendimento desta matéria complexa (Yair Re'em, 2011), são-lhe, no entanto, apontadas algumas críticas.

Desde logo, o facto de a sua essencialidade ser estruturada numa ordem de 5 níveis pode não corresponder à hierarquia de determinadas pessoas (por exemplo, noutras culturas não ocidentalizadas, e menos individualizadas, as necessidades sociais podem ter uma preponderância mais relevante, ou seja, estar num patamar superior) (Cunha *et al.*, 2014).

Além disso, os indivíduos podem sentir diversas necessidades ao mesmo tempo, ou, até mesmo, abrir mão de uma necessidade de nível inferior por outra de nível mais elevado (Miranda, 2009).

Além disso, alguns autores argumentam que embora, esta teoria esteja fundamentada numa lógica intuitiva, a realidade é que os testes empíricos que a possam sustentar foram bastante limitados.⁴⁵

Por isso, Murrell (1977, citado por Miranda 2009: 18) afirmou que *“a teoria de Maslow foi recebida com aprovação por numerosos psicólogos, mas mais como um ato de fé, uma vez que, para verificá-la, poucas pesquisas se fizeram, sendo comprovadamente fácil interpretar situações com o seu modelo, mas algo mais espinhoso testar realmente sua validade”*.

2.4.1.2 Teoria de Alderfer (ERG)

A teoria das necessidades desenvolvida por Maslow foi seguida por vários autores que fizeram tentativas no sentido de a melhorar.

⁴⁵ “Ainda que tenha existido um esforço contínuo com diversas pesquisas e experiências nos últimos 60 anos, esta teoria nunca foi validada” (Re'em, 2011: 21).

Uma das modificações foi apresentada em 1973 por Alderfer que desenvolveu um modelo semelhante ao de Maslow, mas com menos níveis de necessidades.

A teoria de Alderfer, que ficou conhecida como ERG, é considerada uma variação da teoria das necessidades, com contornos mais flexíveis e menos teleológica (ou seja, menos orientada para um objetivo final: a autorrealização).

Alderfer, à semelhança de Maslow, considera que uma pessoa pode ser motivada através da satisfação de necessidades, embora defenda a existência de apenas 3 categorias:

- Existência – compreende as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow;
- Relacionamento – corresponde às necessidades sociais de Maslow;
- Crescimento – inclui as necessidades de autorrealização.

A teoria ERG, no entanto, contrasta com a teoria de Maslow em alguns aspetos.

Alderfer considera a existência de uma maior inter-relação entre as várias categorias, uma vez que acredita na possibilidade de uma pessoa ser motivada, em simultâneo, por diferentes necessidades de diferentes níveis sem uma ordem ou hierarquia aparente (Hossain e Hossain, 2012).

Assim, de acordo com a teoria ERG, por vezes, múltiplas necessidades podem ser agentes da motivação ainda que algumas possam ser mais dominantes do que outras. Por outro lado, níveis mais elevados de necessidades podem ser mais relevantes do que outros de nível inferior ainda não totalmente satisfeitos (Hossain e Hossain, 2012) e, se uma pessoa não sentir satisfeitas as necessidades de determinado nível, não impede que se sinta motivado também pelos fatores, já satisfeitos, do nível inferior, ou seja, a motivação da conduta humana não obedece a um sentido apenas progressivo, mas também regressivo.

Como ponto negativo que se aponta a esta teoria, está o facto de apesar das mudanças que ela introduziu à teoria de Maslow, também padece da idêntica insuficiência de suporte empírico (Re´em, 2011).

2.4.1.3 Teoria das Necessidades Adquiridas: McClelland

Um outro contributo importante no campo das teorias de conteúdo com base na teoria das necessidades de Maslow foi dado por McClelland, num modelo que se tornou um ponto de partida importante para muitos outros investigadores, segundo um princípio de que os motivos não são herdados, mas sim aprendidos (Silva e Reis, 2014).

Por isso, a literatura denominou a teoria de McClelland como a “teoria das necessidades adquiridas”.

Nesta teoria podem destacar-se dois aspetos essenciais:

1. As necessidades são adquiridas socialmente por meio das experiências de vida das pessoas, podendo ser aprendidas, ou seja, podem ser aperfeiçoadas ou ensinadas, o que possibilita aos indivíduos melhorarem as suas características e habilidades.
2. O mérito subjetivo das necessidades varia de pessoa para pessoa, e apesar de uma das necessidades predominar sempre, elas apresentam-se com diversas intensidades, ou seja, cada indivíduo exhibe níveis diferentes destas necessidades, denotando um determinado padrão de comportamento.

Estas características tornam viáveis a formulação de um sistema tipológico, constituído por três tipos de pessoas: os que têm predominantemente uma motivação para a afiliação, os que são predominantemente motivados pelo poder e os que têm predominantemente uma motivação para a necessidade de realização (Silva e Reis, 2014).

A necessidade de *afiliação* é o desejo de ser amado e aceito pelos outros, podendo, por isso mesmo, contribuir para a harmonia interpessoal nas relações de trabalho, já que prefere trabalhar em equipa (Cunha *et al.*, 2014).

Relativamente à *motivação para o poder*, é o desejo de influenciar e controlar outros, tendo influência sobre as disposições e comportamentos, manifestando interesse em alcançar e manter posições de prestígio .⁴⁶

A *necessidade de realização* orienta-se para a excelência, levando os indivíduos a estabelecerem os seus próprios objetivos e a lutarem pelo sucesso.

A teoria de McClelland diferencia-se da de Maslow em certos aspetos, tais como, a particularidade de aquela teoria tomar em consideração que algumas pessoas têm necessidades maiores e diferentes do que outras, e que essas necessidades podem ser formadas pelas suas experiências pessoais ou podem resultar do ambiente em que se movimentam (Miner, 2005).

A limitação deste modelo prende-se com o facto de as necessidades, apesar de tudo, variarem inter e intra-individualmente ao longo do tempo, por serem adquiridas pela cultura de uma determinada sociedade dentro das suas especificidades (Gonçalves, 2014).

2.4.1.4 Teoria de Mc Gregor: X e Y

Douglas McGregor foi outro estudioso que se interessou pelos fatores que envolvem a motivação humana buscando compreendê-los na forma como ocorrem no âmbito das organizações.

Com as suas pesquisas fez críticas ao modelo das relações humanas de Elton Mayo, entendendo que se tratava de uma forma sofisticada de manipular os trabalhadores e também criticou o modelo tradicional por entender que nesse

⁴⁶ Caiado (2012: 54), citando Rego (1997) refere que estas duas orientações estão relacionadas com estes perfis, denominados "síndromes": A Síndrome D. Juan associada ao poder pessoal e a Síndrome Imperial, associada ao poder social".

modelo o conceito de motivação se resumia, tão simplesmente, ao fator remuneração e interação social.

Por isso mesmo, nos anos 60, e baseando-se na hierarquia das necessidades de Maslow, apresentou um modelo assente em duas abordagens antagónicas: as teorias X e Y.

A *teoria X*, baseada no que McGregor chamava de noções erradas do que são as causas e o que são os efeitos, postula os seguintes pressupostos: (a) as pessoas não têm ambição e não apreciam o trabalho; (b) a maioria das pessoas precisa de ser coagida, controlada, dirigida e punida para que se esforce no sentido da prossecução dos objetivos organizacionais; (c) a maioria das pessoas tem pouco espírito de iniciativa, pouca capacidade criativa e prefere ser dirigida, evitando responsabilidades (d) as pessoas preocupam-se consigo e não com os objetivos organizacionais (Reis e Silva, 2012).

A *teoria Y* é, pelo contrário, aquela que permite um ambiente de gestão favorável à concretização do potencial dos funcionários, uma vez que afasta obstáculos e encoraja o crescimento e a orientação e baseia-se nas seguintes preposições: (a) as pessoas não têm aversão ao trabalho nem o evitam e consideram que o trabalho é uma atividade natural e uma fonte de satisfação; (b) não é necessário controlo nem coação, pois o ser humano está disposto a autodirigir-se e a autocontrolar-se; (c) as pessoas apresentam capacidades de iniciativa e criatividade; (d) as pessoas não evitam responsabilidades, nem têm falta de ambição – em determinadas situações podem mesmo procurar assumir responsabilidades e denotam um envolvimento na concretização dos objetivos da organização; (e) a motivação e a capacidade para assumir responsabilidade são aspetos comuns a todos os indivíduos (Roos, 2005).

A despeito de haver vozes muito críticas desta teoria, como a de Watson (1986), citado por Re'em (2011: 22), que afirma que “o trabalho de McGregor não contém substância e é apenas sustentado em afirmações grandiosas e vastas generalizações”, esta teoria é comumente referenciada como uma boa

teoria a ter em conta pela liderança, já que apresenta aspetos positivos que podem ajudar a melhorar a cultura organizacional.

Por isso mesmo, os gestores que a acolhem e que têm uma visão orientada para a tarefa, procurando resultados mais profícuos, tendem para a teoria X, mais autoritária.

Contrariamente, os gestores que procuram melhor desempenho e melhores resultados, permitindo que os seus colaboradores desenvolvam o trabalho com autonomia, dando azo à sua ambição e automotivação, tendem para a teoria Y (Reis e Silva, 2012).

2.4.1.5 Teoria dos Dois Fatores: Herzberg

Frederick Herzberg, no final da década de 50, propôs uma teoria, que ficou conhecida com a teoria dos dois fatores ou teoria da higiene-motivação, sobre os fatores relevantes que influenciam o comportamento das pessoas e o respetivo grau de motivação.

Os *fatores de motivação* são fatores intrínsecos à natureza do trabalho e que promovem a satisfação profissional. Por sua vez, os *fatores de higiene* são fatores extrínsecos (porque não estão sob o controlo do indivíduo) e, se negligenciados, promovem a insatisfação (Hossain e Hossain, 2012).

Segundo esta teoria, um funcionário pode estar, simultaneamente, satisfeito e insatisfeito no trabalho, uma vez que estas realidades, embora distintas, não são opostas.⁴⁷

Ainda de acordo com esta teoria, os *fatores de higiene*, quando satisfeitos, tendem a eliminar a insatisfação, mas pouco motivam o desempenho individual ou o aumento da capacidade, do mesmo modo que uma privação de *fatores de*

⁴⁷ Herzberg considera que o oposto de satisfação profissional não é necessariamente a insatisfação profissional, mas sim a ausência de satisfação profissional; analogamente, o oposto de insatisfação profissional é ausência de insatisfação profissional.

higiene pode levar a insatisfação profissional, mas a sua melhoria não leva a satisfação profissional (Ferreira, 2011).

Por tudo isto, esta teoria pode ser útil para um gestor na decisão de como desenvolver a satisfação no trabalho.

Assim, se a insatisfação no trabalho for vista como o principal problema, então os *fatores de higiene* devem ser melhorados. Porém, se o objetivo for melhorar o desempenho o gestor deve melhorar os *fatores motivadores*, mudando a natureza do trabalho para o tornar mais desafiante e mais intrinsecamente desafiador.

Contudo, esta teoria foi alvo de críticas relativamente à falta de consistência empírica na divisão dos aspetos do trabalho como intrínsecos ou extrínsecos.⁴⁸ Além disso, alguns autores constataram que alguns aspetos classificados por Herzberg como motivadores, e outros classificados como de higiene, são simultaneamente responsáveis tanto pela satisfação como pela insatisfação no trabalho.

Pese embora estas posições críticas, a teoria proposta por Herzberg, foi possivelmente a que, nestes últimos anos, recebeu maior atenção nos Estados Unidos por ter aberto novos horizontes nos estudos da satisfação em relação à função, que, até então, era uma área problemática quer do ponto de vista pessoal dos colaboradores que produzem os bens e serviços, quer do ponto de vista da organização de que fazem parte.

Contudo, ainda que fortemente criticadas e questionadas durante anos, as teorias das necessidades são provavelmente “a melhor explicação conhecida

⁴⁸ Miner no seu livro “*Organizational Behaviour: essential theories of motivation and leadership*” é particularmente crítico quanto à real importância desta teoria, afirmando mesmo que “a razão pela qual a teoria de Herzberg é incluída neste livro deve-se ao facto de existir um número considerável de estudantes de comportamento organizacional que a toma como legítima, [realçando que] o seu rating de importância é de apenas 3,81, ficando bem abaixo da média das teorias da motivação e liderança” (Miner, 2005: 73).

da motivação dos trabalhadores” (Robbins/Judge, 2008 *apud* Re’em, 2011: 115).

2.4.2 Teorias de Processo

As teorias de processo, em contraste com as teorias de conteúdo, são caracterizadas por um caráter dinâmico e não estático.

A sua preocupação principal não é saber o que motiva as pessoas, mas sim como essa motivação ocorre. As teorias de processo tentam explicar como e porque o comportamento das pessoas é dirigido para certas opções.

O foco das teorias de processo é colocado no papel dos processos cognitivos do indivíduo, tais como pensamentos, crenças e valores que as pessoas usam para fazer escolhas sobre o seu comportamento no trabalho, determinando, assim, o seu nível de motivação (Sing, 2011 *apud* Kirstein, 2010).

2.4.2.1 Teoria das Expectativas: Vroom

Esta teoria, desenvolvida por Victor Vroom, considera que o processo de motivação é influenciado pelos objetivos e opções, assim como as expectativas em atingir esses objetivos, segundo um princípio de que as pessoas tendem a preferir determinadas metas ou resultados sobre outros.

Esta teoria consiste numa abordagem cognitiva, considerando que o comportamento e desempenho são o resultado de uma escolha consciente e que, geralmente, o comportamento escolhido conduz a um maior benefício para o indivíduo (Silva e Reis, 2014).

Existem 3 forças que definem esta teoria:

Expectativa – se um determinado esforço for exercido existe a expectativa de que o desempenho será bem sucedido (expectativa esforço-desempenho) e que os resultados/recompensa desejados serão obtidos (expectativa esforço-resultado);

Valência – é o valor atribuído por um indivíduo à recompensa obtida, em função do seu esforço;

Instrumentalidade – é a percepção da obtenção de um determinado resultado em função de um objetivo maior que se pretende atingir (por exemplo, boa média de curso pode ser importante na obtenção de um bom emprego).

Deste modo, Vroom considera a motivação como o produto do valor previsto atribuído a um objetivo pela probabilidade de o alcançar, e pode ser expressa pela seguinte equação:

$$\text{Motivação} = f(\text{expectativa} \times \text{instrumentalidade} \times \text{valência})$$

Esta fórmula sugere que todas as três forças são igualmente importantes na motivação de um indivíduo e que a inexistência de alguma delas (valor baixo ou nulo) compromete todo o processo de motivação.

Esta teoria reconhece a não existência de um dogma universal que explique o que motiva as pessoas.

Vroom acredita que a motivação é imprescindível para que o trabalhador se sinta capaz de atingir os objetivos traçados, ou seja, que existe uma correlação forte entre motivação e competência. Se uma pessoa não se sentir capaz de atingir os objetivos delineados, não se sentirá motivado.

Ambrose e Kulik (1999), em linha com a meta-análise de pesquisas da teoria da expectativa elaborada, constataram que os trabalhos sobre esta teoria caíram substancialmente na década de 90, refletindo a maturidade atingida no estudo da própria teoria, afirmando que 30 anos depois da sua introdução já tinham sido examinadas todas as questões básicas desta teoria.

A partir da teoria das expectativas de Vroom (1964), Lyman Porter e Edward Lawler, em 1968, desenvolveram um modelo mais completo sobre a motivação. Este modelo defendia que o esforço que o colaborador está disposto a realizar

depende do valor que atribui à recompensa e à probabilidade desta se realizar. Como o valor atribuído à recompensa é obtido pelas recompensas extrínsecas e intrínsecas, então o nível de desempenho resulta da percepção do que é requerido e da capacidade para executar. Para além disso, a percepção da justiça das recompensas influencia a intensidade de satisfação que resulta dessas recompensas.

“A teoria das expectativas é um importante instrumento de desenvolvimento dos colaboradores nas organizações, (...) corrigindo a atribuição de competências baseadas em parâmetros como amizade pessoal com o superior hierárquico, tempo de serviço ou outros idênticos e estabelecendo, ou procurando estabelecer, uma gestão por mérito, onde estes incentivos são atribuídos em função das competências dos colaboradores” (Ferreira, 2006 *apud* Lameiras, 2010: 88)

2.4.2.2 Teoria da Equidade: Adams

A teoria da equidade de Stacy Adams, desenvolvida em 1963, fundamenta-se na existência de comparações sociais do trabalho entre o próprio indivíduo e outros indivíduos da mesma empresa ou de outras organizações, mas que exercem funções similares, de acordo com um princípio que “postula que as pessoas, em geral, preferem uma condição de equidade na sua relação pessoal com outras pessoas e organizações” (Silva, 1998: 6).

Como se referiu desenvolvidamente no capítulo anterior sobre a justiça organizacional, a percepção de equidade de um trabalhador depende dos seus padrões de referência, que recaem na comparação de situações análogas de *performance* e dos benefícios atribuídos, ou seja, entre ganhos e investimentos.

Neste sentido, uma situação de equidade verifica-se quando a relação entre os seus *inputs* e *outputs*, na sua base de referência (quando comparada com outros indivíduos), é percecionada como equivalente, e, pelo contrário, uma situação de iniquidade verifica-se quando aquela relação não é equivalente, podendo ser positiva ou negativa.

Embora numa organização existam vários contextos que podem ser considerados para a percepção de equidade ou iniquidade (por exemplo, o reconhecimento ou o *status* obtido) é sem dúvida a componente económica (salários, promoções ou prémios) a que tem mais relevância.

Esta teoria defende que a percepção de iniquidade conduz a uma mudança de comportamento individual, através do redimensionamento do seu esforço e/ou exigência de compensações de modo a restabelecer as condições de equidade e diminuir as desigualdades percebidas.

Assim, conforme esta teoria, a motivação de um indivíduo para o trabalho varia com a percepção de justiça, mormente quanto às condições extrínsecas (recompensas tangíveis ou materiais) e intrínsecas (recompensas psicológicas) do trabalho.

Miner (2005) refere que, pouco tempo depois da aparição da teoria da equidade, Weick (1966) descreveu-a como uma das mais úteis teorias do comportamento humano organizacional, e, de facto, vários estudos assim o evidenciaram (Greenberg, 1982; Mowday, 1991).

No entanto, segundo aquele autor, algumas vezes, baseadas em outras pesquisas, têm vindo a contestar esse entendimento, quer porque as supercompensações, por vezes, afinal, se revelam contraproducentes, quer porque a teoria se revelou pouco flexível, pouca operativa e imprecisa no que diz respeito a algumas variedades das opções comportamentais.⁴⁹

Para além disso, a equidade é apenas um dos muitos valores capazes de explicar o comportamento (Silva, 1998).

Por isso mesmo, como referem Ambrose e Kulik (1999), a teoria da equidade perdeu o fulgor que já deteve na literatura do comportamento organizacional.

⁴⁹ Miner (2005) diz mesmo que os críticos referem-se à teoria da equidade como uma das “*not so useful*” teorias do comportamento organizacional.

2.4.2.3 Teoria da definição de objetivos Locke e Latham

A teoria da definição de objetivos desenvolvida por Locke e Latham postula que a maior fonte de motivação reside na fixação de objetivos, de modo que a definição de objetivos específicos conduz a níveis de desempenho superiores e que os objetivos difíceis de alcançar estão positiva e linearmente relacionados com o desempenho (Gagné e Deci, 2005).

Para estimular a motivação e obter níveis de desempenho elevados, os objetivos devem combinar um conjunto de características reunidas no acrónimo SMART, isto é, os objetivos tem que ser específicos (*specific*), mensuráveis (*measurable*), alcançáveis (*achieved*), realistas mas difíceis (*realistic*) e com prazos (*timed*).

Os objetivos assim definidos, mais do que palavras vagas como “faça o seu melhor”, contribuem para motivar e alcançar alta *performance* profissional (Yair Re'em, 2010).

No entanto, este alto desempenho só será alcançável se o trabalhador assumir o objetivo como seu, pelo que os teóricos desta teoria recomendam que os funcionários participem no processo de definição das metas, uma vez que só metas alcançáveis contribuem para a motivação e, pelo contrário, metas dificilmente alcançáveis podem ter um efeito contrário, porque podem ser vistas como esmagadoras e intimidantes fazendo com que os trabalhadores se sintam inseguros quanto à possibilidade de realizar os objetivos pretendidos (Miner, 2005).

Apesar da evidência empírica da teoria, existem alguns aspetos negativos associados a este modelo motivacional.

Por um lado, a possível falta de competências dos colaboradores neutraliza os efeitos motivadores decorrentes da definição de objetivos e, por outro, ao focar os colaboradores numa meta, diminui-se a probabilidade de os levar a produzir outros comportamentos eventualmente relevantes.

Gagné e Deci (2005) criticam o facto de esta teoria não diferenciar os tipos de motivação.

No entanto estas objeções não impedem que, de acordo com Durante *et al.* (2006, *apud* Yair Re'em, 2011), esta teoria seja, provavelmente, a mais pesquisada, dominante e validada teoria da motivação dos trabalhadores.

2.4.3 Teorias de Reforço

A teoria de reforço foi desenvolvida por Burrhus Frederic Skinner, psicólogo de Harvard, considerado o pai da psicologia comportamental.⁵⁰

Skinner defende que o comportamento é controlado pelas suas consequências. Por isso, as organizações devem gerir as recompensas de forma a influenciar o comportamento dos seus trabalhadores, tanto mais que o comportamento que for objeto de recompensa tende a ser repetido e, pelo contrário, o comportamento que obtiver castigo tende a ser eliminado (Silva e Reis, 2014).

A ideia principal desta teoria consiste, portanto, no reforço que condiciona o comportamento, sendo este determinado por experiências negativas⁵¹ ou positivas. Assim, o gestor deve estimular comportamentos desejáveis e desencorajar comportamentos não agradáveis, efetuando uma transformação do comportamento organizacional, utilizando quatro estratégias: o reforço positivo, o reforço negativo, a extinção e a punição.

O reforço positivo permite incentivar o trabalhador e pode ser atingido com promoções, pagamento de prémios ou simplesmente dando *feedback* positivo.

⁵⁰ Skinner utilizou experiências em animais para verificar as suas teorias, referindo mesmo que não interessava a espécie animal utilizada, porque o comportamento apresenta características espantosamente similares.

⁵¹ Ambrose e Kulik (1999) dão como exemplo as conclusões de um estudo longitudinal levado a cabo por Strein *et al.*, que prediz que os adolescentes problemáticos são, previsivelmente, adultos com comportamentos negativos no trabalho.

O reforço negativo condiciona o trabalhador a não ter comportamentos desagradáveis ao retirar consequências negativas quando um comportamento desejado é ou não é efetuado.

Skinner dá ênfase ao *timing* e à frequência da estratégia utilizada, defendendo que poderá até ser mais importante e influenciar de forma mais determinante o comportamento do trabalhador do que a magnitude da estratégia em si.

2.5 *Novas abordagens*

As primeiras investigações sobre as motivações intrínseca e extrínseca, que culminaram no surgimento das teorias clássicas (referidas no anterior subcapítulo), trataram a motivação como um conceito unitário, procurando apenas diferenciar essas orientações motivacionais, pelo que, de alguma forma, pelo menos até metade do séc. XX restringiram bastante a compreensão da motivação humana em toda a sua extensão (Vansteenkiste, Lens e Deci, 2006).

Perante a constatação empírica de que essa dicotomia era insuficiente para descrever o comportamento humano de forma adequada, nas últimas décadas a investigação sobre a motivação humana enveredou pela conceptualização multidimensional da motivação, evoluindo de uma perspectiva mecanicista para abordagens sociocognitivas mais complexas, nas quais se assume que os seres humanos pensam e avaliam as suas ações de uma forma racional (Wang e Biddle, 2007 *apud* Serra, 2010).

Nesta abordagem incluem-se a teoria da avaliação cognitiva (CET) e a teoria da autodeterminação (TAD), que são consideradas teorias sociocognitivas da motivação, e enfatizam que a forma como o sujeito constrói o significado da atividade vai influenciar o seu compromisso com a mesma.

2.5.1 Teoria da Avaliação Cognitiva (CET)

No início dos anos 70, Deci desenvolveu uma teoria que ficou conhecida como teoria da avaliação cognitiva (*Cognitive Evaluation Theory: CET*).

Nos termos desta teoria, a motivação assenta em dois subsistemas motivacionais: intrínseco e extrínseco, e é conceptualizada em termos de necessidade de competência e autodeterminação, que envolvem os colaboradores num ciclo de procura de desafios e redução de incongruências, procurando especificar os fatores em contextos sociais que produzem variabilidade da motivação intrínseca (Lameiras, 2010).

Ao contrário das anteriores teorias, a CET veio argumentar que, pese embora esta independência dos subsistemas, o estímulo exercido sobre um grupo pode ter uma consequência no outro, e que alguns fatores externos podem mesmo diminuir os sentimentos de autonomia dos colaboradores e minar a motivação intrínseca (Gagné e Deci, 2005).

Essa teoria discute quais os eventos e estruturas interpessoais (por exemplo, recompensas, *feedback*, avaliação) que levam a sentimentos de competência durante a ação, aumentando, por isso mesmo, a motivação intrínseca para essa mesma ação.

Gagné e Deci (2005), numa apreciação a vários estudos sobre as características basilares da CET, referem que se demonstrou que, quer o *feedback* positivo, quer as atividades desafiadoras, podem ser intrinsecamente motivadoras, e que, além disso, os sentimentos de competência, bem como os sentimentos de autonomia são importantes para a motivação intrínseca.

O enfraquecimento da motivação intrínseca por atribuição de recompensas extrínsecas e as explicações que a CET dava a este fenómeno, fez com que, na década de 70 e início de 80, esta teoria tivesse recebido uma grande

atenção na literatura organizacional, a ponto de Ambrose e Kulik (1999) a incluírem no grupo das teorias tradicionais motivacionais organizacionais.⁵²

No entanto, gradualmente, esta atenção foi-se esbatendo, tanto mais que a aplicabilidade da CET ao contexto organizacional se confrontava com problemas sérios.

De acordo com Gagné e Deci (2005) podem apontar-se cinco razões principais para este decréscimo.

Em primeiro lugar, a maioria dos estudos que testaram a CET foram estudos laboratoriais e não estudos organizacionais; em segundo lugar, era difícil incorporar proposições da CET na prática comportamental prevalente de expectativas-valências; em terceiro lugar, muitas atividades em organizações laborais não são, elas próprias, intrinsecamente interessantes, pelo que aumentar simplesmente a motivação intrínseca não é viável; em quarto lugar a maioria das pessoas que trabalham fazem-no por dinheiro, pelo que é entendível a estratégia motivacional baseada nas recompensas monetárias; e, por último, a CET, aplicada a estes ambientes, parece implicar que os gestores se concentrem, primordial e separadamente em cada um dos fatores, o que poderia ter como consequência a promoção da motivação intrínseca, com empobrecimento dos fatores de recompensas externas, ou dando primazia a estes e ignorando a importância da motivação intrínseca (Gagné e Deci, 2005).

Por isso mesmo, no sentido de ultrapassar estas limitações, Ryan e Deci (1985), apresentaram uma abordagem mais completa da motivação, que incluiu a CET, mas que tem um âmbito muito mais amplo do que esta e que designaram por teoria da autodeterminação.

⁵² Ambrose e Kulik (1999) fazem referência a várias meta-análises que, neste período, examinaram os efeitos das recompensas extrínsecas na motivação intrínseca (Tang e Hall, 1995; Cameron e Pierce, 1994; Wiersema, 1992; Rummel e Feinberg, 1988).

2.5.2 Teoria da Autodeterminação

Em meados dos anos 80, Deci e Ryan (1985) propuseram uma nova teoria que designaram como *teoria da autodeterminação* (TAD), ou, no original, *Self-Determination Theory* (SDT), que pretendia dar uma resposta mais adequada às questões entretanto levantadas por alguns críticos das limitações das teorias clássicas.

A TAD é considerada uma macroteoria que vê o ser humano como um organismo proativo, automotivado por natureza na procura do sucesso, com uma tendência inata para se envolver/comprometer em desafios no seu ambiente, e explorando as suas potencialidades, capacidades e sensibilidades e em que a regulação do comportamento (tipos de motivação) oscila entre formas menos e mais autodeterminadas (controladas *versus*. autónomas) (Deci e Ryan, 2008).

A sua investigação possibilitou a identificação de quatro tipos de motivação extrínseca, que variam em função do seu grau de autodeterminação.

Assim, a TAD incorpora um constructo de amotivação (caraterizada pelas ausências de intencionalidade nas ações e de sentido de causalidade pessoal) e ainda uma diferenciação da motivação extrínseca em função da forma como o sujeito interioriza o comportamento, ou seja, com a TAD, algumas formas de motivação extrínseca são altamente autónomas e outras representam forças externas ao sujeito, mas que nem por isso deixam de ser atrativas.

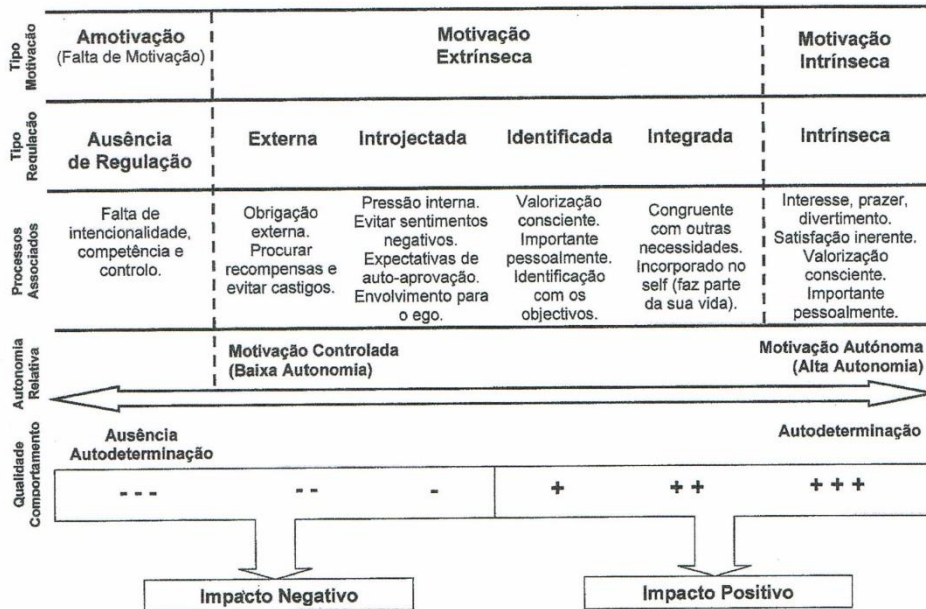
O objetivo pretendido com esta teoria é obter um comportamento motivacional autodeterminado, assente numa motivação autónoma.⁵³

De acordo com a TAD, as várias formas de motivação representam, em termos qualitativos, diferentes maneiras pelas quais o comportamento do sujeito pode ser regulado, ou seja, esta teoria pressupõe a existência de um *continuum*

⁵³ Um contexto suportivo à autonomia, conforme a TAD, tem efeitos diretos na motivação (Deci e Ryan, 2008).

motivacional que varia entre a amotivação e a motivação intrínseca, diferenciado pelo nível de internalização dos valores externos, inseridos ao longo desse *continuum*.

Tabela 2.3 - Teoria da Autodeterminação



Fonte: (Serra, 2010: 12)

Na última década assistiu-se a um crescimento muito forte e muito rápido do estudo desta teoria em variados e diferenciados contextos, que não exclusivamente no contexto da educação, onde inicialmente foi desenvolvida. Porém, ainda não tem sido muito pesquisada no âmbito laboral (Deci e Ryan, 2008). No entanto, esses autores evidenciam uma pesquisa relevante nessa área levada a cabo por Gagné e Forest (2008).

Mais tarde, estes últimos investigadores, fazem referência a alguns estudos que associam a motivação autónoma com melhor *performance*, empenhamento, bem-estar e retenção dos trabalhadores na organização (Gagné e Forest, 2011).

Estes e outros estudos já permitem concluir que, no futuro, essa teoria pode ter importância nos métodos de gestão e no desempenho organizacional (Gagné e Deci, 2005).

2.5.3 E afinal “*what is in store for motivation in the next century?*”

Para Ambrose e Kulik (1999), na década de 1990, a maioria das teorias da motivação tradicionais receberam suporte empírico considerável, e ainda que as pesquisas continuem a refinar os modelos e a sugerir moderadores e condições de contorno, o que é certo é que os princípios básicos da teoria de definição de objetivos, a teoria da equidade e a teoria da expectativa, permanecem sem contestação.

Aqueles investigadores afirmam que os “*old friends*”⁵⁴ aparecem firmemente entrenchados e, assim, não se preveem quaisquer grandes mudanças de paradigma na compreensão da motivação dos funcionários com base nessas mesmas teorias. Destarte, vê-se pouca necessidade da continuação de pesquisas de comportamento organizacional das teorias básicas.

Pelo contrário, ainda segundo aqueles autores, algumas novas abordagens, como por exemplo as de Kidwell e Bennett (1993), Klein (1990) e Vardi e Weiner (1996), ainda não foram empiricamente validadas (Ambrose e Kulik, 1999).

Mas, para responderem à pergunta que eles próprios lançaram (*so, what is in store for motivation in the next century?*), Ambrose e Kulik(1999) sugerem que as áreas que no futuro irão despertar mais atenção dos investigadores são a relação entre a motivação e a criatividade, entre a motivação e os grupos, e a relação entre a motivação e a cultura.

⁵⁴ Expressão que Ambrose e Kulik utilizam para designarem as teorias tradicionais.

2.6 Motivação: desafio da gestão

Tendo em consideração a relação que as pesquisas têm demonstrado entre a motivação e o desempenho (Baard, Deci e Ryan 2004), e sem esquecer que diferentes pessoas são motivadas por circunstâncias distintas, cabe ao gestor conhecer os fundamentos da motivação humana, com base nos quais possa sugerir e implementar as modificações necessárias que assegurem elevados níveis de motivação, otimizando o talento disponível e maximizando o retorno para a organização.

Afinal, como lembram Ryan e Deci (2000), as pessoas são intrinsecamente motivadas por algumas tarefas e não por outras, e nem todas as pessoas são intrinsecamente motivadas pelas mesmas tarefas.

Por outro lado, como se concluiu num estudo longitudinal referido por Miranda, (2009) e levado a cabo por Meyer, que entrevistou 320 pessoas durante aproximadamente onze anos, as pessoas chegam ao novo trabalho cheio de expectativas motivacionais e, com o passar dos anos, esse potencial vai-se perdendo.

Assim, uma das grandes questões que nos dias de hoje se coloca à gestão é identificar a fórmula ideal para garantir um nível de motivação elevado e sustentável.⁵⁵

Assim, a grande questão que se coloca hoje à gestão é identificar a fórmula ideal para garantir um nível de motivação elevado e sustentável, procurando compatibilizar e otimizar a interação entre os objetivos organizacionais e os objetivos pessoais dos seus funcionários (Vukojanski *et al.*, 2012).

⁵⁵ Daí a profusão de estudos que recentemente têm sido feitos sobre a correlação entre a liderança (LMX) e a motivação, preferencialmente integrando várias das teorias da motivação, de forma a compatibilizar e otimizar a interação entre os objetivos organizacionais e os objetivos pessoais dos seus funcionários.

2.7 Interligação entre justiça organizacional e motivação

Ao longo deste capítulo teceram-se considerações sobre as percepções de justiça organizacional (*doravante* designado por PJO) e a motivação.

Mas será que é possível estabelecer uma relação entre esses conceitos?

Se tivermos em consideração que a motivação se baseia em percepções, isto é, que as reações dos trabalhadores à percepção de justiça nas várias vertentes da sua atividade profissional podem motivá-los a melhorar o seu desempenho, então pode depreender-se que a motivação no trabalho está diretamente relacionada com as percepções dos trabalhadores (Lira, 2013).

Além disso, aquela relação pode também ser inferida através da presença da percepção de justiça e de equidade no contexto de diversas teorias motivacionais, ao nível, por exemplo, da justiça e equidade das recompensas obtidas pelo desempenho registado.

Em suma, uma base motivacional para melhorar o desempenho organizacional pode ser obtida quando os funcionários percecionam que são globalmente tratados de uma forma justa (Lira, 2013).

Não admira, pois, que o interesse dos investigadores se tenha focado na importância da percepção de justiça como fator motivador, ao ponto de Latham e Pinder (2005) terem constatado que um conjunto significativo de pesquisas sobre motivação no trabalho realizadas desde finais da década de 70 (séc. XX) tem recorrido à conceção de justiça organizacional.

É essa interligação entre alguns fatores da PJO e a motivação que se pretende, então, estabelecer neste trabalho.

2.8 Síntese do capítulo

A revisão da literatura levada a cabo neste capítulo permite demonstrar a importância das percepções de justiça nas organizações, pela capacidade que

estas percepções têm para influenciar as atitudes e os comportamentos dos trabalhadores, com implicações para eles próprios e para as organizações onde trabalham.

Por isso “a crença dos investigadores, que defendem o valor da justiça organizacional, é a de que se os empregados forem tratados de forma justa, eles terão mais possibilidades de evidenciar atitudes positivas face aos seu trabalho” (Moorman, 1991, *apud* Sotomayor, 2006: 132).

Nesse sentido, a investigação em justiça tem vindo a demonstrar que as percepções justas são muito relevantes para motivar os trabalhadores e, conseqüentemente, para estes melhorarem o seu desempenho.

E, dado que a motivação se baseia em percepções, há pesquisas que estabelecem uma correlação direta entre a percepção de justiça e a motivação.

Por sua vez, diversos estudos apontam para uma correlação positiva entre a motivação e o desempenho no trabalho (Latham e Pinder, 2005).

Pese embora todos estes estudos, continua a ser uma incógnita saber com precisão quais são os fatores que mais influenciam as percepções de justiça e quais os que motivam os trabalhadores a serem mais produtivos.

3 Metodologia

3.1 Nota Introdutória

Neste capítulo descrever-se-á a definição e a escolha da metodologia adotada no estudo, que permitiu auxiliar na condução da investigação e adotar a estratégia que melhor se adaptasse à obtenção dos objetivos propostos.

Assim, este trabalho dado o seu objetivo específico tem, segundo a caracterização de Sekaran e Bougie (2009), um carácter descritivo exploratório, de natureza quantitativa, baseado, portanto, na observação de factos objetivos que existem independentemente do investigador, que se desenrolou de acordo com uma série de etapas, indo da definição do problema à obtenção de resultados e se desenvolveu num horizonte temporal seccional e num contexto de descoberta das consequências das diferentes variáveis na percepção de justiça, e sua correlação com a motivação.

3.2 Caracterização da amostra

No trabalho de campo foram recolhidos e tratados 63 questionários (quatro questionários foram eliminados por incorreção no seu preenchimento), escolhidos aleatoriamente, procurando, contudo, abranger de forma equitativa todos os escalões das variáveis escolhidas.

A dimensão da amostra, reflete, de algum modo, a dimensão das empresas portuguesas, que está tipificada no Decreto-Lei nº 372/2007 de 6 de Novembro. Aquele diploma considera como microempresas (micro) aquelas que, tendo um determinado montante máximo de volume de negócios, têm cumulativamente um número de trabalhadores inferior a 10, e como pequenas empresas (pequenas) as que tiverem um número de trabalhadores inferior a 50.

Ora, no ano de 2012, segundo os dados disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), as micro representavam 95,9% das empresas não

financeiras do setor privado português, empregando mais de 1.500.000 trabalhadores, (44,8% da população ativa nesses setores) e as pequenas representavam 3,4%, empregando quase 700.000 trabalhadores (19,1% da população ativa).

Deste modo, os resultados da amostra podem ser úteis para mais de 99,3% de empresas do setor privado não financeiro, que empregam mais de 2.200.000 de trabalhadores, correspondente a 63,9% da população ativa naquele setor.

3.3 Instrumentos

A recolha de dados para esta investigação, de carácter essencialmente exploratório, realizou-se através da utilização de um questionário,⁵⁶ constituído por duas partes.

1 - a escala da perceção de justiça organizacional (PJO);

2 – a escala da motivação.

Para o tratamento estatístico foi utilizado o programa *IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) statistics version 20.0*.

3.3.1 Questionário

O questionário, sendo constituído por um conjunto de enunciados ou de questões que permitem avaliar as atitudes e opiniões dos sujeitos, é o instrumento mais usado nas pesquisas de natureza quantitativa (Freixo, 2011).

O questionário, ainda que não permita ir tão em profundidade como a entrevista, tem, no entanto, a vantagem de permitir um melhor controlo dos

⁵⁶ O questionário encontra-se no Anexo 1.

enviesamentos, e de quantificar uma multiplicidade de dados e, por esse facto, permite proceder a numerosas análises de correlação (Pocinho, 2012).

De acordo com algumas recomendações dadas por Sekaran e Bougie (2009), o questionário foi precedido por uma breve explicação do conteúdo do mesmo, onde se evidenciou a existência de duas partes distintas, uma sobre justiça no trabalho e outra sobre motivação, assim como o âmbito académico da investigação e o tempo estimado para o seu preenchimento.

No questionário procurou-se também usar uma linguagem simples e perceptível pelos inquiridos, e, no sentido de minimizar respostas tendenciosas (enviesadas), seguiu-se a sugestão de Podsakoff *et al.*, (2003), garantindo o anonimato das pessoas que responderam ao questionário e assegurando-lhes, claramente, que não havia “respostas certas ou erradas”, mas que apenas nos interessava a sua opinião o mais honesta possível.

3.3.2 Escala para hierarquizar a PJO

A percepção de justiça organizacional foi avaliada através da adaptação para uma escala de tipo ordinal da escala de percepção de justiça organizacional (EPJO) desenvolvidas por Rego e Souto (2004) e por Mendonça *et al.* (2003) e já validadas em vários estudos posteriores.

A escolha dos fatores recaiu, fundamentalmente, sobre aqueles que são, eles próprios, caraterizadores de cada uma das dimensões e ainda sobre os fatores que, em cada dimensão, mais se evidenciaram em estudos empíricos levados a cabo por diversos investigadores no âmbito da PJO (Odelius e Santos, 2008; Sotomayor, 2006; Rego e Souto, 2004).

Os 15 fatores escolhidos foram então os seguintes:⁵⁷

Tabela 3.1 – Fatores selecionados em função das suas dimensões

JUSTIÇA PROCEDIMENTAL
Avaliação isenta do seu desempenho
<i>Feedback</i> frequente do seu trabalho
Não ser sancionado sem ser previamente ouvido
Oportunidade para dar opinião nas decisões que o afetam a si e ao seu trabalho
Receber todas as informações que precisa para fazer bem o seu trabalho
Regras claras, definidas e transparentes sobre os critérios e procedimentos da empresa
JUSTIÇA INTERACIONAL
Contar com o seu chefe para assuntos pessoais e profissionais, sempre que precisar
Forma como o seu chefe lhe comunica as decisões que o afetam
Ser informado pelo seu chefe sobre as razões das decisões que o afetam
Tratamento digno e respeitoso por parte do seu chefe
JUSTIÇA DISTRIBUTIVA
Equiparação salarial na empresa (relação do seu salário com os demais funcionários da mesma empresa)
Igualdade no tratamento (em circunstâncias idênticas, todos serem tratados pelo mesmo peso e pela mesma medida)
Possibilidade de promoção na carreira
Regalias pela exigência de esforço adicional
Remuneração justa/ajustada às suas funções (salário)

Para esse efeito, e para hierarquizar a PJO, construiu-se um questionário de acordo com um tipo de escala ordinal (“coloque por ordem os itens seguintes em termos de grau de importância que lhes atribui: utilize a escala de 1 a 5, atribuindo 5 ao item mais importante e o 1 ao menos importante”).

Para possibilitar fazer a análise dos resultados obtidos pelas respostas dadas, optou-se por seccionar a 1ª parte do questionário em 12 grupos, colocando 5 fatores em cada grupo, para que os inquiridos os ordenassem por ordem de relevância da sua PJO.

Deste modo, cada fator foi repetido 4 vezes, para que pudessem ser comparados com outros sempre diferentes. Assim, cada fator é pontuado 4

⁵⁷ De referir-se que se teve em conta o número de fatores para cada dimensão, de modo a não haver disparidade na representatividade de cada dimensão.

vezes, de modo a que, no final, se possa constatar, com mais clarividência, a posição relativa entre eles.

Depois de recolhidos os inquéritos, os dados foram introduzidos no SPSS, e utilizou-se o teste de Friedman⁵⁸ por ser o teste mais adequado em função dos objetivos pretendidos. Por sua vez, para verificar a pouca ou muita concordância das percepções de justiça dos inquiridos foi calculado o coeficiente W de Kendall.

Foram também aqui testadas as variáveis sociodemográficas (género, idade, tempo de permanência e habilitações literárias), de forma a compreender as suas influências na percepção de justiça.

3.3.3 Escala para a motivação

Na segunda parte do questionário, e para avaliar a relação entre a PJO e a motivação, recorreu-se a uma escala composta por 15 fatores, exatamente os mesmos utilizados para a PJO, cuja frequência é medida numa escala de Likert com 5 pontos, que vai desde “não relevante”, “pouco relevante”, “apenas relevante”, “muito relevante” até “muitíssimo relevante”.

Aqueles fatores foram hierarquizados em função das médias obtidas,⁵⁹ de forma a estabelecer a relação com a importância dos mesmos fatores face à justiça organizacional.

Neste capítulo, há que ter em consideração que os fatores foram escolhidos especificamente para a justiça organizacional, pelo que não representam, nem agregam, as componentes da motivação de uma forma holística., mas, afinal, o que se pretende alcançar neste âmbito, como foi claramente definido no item do objetivo deste trabalho, é, tão-somente, perceber se há, ou não, uma

⁵⁸ Vide <https://statistics.laerd.com/spss-tutorials/friedman-test-using-spss-statistics.php> [1 de Outubro 2014].

⁵⁹ Foi atribuída a pontuação de 1 a 5, em que 1 representa a resposta “não relevante” até 5 para “muitíssimo relevante”.

correspondência direta entre a relevância que os inquiridos atribuem à PJO daqueles fatores e a que lhes atribuem em termos de motivação.

4 Análise e Discussão de Resultados

4.1 Nota Introdutória

Neste capítulo irão ser analisados os resultados obtidos com a realização do questionário, tendo em consideração o objetivo desta dissertação, apresentando-os globalmente e também segundo as variáveis género, idade, habilitações literárias e antiguidade na organização.

Os resultados vão ser interpretados à luz da revisão da literatura, com a corroboração, ou não, de descobertas feitas em casos anteriores.

4.2 Perceções de Justiça Organizacional

O tratamento estatístico das 63 respostas dadas pelos inquiridos, na primeira parte do questionário, deu o resultado que se resume na tabela 4.1, que apresenta o *ranking* dos fatores relacionados com a PJO.

A aplicação do teste de Friedman mostrou que existem diferenças estatísticas significantes na perceção dos diferentes fatores uma vez que: $\chi^2(14) = 73,37, p \approx 0 < 0,05$.

Pode verificar-se na tabela 4.1 que, na generalidade, os fatores obtiveram médias com diferenças razoáveis entre si, apesar de, por exemplo, os fatores classificados em 2º-3º e o 7º- 8º, terem tido médias com diferenças mínimas entre eles, o que significa que estas posições específicas podem inverter-se facilmente.

Tabela 4.1 - *Ranking* geral da percepção de justiça organizacional

RANKING GERAL		Média	σ	Mín.	Máx.
1º	Receber todas as informações que precisa para fazer bem o seu trabalho	13,78	4,3	4	20
2º	Remuneração justa/ajustada às suas funções (salário)	13,37	5,0	4	20
3º	Regras claras, definidas e transparentes sobre os critérios e procedimentos da empresa	13,35	4,8	4	20
4º	Possibilidade de promoção na carreira	13,27	4,7	4	20
5º	Avaliação isenta do seu desempenho	12,94	4,5	4	20
6º	Não ser sancionado sem ser previamente ouvido	12,60	4,4	4	20
7º	Igualdade no tratamento (em circunstâncias idênticas, todos serem tratados pelo mesmo peso e pela mesma medida)	12,49	4,1	5	20
8º	Oportunidade para dar opinião nas decisões que o afetam a si e ao seu trabalho	12,48	3,5	5	20
9º	Tratamento digno e respeitoso por parte do seu chefe	12,44	4,6	4	20
10º	Equiparação salarial na empresa (relação do seu salário com os demais funcionários da mesma empresa)	11,37	5,0	4	20
11º	Ser informado pelo seu chefe sobre as razões das decisões que o afetam	11,05	3,4	4	18
12º	Forma como o seu chefe lhe comunica as decisões que o afetam	10,95	3,3	5	19
13º	Feedback frequente do seu trabalho	10,83	4,4	4	20
14º	Regalias pela exigência de esforço adicional	9,98	4,3	4	19
15º	Contar com o seu chefe para assuntos pessoais e profissionais, sempre que precisar	9,11	5,0	4	20

	Fatores da dimensão procedimental
	Fatores da dimensão distributiva
	Fatores da dimensão interacional

Destarte pode constatar-se que a percepção de justiça evidenciada pelos inquiridos a estes fatores foi bastante diferente, dado que foi atribuída quer a pontuação máxima, quer a mínima à maioria dos fatores (20 e 4,

respetivamente) a quase todos os fatores. Essa constatação é reforçada pelo valor relativamente pequeno do coeficiente W do Kendall (0,083), demonstrando que o nível de concordância das respostas dos inquiridos foi baixa.

Por esse facto, a diferença de importância entre o primeiro e o último classificado não foi assim tão evidente, representando apenas cerca de 29% da escala (ou seja, um espectro relativamente pequeno).

Observando o *ranking*, pode constatar-se que a maioria dos fatores da justiça procedimental e distributiva, intercalados entre si, obtiveram as maiores médias e ocuparam a primeira metade do *ranking*, com alguma preponderância da justiça procedimental (nas primeiras oito posições, cinco são de fatores procedimentais).

Por sua vez, os fatores da dimensão interacional posicionaram-se todos na segunda metade do *ranking*.

4.3 Discussão dos Resultados da PJO

A primeira conclusão que se pode tirar da análise dos dados é que os inquiridos valorizaram mais a PJO em relação aos fatores que caracterizam as dimensões procedimental e distributiva, em detrimento dos fatores da justiça interacional.

Em segundo lugar, verifica-se que, de uma maneira geral, a percepção dos fatores daquelas duas dimensões interagem entre si, o que, quanto a este aspeto, o resultado obtido está em linha com o estudo de Cremer (2005 *apud* Sudin, 2011).

Já quanto à notada preponderância dos fatores da justiça procedimental, tal resultado está em contradição com o estudo realizado por Paiva e Leite (2011: 58) que chegaram a um resultado em que “a percepção de justiça distributiva

apresenta média e mediana bem mais elevadas do que as observadas para a justiça de procedimentos”.

Analisando um pouco mais detalhadamente o *ranking* geral da PJO, há que referir que a 1ª posição é ocupada pelo fator “*receber todas as informações que precisa para fazer bem o seu trabalho*” e a 2ª posição pelo fator “*remuneração justa*”.

A primeira posição, isto é, aquele fator a que os inquiridos atribuíram maior relevância pode entender-se como uma clara evidência da importância que é dada ao conhecimento das condições necessárias para a obtenção de bons resultados operacionais, sendo que esse desiderato contribui significativamente para um bom desempenho individual, aumentando, por isso mesmo, a autoestima e, por outro lado, diminuindo os riscos e a ambiguidade que podem gerar-se em caso de inexistência desse tipo de informação.

Aliás, o bom gestor, de acordo com Blanchard e Johnson (1989: 27), “deve explicar sempre muito claramente às pessoas quais são as suas responsabilidades e aquilo que lhes compete fazer, (...) [e, além disso] certificar-se sempre de que as pessoas sabem bem como deve ser executada a sua tarefa”⁶⁰.

Nesse sentido, não admira, portanto, que o fator desta dimensão que foi relevado a seguir, e que se posicionou no n.º 3 do *ranking* geral, tenha sido “*regras claras, definidas e transparentes sobre os critérios e procedimentos da empresa*”.

Este fator é, de algum modo, uma extensão do primeiro, e é um dos fatores mais característicos da dimensão de justiça procedimental.

A importância que, quer a prestação de informações, quer a existência de regras claras no âmbito organizacional têm na perceção de justiça é

⁶⁰ Este *modus faciendi* é um dos componentes do 1º segredo do “*Gestor um minuto*”, personagem ficcionada por Blanchard e Johnson (1989).

concordante com o estudo de Cohen-Charash e Spector (2001), e também com o de Hartmann e Slapnicar (2012) que referem expressamente que a percepção de justiça tende a aumentar com a receção de informações de alta qualidade dadas aos trabalhadores.

De resto, “as pessoas formam as suas percepções de justiça a partir de determinados critérios ou regras procedimentais” (Rego, 2002, citado por Rola, 2013: 33).

Além disso, as pessoas valorizam as organizações que estabeleçam regras e normas que definam as suas próprias ações organizacionais e os comportamentos dos seus membros, uma vez que a formalização desses procedimentos tende a diminuir a ambiguidade dos papéis na organização, dando aos trabalhadores uma maior clareza quanto ao que deles é esperado e do seu envolvimento no trabalho (Purang, 2011).

Não é, pois, de estranhar que, como referem Todorova *et al.*, (2012: 12) “as pessoas privilegiem organizações em que os valores e as relações organizacionais se caracterizam por procedimentos formalizados, que podem ser percebidos como elementos capazes de proporcionar estabilidade”.

Os benefícios que resultam dessa interação entre a justiça procedimental e a formalidade, ou, pelo contrário, os prejuízos que advêm da sua inexistência, já foram identificados em algumas pesquisas (Karanges *et al.*, 2014; Beuren, Kreuzberg e Franz, 2013; Hartmann e Slapnicar, 2012; Todorova *et al.*, 2012).

Como se disse, o segundo fator que mais preferência recolheu por parte da população da amostra (“*remuneração justa/ajustada às suas funções (salário)*”) parece ser também perfeitamente justificável.

Sendo certo que a remuneração tem sempre uma importância grande na sociedade em geral, essa relevância será ainda maior no momento atual e conjuntural da sociedade portuguesa, que se tem confrontado com uma crise económica e financeira que obrigou a cortes salariais, pelo que a importância

que os inquiridos deram a este fator pode ter subjacente razões socioeconómicas.

Mas, além disso, na literatura podem encontrar-se estudos que concluem que a satisfação com o salário está relacionada com as perceções de justiça distributiva (Folger e Kovovski, 1989) e, pelo contrário, a insatisfação com o salário tem uma correlação forte com a perceção de iniquidade (Gomide, Jr., 2002).

Perante estas considerações, não é de admirar, portanto, que este tenha sido o fator mais bem posicionado da dimensão da justiça distributiva.

Pelas mesmas razões, também parece não ser de estranhar que o fator subsequente da justiça distributiva tenha sido o da *“possibilidade de promoção na carreira”* (no 4º lugar do *ranking* geral).

Neste caso, além das razões socioeconómicas anteriormente referidas que também se aplicam a este indicador, o resultado obtido está em linha com o de outros estudos empíricos, que relevam que as “promoções” são uma importante forma de valorização nas organizações, que as pessoas apreciam muito positivamente e que, além disso, provocam um forte efeito no comprometimento dos trabalhadores (Wayne, Shore e Liden, 1997; Eisenberger, Fasolo e Lynch, 1998; Fischer, 2004, referenciados por Covacs, 2006).

Em quinto e em sexto lugares do *ranking* geral aparecem dois fatores da justiça procedimental (*“avaliação isenta do desempenho”* e *“não ser sancionado sem ser previamente ouvido”*).

A avaliação do desempenho é um aspeto fundamental na vida das organizações já que, ao nível da organização, pode influenciar uma vasta gama de decisões, e ao nível dos trabalhadores é um fator crucial de muitas das envolvências da sua atividade profissional (Sotomayor, 2006). Além disso, tem também um relevante impacto na motivação (Ikramullah *et al.*, 2011).

Por tudo isso, é legítimo que as pessoas entendam ter direito a uma avaliação perfeitamente isenta, pelo que não admira a relevância que foi dada a esse fator pelos inquiridos.

Aliás, essa relevância está por demais demonstrada pelo número de trabalhos e pesquisas que se têm dedicado a essa temática (Lira, 2013; Sudin, 2011; Sotomayor, 2006).

Já quanto à audição prévia antes de qualquer sanção, este indicador faz parte do conceito amplo de “ter voz” ao longo dos processos que envolvem decisões que afetam os trabalhadores.

A “voz”, de resto, aparece também num outro fator classificado no n.º 8 do *ranking*: “oportunidade para dar opinião nas decisões que o afetam a si e ao seu trabalho”.

Mas não deixa de ser sintomático que, sendo esses fatores muito idênticos na sua substância, os inquiridos tenham dado uma relevância maior à questão da audição prévia em processo sancionatório, o que não será de estranhar, pelo caráter punitivo desse tipo de processos.

De facto, a aplicação ou a simples possibilidade de aplicação de uma sanção tem consequências negativas para o próprio, para a sua credibilidade junto dos seus colegas e pode causar desconforto na relação trabalhador/organização.

Por outro lado, esta audição em processo disciplinar limita a discricionariedade da organização, contribuindo para uma sanção mais justa.

A posição destes dois fatores no *ranking* geral é concordante com a importância que vários estudos e vários autores atribuem ao papel da voz no ambiente organizacional (Ikramullah *et al.*, 2011).

Aliás, Assmar, Ferreira e Souto (2005) salientam que Thibaut e Walker (1975) constataram que a voz é um dos procedimentos visto como mais justo pelos empregados, por oferecer a oportunidade de expressarem as suas opiniões.

Na nona posição do *ranking* geral aparece o primeiro fator da justiça interacional: “*tratamento digno e respeitoso por parte do seu chefe*”.

Como já se disse, os fatores da justiça interacional posicionaram-se todos eles na partir do meio da tabela.

A explicação poderá residir na maior subjetividade desta dimensão. De facto, enquanto na dimensão distributiva há possibilidade de fazer comparações objetivas, e na procedimental há idêntica possibilidade em face de regras muitas vezes estabelecidas por escrito, na dimensão interacional, estando em causa a relação com o superior hierárquico, há maior dificuldade em avaliar, comparativamente, a qualidade dessa relação.

Este resultado, de alguma forma pode entender-se, analogamente, pelas conclusões do estudo levado a cabo por Masterson *et al.* (2000), que concluíram não ter encontrado evidência de influência da justiça interacional na satisfação do trabalho.

4.4 Variáveis sociodemográficas

A apresentação destas variáveis segue sempre este paradigma: centralmente é apresentado o quadro com o *ranking* geral anteriormente referido (*ranking* da PJO), e lateralmente são apresentadas as posições que os fatores obtiveram em função da variável em causa (e suas subdivisões).

4.4.1 Análise da variável gênero

A tabela 4.2 mostra centralmente o *ranking* geral (da justiça organizacional), e, lateralmente, as posições obtidas para cada fator, de acordo com o gênero masculino e feminino.

Tabela 4.2 - *Ranking* geral com as posições obtidas para a variável gênero

Masculino (n=33)	RANKING GERAL	Feminino (n=30)
Posição		Posição
5º	Receber todas as informações que precisa para fazer bem o seu trabalho	1º
4º	Remuneração justa/ajustada às suas funções (salário)	4º
1º	Regras claras, definidas e transparentes sobre os critérios e procedimentos da empresa	5º
2º	Possibilidade de promoção na carreira	6º
3º	Avaliação isenta do seu desempenho	9º
8º	Não ser sancionado sem ser previamente ouvido	2º
6º	Igualdade no tratamento (em circunstâncias idênticas, todos serem tratados pelo mesmo peso e pela mesma medida)	7º
9º	Oportunidade para dar opinião nas decisões que o afetam a si e ao seu trabalho	3º
6º	Tratamento digno e respeitoso por parte do seu chefe	8º
10º	Equiparação salarial na empresa (relação do seu salário com os demais funcionários da mesma empresa)	10º
13º	Ser informado pelo seu chefe sobre as razões das decisões que o afetam	11º
11º	Forma como o seu chefe lhe comunica as decisões que o afetam	12º
12º	<i>Feedback</i> frequente do seu trabalho	13º
14º	Regalias pela exigência de esforço adicional	14º
15º	Contar com o seu chefe para assuntos pessoais e profissionais, sempre que precisar	15º

Os resultados mostram que existem diferenças estatísticas significantes para o género masculino ($\chi^2(14) = 50,75, p \approx 0$) e para o género feminino ($\chi^2(14) = 30,35, p = 0,007$).

Em função do coeficiente W de Kendall podemos aferir que, e à semelhança do que já foi reportado para o *ranking* geral, quer no género masculino (0,11) quer no género feminino (0,072), existe pouca concordância nas respostas entre os inquiridos, ou seja, houve perceções de justiça bastante diferentes.

Antes de mais, refira-se que há praticamente uma igualdade entre o número de inquiridos masculinos e femininos, com 33 e 30, respetivamente.

Pode observar-se, numa primeira análise global, que existe uma sintonia classificativa da 2.^a metade da tabela dos dois géneros em relação ao *ranking* geral, mantendo-se a tendência verificada anteriormente, ou seja, os fatores da dimensão interacional são os que, globalmente, estão menos bem posicionados.

Em relação à primeira metade da tabela podemos observar uma forte discrepância posicional entre os dois géneros (e também entre estes e o *ranking* geral), à exceção do fator “*remuneração justa*”.

Esta divergência mostra-se de forma evidente na tabela 4.3, onde constam as sete primeiras posições dos dois géneros.

Como se constata nessa tabela verifica-se a existência de uma predominância dos fatores procedimentais no género feminino (com quatro fatores nos primeiros cinco lugares), enquanto que para o género masculino, verifica-se uma igualdade de fatores distributivos e procedimentais, intercalados entre si.

Tabela 4.3 – Fatores classificados nas sete primeiras posições em cada género (com respetivas médias)

MASCULINO		FEMININO		
13,97	Regras claras e transparentes nos critérios/procedimentos da empresa	1º	Receber todas as informações para fazer bem o seu trabalho	14,33
13,88	Possibilidade de promoção na carreira	2º	Não ser sancionado sem ser previamente ouvido	13,3
13,73	Avaliação isenta do seu desempenho	3º	Oportunidade para dar opinião nas decisões que o afetam	13,07
13,67	Remuneração justa/ajustada às suas funções (salário)	4º	Remuneração justa/ajustada às suas funções (salário)	13,03
13,27	Receber todas as informações para fazer bem o seu trabalho	5º	Regras claras e transparentes nos critérios/procedimentos da empresa	12,67
12,67	Igualdade no tratamento (mesmo peso e medida)	6º	Possibilidade de promoção na carreira	12,6
	Tratamento digno e respeitoso por parte do seu chefe	7º	Igualdade no tratamento (mesmo peso e medida)	12,3

A diferença de opinião entre os dois géneros verificou-se de forma mais evidente em todos os fatores procedimentais, que tiveram uma grande oscilação nas suas médias,⁶¹ como se demonstra pela tabela 4.4.

Tabela 4.4 – Diferenças das médias dos fatores procedimentais por género

Médias		Diferença	
Masculino	Feminino		
13,73	12,07	Avaliação isenta do seu desempenho	1,66
11,97	13,3	Não ser sancionado sem ser previamente ouvido	1,33
13,97	12,67	Regras claras, definidas e transparentes sobre os critérios e procedimentos da empresa	1,3
11,94	13,07	Oportunidade para dar opinião nas decisões que o afetam a si e ao seu trabalho	1,13
13,27	14,33	Receber todas as informações que precisa para fazer bem o seu trabalho	1,06

⁶¹ Nos fatores das outras dimensões não se notou uma oscilação tão grande.

No entanto, e apesar das diferenças registadas nas perceções de justiça entre os dois géneros, constata-se que cinco dos sete fatores mais importantes para cada género são transversais entre eles (*“receber todas as informações para fazer bem o seu trabalho”*; *“regras claras, definidas e transparentes”*; *“remuneração justa”*; *“igualdade no tratamento”* e *“possibilidade de promoção na carreira”*).

4.4.2 Discussão dos resultados de género

Como se constata pelos resultados analisados, as mulheres relevam mais os fatores da dimensão procedimental, enquanto nos homens os fatores das dimensões distributiva e procedimental se intercalam.

A prevalência clara dos fatores procedimentais nas mulheres (nas cinco primeiras escolhas, quatro recaem sobre fatores daquela dimensão) pode, eventualmente, ser explicada pelas características que são associadas a esse género.

Assim, sendo as mulheres, de um modo geral, mais organizadas, mais disciplinadas e até mais empenhadas profissionalmente (Gonçalves, 2014), então, é natural que as suas primeiras opções tenham recaído sobre fatores ligadas ao modo como o próprio trabalho é estruturado.

Além disso, como referem Smithson e Lewis (2000, citados por Lira, 2013), as mulheres dão mais importância que os homens aos contratos de trabalho permanentes e seus formalismos e à segurança no trabalho que deles resulta.

Comparativamente, nos homens emergem fatores de natureza distributiva em detrimento dos de natureza procedimental (ainda que não se possa falar de uma clara predominância de qualquer uma dessas dimensões).

De algum modo, pode considerar-se que estes resultados são equivalentes aos do estudo de Leventhal e Lane (1970 *apud* Sampaio, Camino e Roazzi, 2009),

onde concluíram que, em situações de trabalho em dupla, os homens davam maior importância aos *outcomes* que as mulheres.

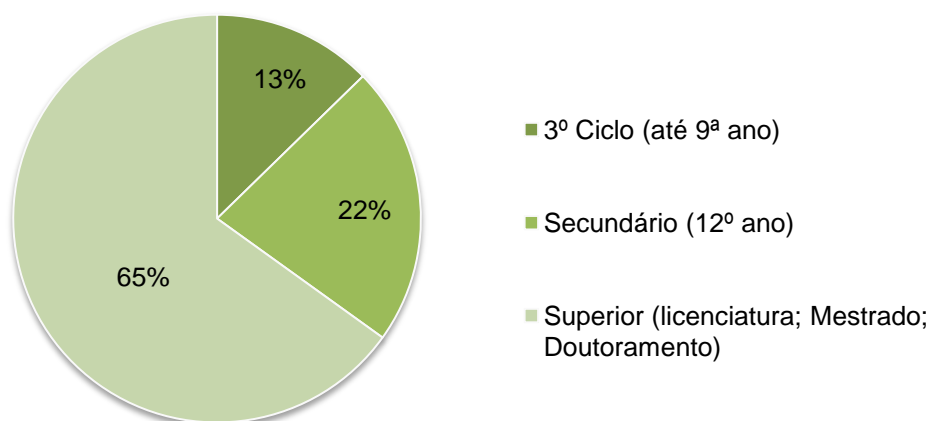
A conclusão similar chegaram Odelius e Santos (2008: 239), afirmando que os resultados do estudo a que levaram a cabo permitiram-lhes concluir que a justiça distributiva foi mais preditora nos homens do que nas mulheres: “os homens percebem a empresa mais justa na dimensão de justiça distributiva do que as mulheres”, afirmam aqueles investigadores.

Porém, em sentido contrário, outros estudos concluíram que a variável género não influenciou a perceção a respeito da justiça distributiva (Andrade, 2010; Andrade e Stefano, 2011) e, que, além disso, os homens têm perceções mais fortes em vários aspetos da cultura da empresa, ou seja, em aspetos relacionados com fatores de justiça procedimental (Roos, 2005).

4.4.3 Análise da variável habilitações literárias

A distribuição dos inquiridos em relação à variável “habilitações literárias” é destacada no gráfico 4.1.

Gráfico 4.1 - Representação dos inquiridos em função da variável “habilitações literárias”



A tabela 4.5 mostra o *ranking* geral, anteriormente analisado e discutido, com a correspondência classificativa de cada fator para os escalões da variável “habilitações literárias”.

Tabela 4.5 – *Ranking* geral com as posições obtidas para a variável “habilitações literárias”

Até 9º ano (n=8)	Secundário (n=14)	RANKING GERAL	Superior (n=41)
Posição	Posição		Posição
3º	1º	Receber todas as informações que precisa para fazer bem o seu trabalho	2º
1º	11º	Remuneração justa/ajustada às suas funções (salário)	1º
6º	3º	Regras claras, definidas e transparentes sobre os critérios e procedimentos da empresa	5º
7º	5º	Possibilidade de promoção na carreira	2º
5º	10º	Avaliação isenta do seu desempenho	4º
10º	2º	Não ser sancionado sem ser previamente ouvido	7º
2º	4º	Igualdade no tratamento (em circunstâncias idênticas, todos serem tratados pelo mesmo peso e pela mesma medida)	9º
9º	6º	Oportunidade para dar opinião nas decisões que o afetam a si e ao seu trabalho	6º
4º	8º	Tratamento digno e respeitoso por parte do seu chefe	8º
8º	13º	Equiparação salarial na empresa (relação do seu salário com os demais funcionários da mesma empresa)	10º
11º	9º	Ser informado pelo seu chefe sobre as razões das decisões que o afetam	12º
12º	7º	Forma como o seu chefe lhe comunica as decisões que o afetam	13º
13º	14º	<i>Feedback</i> frequente do seu trabalho	11º
14º	15º	Regalias pela exigência de esforço adicional	14º
15º	12º	Contar com o seu chefe para assuntos pessoais e profissionais, sempre que precisar	15º

Os resultados mostram que existem diferenças estatísticas significantes demonstradas em todos os escalões de habilitações literárias ($\chi^2(14) = 26,14$, $p = 0,025$; $\chi^2(14) = 21,90$, $p = 0,081$; e $\chi^2(14) = 47,17$, $p \approx 0$).

Em relação à concordância das respostas dos inquiridos, o coeficiente W de Kendall indicou uma ligeira concordância nas respostas para o escalão “até 9º ano” (0,223), mas não tanto para o “secundário” (0,112) e para o “superior” (0,082).

Pela tabela 4.5, e observando os resultados para os inquiridos com habilitações literárias **até 9º ano**, registam-se algumas diferenças classificativas relativamente ao *ranking* geral, com exceção aos últimos 5 lugares.

Assim, há uma clara descida da maioria dos fatores da dimensão procedimental e correspondente subida dos fatores da distributiva. Também se regista uma subida significativa do único fator da dimensão interacional que ficou posicionado na primeira metade da tabela, em 4.º lugar no *ranking*.

Por sua vez, nos inquiridos que possuem o **secundário** pode observar-se que todos os fatores da dimensão interacional subiram as suas posições no *ranking*.

Em sentido inverso, verificou-se que a maioria dos fatores da dimensão distributiva desceram na classificação em relação ao *ranking* geral, com destaque para o fator “*remuneração justa*” que desceu para a 11ª posição.

Finalmente, os resultados dos inquiridos com habilitações académicas iguais ou **superiores** a licenciatura mostram não haver diferenças classificativas significativas em relação ao *ranking* geral.

Ordenando as sete primeiras posições dos escalões “até 9º ano”, “secundário” e “superior” obtêm-se os resultados expressos nas tabelas 4.6 e 4.7.

Tabela 4.6 - Fatores classificados nas sete primeiras posições para os escalões “até 9º ano” e “secundário” (com as respetivas médias)

Até 9º ano		Secundário		
15,75	Remuneração justa/ajustada às suas funções (salário)	1º	Receber todas as informações para fazer bem o seu trabalho	14,86
14,5	Igualdade no tratamento (mesmo peso e medida)	2º	Não ser sancionado sem ser previamente ouvido	13,79
14,25	Receber todas as informações para fazer bem o seu trabalho	3º	Regras claras e transparentes nos critérios/procedimentos da empresa	13,64
13,63	Tratamento digno e respeitoso por parte do seu chefe	4º	Igualdade no tratamento (mesmo peso e medida)	13,36
13,5	Avaliação isenta do seu desempenho	5º	Possibilidade de promoção na carreira	13,29
13,25	Regras claras e transparentes nos critérios/procedimentos da empresa	6º	Oportunidade para dar opinião nas decisões que o afetam	12,36
13	Possibilidade de promoção na carreira	7º	Forma como o seu chefe lhe comunica as decisões que o afetam	12

Tabela 4.7 - Fatores classificados nas sete primeiras posições para “superior” (com as respetivas médias)

Superior		
1º	Remuneração justa/ajustada às suas funções (salário)	13,59
2º	Possibilidade de promoção na carreira	13,32
	Receber todas as informações para fazer bem o seu trabalho	13,32
4º	Avaliação isenta do seu desempenho	13,29
5º	Regras claras e transparentes nos critérios/procedimentos da empresa	13,27
6º	Oportunidade para dar opinião nas decisões que o afetam a si e ao seu trabalho	12,61
7º	Não ser sancionado sem ser previamente ouvido	12,37

Antes de mais, destaca-se a pouca importância atribuída aos fatores da dimensão interacional, uma vez que, no máximo, surge apenas um fator daquela dimensão nas posições cimeiras relativas (no escalão “superior” não contém mesmo nenhum fator interacional).

Em relação ao escalão “9º ano” verifica-se uma equivalência de fatores da dimensão procedimental e distributiva, embora as duas primeiras posições estejam ocupadas por fatores distributivos.

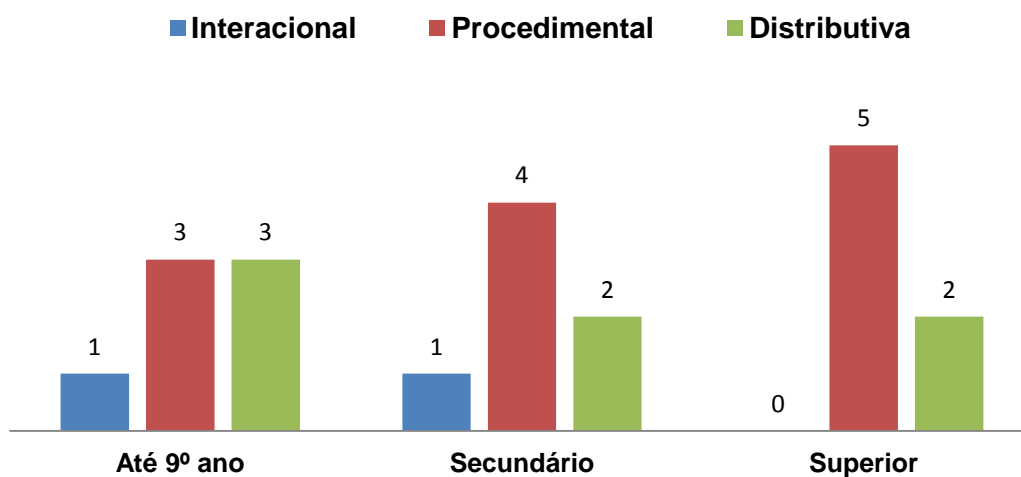
Já nos escalões “secundário” e “superior” verifica-se uma predominância da dimensão procedimental, com quatro e cinco fatores, respetivamente, posicionados nos sete primeiros lugares, não obstante de, no escalão “superior”, as duas primeiras posições serem ocupadas por fatores distributivos.

De realçar a ausência do fator “*remuneração justa*” na primeira metade do *ranking* do escalão “secundário”, assim como a proximidade das médias entre os primeiros cinco classificados verificadas no escalão “superior” (não ultrapassando os 0,32 pontos).

4.4.4 Discussão dos resultados da variável *habilitações literárias*

Os resultados mostraram que os fatores da justiça procedimental aumentaram de importância com o nível de habilitações académicas dos inquiridos, como se demonstra no gráfico 4.2.

Gráfico 4.2 – Nº de fatores classificados nas sete primeiras posições para os escalões da variável “habilitações literárias”



No escalão “até ao 9º ano” de escolaridade há uma igualdade de preferências entre os fatores das justiça distributiva e procedimental.

A partir desse escalão, os fatores da justiça procedimental foram, progressivamente, ganhando relevância. Nas pessoas com habilitações de ensino superior, cinco das sete primeiras opções são já de fatores da justiça procedimental, mas os dois fatores que ficaram nas duas primeiras posições das suas escolhas são da justiça distributiva (sintomaticamente são: “*remuneração justa*” e “*possibilidade de promoção*”).

Estes resultados vão ao encontro das conclusões do estudo de Roos (2005) que concluiu que os aspetos da cultura e procedimento organizacionais vão progressivamente aumentando com o nível das habilitações literárias.

O escalão em que os fatores da justiça distributiva são mais relevantes é “até ao 9º ano”, provavelmente porque serão pessoas com remunerações mais baixas e com possibilidades de progressão na carreira menores do que os dos outros dois escalões. Daí, eventualmente, a relevância dos fatores distributivos.

Este entendimento é, de alguma forma, corroborado pelo resultado obtido no estudo levado a cabo por Mourão (2009: 58) que concluiu que “quanto menor o grau de escolaridade, mais o indivíduo vivencia o bem-estar”.

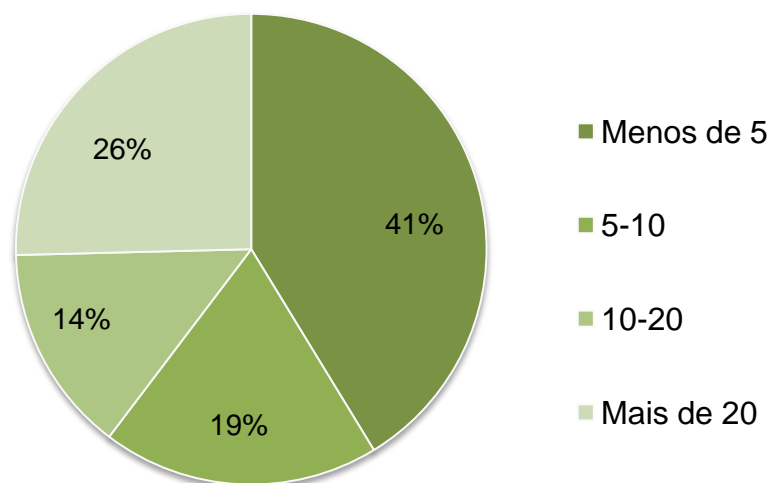
Também Cunha *et al.*, (2012) afirmaram que a remuneração é importante para as pessoas de baixos salários (que, regra geral, têm baixas habilitações académicas) porque lhes permite satisfazer necessidades básicas, do mesmo modo que é igualmente importante para quem se situa no topo da escala hierárquica (ou quem, legitimamente a isso aspira) por razões não só de *status* e de prestígio, mas também por isso lhes permite satisfazer outro tipo de necessidades, que não apenas as necessidades básicas. E, de facto, os resultados demonstraram que a remuneração foi o fator considerado mais importante para os inquiridos com essas características.

Destarte, e pese embora as diferenças encontradas nas classificações entre os inquiridos com graus de habilitações literárias diferentes, identificaram-se três fatores que são concordantes e transversais naquelas respetivas posições: “receber todas as informações para fazer bem o seu trabalho”; “regras claras, definidas e transparentes”; e “possibilidade de promoção na carreira”.

4.4.5 Análise da variável antiguidade na empresa

A distribuição dos inquiridos em relação à variável “antiguidade na empresa” é destacada no gráfico 4.3.

Gráfico 4.3 – Representação dos inquiridos em função da variável “antiguidade na empresa”



A tabela 4.8 mostra o *ranking* geral, anteriormente analisado e discutido, com a correspondência classificativa de cada fator para os escalões desta variável.

Os resultados mostram que existem diferenças estatísticas significantes para os trabalhadores com tempo de permanência na empresa inferior a 5 anos, de 5 a 10 anos e mais de 20 anos com $\chi^2(14) = 35,60$, $p = 0,001$; $\chi^2(14) = 23,36$, $p = 0,055$; e $\chi^2(14) = 37,13$, $p = 0,001$, respetivamente, não se registando, porém, para o escalão “de 5 a 10 anos” ($\chi^2(14) = 13,00$ e $p = 0,53$).

Tabela 4.8 – *Ranking* geral com as posições obtidas para a variável “antiguidade na empresa”

Até 5 anos (n=27)	5-10 anos (n=11)	RANKING GERAL	10-20 anos (n=9)	Mais 20 anos (n=16)
Posição	Posição		Posição	Posição
7º	1º	Receber todas as informações que precisa para fazer bem o seu trabalho	1º	1º
2º	12º	Remuneração justa/ajustada às suas funções (salário)	6º	2º
3º	4º	Regras claras, definidas e transparentes sobre os critérios e procedimentos da empresa	11º	4º
5º	6º	Possibilidade de promoção na carreira	2º	3º
1º	10º	Avaliação isenta do seu desempenho	4º	9º
6º	5º	Não ser sancionado sem ser previamente ouvido	8º	7º
8º	11º	Igualdade no tratamento (em circunstâncias idênticas, todos serem tratados pelo mesmo peso e pela mesma medida)	7º	5º
9º	2º	Oportunidade para dar opinião nas decisões que o afetam a si e ao seu trabalho	2º	8º
4º	8º	Tratamento digno e respeitoso por parte do seu chefe	5º	10º
10º	15º	Equiparação salarial na empresa (relação do seu salário com os demais funcionários da mesma empresa)	10º	5º
11º	3º	Ser informado pelo seu chefe sobre as razões das decisões que o afetam	15º	11º
12º	9º	Forma como o seu chefe lhe comunica as decisões que o afetam	12º	12º
13º	7º	<i>Feedback</i> frequente do seu trabalho	9º	14º
14º	14º	Regalias pela exigência de esforço adicional	13º	13º
15º	13º	Contar com o seu chefe para assuntos pessoais e profissionais, sempre que precisar	14º	15º

No que concerne à concordância das respostas, o coeficiente W de Kendal revelou graus de concordância baixos em todos os escalões, com valores 0,094; 0,152; 0,103; e 0,17 para “até 5 anos”, “de 5 a 10 anos”, “de 10 a 20 anos” e “mais de 20 anos”, respetivamente.

Como se constata pela tabela 4.8 os resultados obtidos para os trabalhadores **até 5 anos** de casa indicam estarmos perante uma sintonia classificativa global

em relação ao *ranking* geral, havendo mesmo uma concordância posicional exata em nove dos quinze fatores.

Já no resultado obtido para os trabalhadores entre **5 a 10 anos** de casa podem constatar-se diferenças classificativas em toda a tabela comparando com o *ranking* geral.

Desde logo, e de uma maneira geral, todos os fatores da dimensão distributiva desceram de posição relativamente ao *ranking* geral (exceto o fator classificado na 14^a posição que manteve essa posição), sendo que a descida mais significativa verificada foi registada no fator “remuneração justa”, que passou para a 12^a posição.

Em sentido inverso, pode observar-se que todos os fatores da dimensão interacional subiram na classificação, embora apenas um deles de maneira significativa (de 11.^o para a 3.^a posição). Por sua vez, na dimensão procedimental, evidenciam-se duas subidas posicionais significativas.

Já quanto aos trabalhadores com **10 a 20 anos** de casa verificaram-se várias alterações face ao *ranking* geral, algumas delas significativas, em fatores de cada uma das três dimensões, não se verificando, porém, nenhum padrão definido.

Finalmente, quanto aos trabalhadores com **mais de 20 anos** de casa, as médias obtidas não revelaram alterações classificativas significativas relativamente ao *ranking* geral, excetuando em dois fatores da dimensão distributiva (10.^o para 5.^o lugar e de 5.^o para 9.^o).

Ordenando então as setes primeiras posições dos escalões “até 5 anos na empresa”, “de 5 a 10 anos”, “de 10 a 20 anos” e “mais de 20 anos” obtêm-se os resultados expressos nas tabelas 4.9 e 4.10.

Tabela 4.9 – Fatores classificados nas sete primeiras posições para os escalões “até 5 anos” e “de 5 a 10 anos” da variável “antiguidade na empresa”(com respetivas médias)

Até 5 anos na empresa		De 5 a 10 anos		
14,11	Avaliação isenta do seu desempenho	1º	Receber todas as informações para fazer bem o seu trabalho	14,36
13,7	Remuneração justa/ajustada às suas funções (salário)	2º	Oportunidade para dar opinião nas decisões que o afetam	14
13,67	Regras claras e transparentes nos critérios/procedimentos da empresa	3º	Ser informado pelo seu chefe sobre as razões das decisões que o afetam	13,73
12,89	Tratamento digno e respeitoso por parte do seu chefe	4º	Regras claras e transparentes nos critérios/procedimentos da empresa	13,55
12,85	Possibilidade de promoção	5º	Não ser sancionado sem ser previamente ouvido	13,18
12,74	Não ser sancionado sem ser previamente ouvido	6º	Possibilidade de promoção	12,82
12,67	Receber todas as informações para fazer bem o seu trabalho	7º	Feedback frequente do seu trabalho	12,73

Tabela 4.10 - Fatores classificados nas sete primeiras posições para os escalões “de 10 a 20 anos” e “mais de 20 anos” da variável “antiguidade na empresa” (com respetivas médias)

de 10 a 20 anos		Mais de 20 anos		
14,33	Receber todas as informações para fazer bem o seu trabalho	1º	Receber todas as informações para fazer bem o seu trabalho	14,94
13,78	Oportunidade para dar opinião nas decisões que o afetam	2º	Remuneração justa/ajustada às suas funções (salário)	14,75
	Possibilidade de promoção	3º	Possibilidade de promoção	
12,89	Avaliação isenta do seu desempenho	4º	Regras claras e transparentes nos critérios/procedimentos da empresa	13,69
12,78	Tratamento digno e respeitoso por parte do seu chefe	5º	Equiparação salarial na empresa	13,06
12,67	Remuneração justa/ajustada às suas funções (salário)	6º	Igualdade no tratamento (mesmo peso e medida)	
12,33	Igualdade no tratamento (mesmo peso e medida)	7º	Não ser sancionado sem ser previamente ouvido	12,25

Das tabelas 4.9 e 4.10, e alinhado com os resultados anteriores, também aqui se constata a existência de, no máximo, um fator da dimensão interacional nos lugares cimeiros em todos os escalões (aliás, no escalão “mais de 20 anos” o primeiro fator da interacional posiciona-se apenas no 10.º lugar).

Daquela tabela identifica-se também uma predominância dos fatores da dimensão procedimental quer para o escalão “até 5 anos”, com quatro fatores, quer no escalão “de 5 a 10 anos”, com cinco fatores.

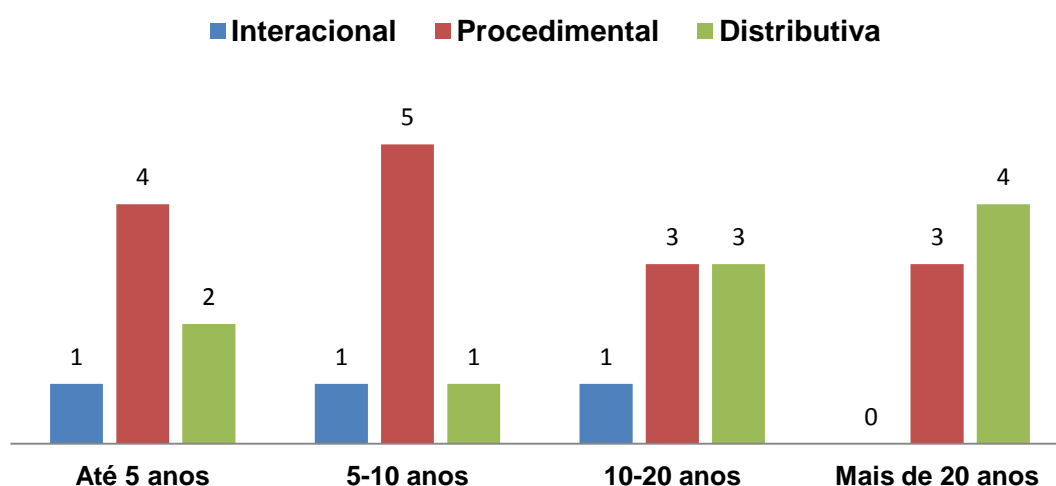
No escalão “de 10 a 20 anos” constata-se uma igualdade de fatores procedimentais e distributivos, com três de cada, não obstante dos três fatores procedimentais estarem agrupados nas quatro primeiras posições.

Já no escalão “mais de 20 anos” verifica-se uma ligeira predominância de fatores distributivos, intercalados com fatores procedimentais.

4.4.6 Discussão dos resultados da variável *antiguidade na empresa*

Os resultados mostram que nos escalões *até 5 anos* e *de 5 a 10 anos* há uma prevalência clara dos fatores procedimentais nas primeiras posições, como se demonstra no gráfico 4.4.

Gráfico 4.4 – Nº de fatores classificados nas sete primeiras posições para os vários escalões da variável “antiguidade na empresa”



A partir desses escalões, os fatores distributivos vão ganhando cada vez mais relevância, até se mostrarem prevalentes a *partir dos 20 anos* de permanência.

Ou seja, com o aumento de tempo de permanência, os fatores procedimentais vão perdendo importância, enquanto os fatores distributivos a vão ganhando.

Esta variação poderá, eventualmente, ser explicada pelos objetivos das pessoas em cada um desses períodos temporais.

É natural que nos primeiros anos na empresa o trabalhador seja mais sensível aos fatores ligados às regras e normas e, ainda ao facto de receber todas as informações que precisa para desempenhar bem a função.

Por outro lado, nestes tempos de grande rotatividade laboral, uma pessoa que está há mais de 20 anos de permanência na mesma empresa, ou está muito satisfeita, numa relação positiva entre antiguidade e satisfação⁶² (Mahdi, Mohd e Almsafir, 2014), e, por isso, entende que deve ser bem remunerado, ou está já numa fase de proximidade com a reforma e preocupa-se com a remuneração porque isso poderá ter efeitos no valor da sua pensão.

Também no estudo levado a cabo por Odelius e Santos (2008: 238) se concluiu que *“a variável funcional do tempo de permanência apresenta-se como preditora das dimensões de justiça distributiva e procedimental”*.

E, acrescentam aqueles investigadores,

“os resultados evidenciam que, à medida que aumentam o tempo de trabalho e a experiência do empregado, este sente que é justo receber maior retorno financeiro. A não constatação disso, por parte do empregado, pode levá-lo a uma menor percepção de justiça organizacional”.

Finalmente, há um aspeto que merece ser salientado. Nesta variável, em todos os escalões até aos 20 anos de permanência, surgiu sempre um fator da justiça interacional nos cinco primeiros lugares das suas opções, e a partir dos 20 anos de permanência, o primeiro fator da justiça interacional apareceu apenas em décimo lugar.

⁶²Contrariamente, os trabalhadores que permanecem muito tempo na mesma organização “porque se sentem obrigados a aí permanecer, ou porque não têm outras alternativas, revelam pouco entusiasmo e pouco envolvimento” (Mahdi, Mohd e Almsafir, 2014: 1085).

A explicação poderá, eventualmente, ser devida ao facto de os funcionários com muito tempo de permanência já não relevarem muito a sua relação com o superior hierárquico (ou porque não precisam, ou porque já têm algum alheamento).

Aliás, no estudo levado a cabo por Ferreira (2011: 97), os profissionais [enfermeiros] com mais de 20 anos de serviço “foram os que apresentaram uma maior intenção de *turnover*”, sendo que tal conclusão vai ao encontro das conclusões de MacRobert *et al.* (1993 *apud* Ferreira, 2011) que afirmam que esses profissionais apresentaram níveis de satisfação mais baixos.

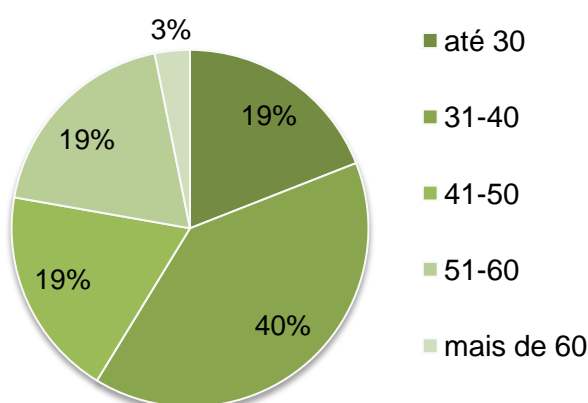
Pode também verificar-se que, transversalmente a todos os tempos de permanência (para as primeiras sete posições), estão dois fatores (“*promoção na carreira*” e “*receber todas as informações para fazer bem o seu trabalho*”).

4.4.7 Análise da variável idade

A distribuição dos inquiridos face à variável “idade” é destacada no gráfico 4.5.

De referir que não se procedeu à análise dos inquiridos dos 2 únicos inquiridos com mais de 60 anos por ser um número residual, correspondendo a cerca de 3% da amostra.

Gráfico 4.5 - Representação dos inquiridos em função da variável “idade”



A tabela 4.11 mostra o *ranking* geral, anteriormente analisado e discutido, com a correspondência classificativa de cada fator para os escalões da variável “idade”.

Tabela 4.11 – *Ranking* geral com as posições obtidas para a variável “idade”

Até 30 anos (n=12)	31-40 anos (n=25)	RANKING GERAL	41-50 anos (n=12)	51-60 anos (n=12)
Posição	Posição		Posição	Posição
11 ^o	1 ^o	Receber todas as informações que precisa para fazer bem o seu trabalho	2 ^o	1 ^o
6 ^o	7 ^o	Remuneração justa/ajustada às suas funções (salário)	1 ^o	2 ^o
1 ^o	5 ^o	Regras claras, definidas e transparentes sobre os critérios e procedimentos da empresa	9 ^o	5 ^o
5 ^o	6 ^o	Possibilidade de promoção na carreira	3 ^o	4 ^o
2 ^o	4 ^o	Avaliação isenta do seu desempenho	7 ^o	6 ^o
2 ^o	8 ^o	Não ser sancionado sem ser previamente ouvido	5 ^o	9 ^o
2 ^o	11 ^o	Igualdade no tratamento (em circunstâncias idênticas, todos serem tratados pelo mesmo peso e pela mesma medida)	6 ^o	3 ^o
10 ^o	3 ^o	Oportunidade para dar opinião nas decisões que o afetam a si e ao seu trabalho	8 ^o	10 ^o
13 ^o	2 ^o	Tratamento digno e respeitoso por parte do seu chefe	10 ^o	7 ^o
7 ^o	7 ^o	Equiparação salarial na empresa (relação do seu salário com os demais funcionários da mesma empresa)	4 ^o	8 ^o
8 ^o	12 ^o	Ser informado pelo seu chefe sobre as razões das decisões que o afetam	12 ^o	11 ^o
12 ^o	9 ^o	Forma como o seu chefe lhe comunica as decisões que o afetam	11 ^o	12 ^o
9 ^o	10 ^o	Feedback frequente do seu trabalho	13 ^o	14 ^o
13 ^o	13 ^o	Regalias pela exigência de esforço adicional	14 ^o	13 ^o
15 ^o	14 ^o	Contar com o seu chefe para assuntos pessoais e profissionais, sempre que precisar	15 ^o	15 ^o

A aplicação do teste de Friedman mostrou que existem diferenças estatísticas significantes para os trabalhadores “até 30 anos”, “31 a 40 anos” e “41 a 50 anos” com $\chi^2(14) = 31,76$, $p = 0,004$; $\chi^2(14) = 30,56$, $p = 0,006$; $\chi^2(14) = 44,70$; $p \approx 0$, respetivamente, ao contrário, porém, do escalão “51 a 60 anos” ($\chi^2(14) = 19,72$, $p = 0,34$).

Em relação ao nível de concordância das respostas, o W de Kendall indicou uma fraca concordância para os dois primeiros escalões (com 0,19 e 0,087), mas uma concordância relevante nos escalões etários mais velhos (0,27 e 0,56).

Através da tabela 4.11, quer no escalão “**até 30 anos**”, quer no escalão “**31 - 40 anos**” constata-se uma discrepância acentuada nas posições obtidas quando comparadas com o *ranking* geral.

Pelo contrário, no escalão etário “**41 - 50 anos**” constatou-se uma sintonia classificativa entre este *ranking* e o *ranking* geral, não se verificando uma diferença posicional superior a dois entre nenhum fator daqueles *rankings*, excetuando “*regras claras, definidas e transparentes sobre os critérios e procedimentos da empresa*” que desceu da 3.^a para a 9.^a posição e “*equiparação salarial*” que subiu 6 posições, ocupando a 4.^a posição.

Finalmente no escalão “**51 - 60 anos**” apenas se registou uma diferença significativa entre o *ranking* geral: “*igualdade no tratamento*” que subiu do 7.^o para a 3.^a posição relativamente ao *ranking* geral.

Ordenando então as setes primeiras posições dos escalões da variável idade obtêm-se os resultados expressos nas tabelas 4.12 e 4.13.

Tabela 4.12 – Fatores classificados nas sete primeiras posições para os escalões “até 30 anos” e “31 - 40 anos” da variável “idade” (com respectivas médias)

	Até 30 anos		31-40 anos	
15,67	Regras claras e transparentes nos critérios/procedimentos da empresa	1º	Receber todas as informações para fazer bem o seu trabalho	14,32
14	Avaliação isenta do seu desempenho	2º	Tratamento digno e respeitoso por parte do seu chefe	13,76
	Igualdade no tratamento (mesmo peso e medida)	3º	Oportunidade para dar opinião nas decisões que o afetam	13,44
	Não ser sancionado sem ser previamente ouvido	4º	Avaliação isenta do seu desempenho	13,2
13,58	Possibilidade de promoção na carreira	5º	Regras claras e transparentes nos critérios/procedimentos da empresa	12,87
13,42	Remuneração justa/ajustada às suas funções (salário)	6º	Possibilidade de promoção na carreira	12,68
12,17	Equiparação salarial na empresa	7º	Equiparação salarial na empresa	12,36

Tabela 4.13 - Fatores classificados nas sete primeiras posições para os escalões “41 - 50 anos” e “51 - 60 anos” da variável “idade” (com respectivas médias)

	41-50 anos		51-60 anos	
15,83	Remuneração justa/ajustada às suas funções (salário)	1º	Receber todas as informações para fazer bem o seu trabalho	15,08
14,92	Receber todas as informações para fazer bem o seu trabalho	2º	Remuneração justa/ajustada às suas funções (salário)	14
14,58	Possibilidade de promoção na carreira	3º	Igualdade no tratamento (mesmo peso e medida)	13,75
13,25	Equiparação salarial na empresa	4º	Possibilidade de promoção na carreira	13,25
13,17	Não ser sancionado sem ser previamente ouvido	5º	Regras claras e transparentes nos critérios/procedimentos da empresa	13,17
13	Igualdade no tratamento (mesmo peso e medida)	6º	Avaliação isenta do seu desempenho	12,33
12,92	Avaliação isenta do seu desempenho	7º	Tratamento digno e respeitoso por parte do seu chefe	12,25

No escalão “até 30 anos”, verifica-se pela tabela 4.12 uma predominância dos fatores da dimensão distributivas (quatro fatores), não obstante os três fatores procedimentais estarem bastante bem classificados. Já os fatores da dimensão interacional, e à semelhança do que acontece no *ranking* geral,

classificaram-se todos na 2ª metade da tabela. É curioso referir que na 2.ª posição ficaram 3 fatores em igualdade pontual.

Já quanto ao escalão “31 - 40 anos” constata-se uma predominância clara da dimensão procedimental nas sete primeiras posições. Destarte, verificou-se a saída de um fator que tem estado quase sempre presente nos lugares cimeiros, “*remuneração justa*” e, para além disso, e pela primeira vez, “*equiparação salarial*” igualou a posição daquele fator.

Por sua vez, no escalão “41 - 50 anos”, e à semelhança do *ranking* obtido no escalão até 30 anos, existe uma predominância dos fatores da dimensão distributiva, apesar de intercalados com fatores procedimentais. Pode referir-se que, comparando estas primeiras sete posições com as do *ranking* obtido para a faixa etária até 30 anos, seis desses sete fatores são iguais nos dois *ranking*, não obstante ocuparem posições diferentes.

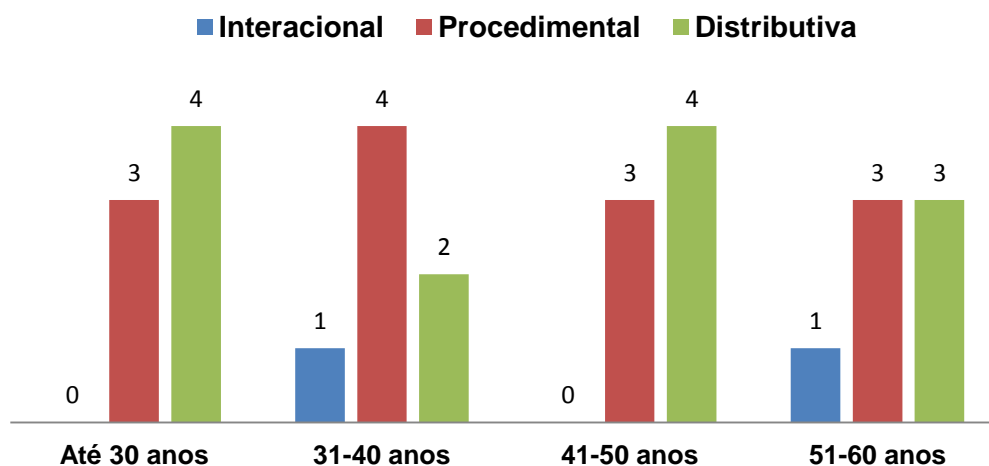
Finalmente, no escalão “51 - 60 anos”, a partir dos resultados da tabela 4.13 não se verificou uma predominância clara de uma única dimensão, havendo uma equivalência entre os fatores distributivos e procedimentais. De referir que nesta faixa etária aparece um fator da dimensão interacional nas primeiras sete posições, o que só se verifica também na faixa etária dos 31 aos 40 anos.

4.4.8 Discussão dos resultados para a variável *idade*

Os resultados demonstraram que, quanto à variável idade, há uma discrepância grande da percepção da justiça.

Assim, observando o gráfico 4.6, quer no escalão *até aos 30 anos*, quer no escalão entre os *41 – 50 anos* há ligeira uma predominância dos fatores distributivos nas primeiras sete posições, enquanto no escalão entre os *31 – 40 anos* há uma clara predominância dos fatores procedimentais, e no escalão entre os *51 – 60 anos* há uma igualdade entre os fatores distributivos e os procedimentais.

Gráfico 4.6 – Nº de fatores classificados nas sete primeiras posições nos escalões da variável “idade”



Já em outros estudos sobre alguma ou algumas das dimensões da justiça, esta variável não revelou um padrão definido.

Por exemplo, no estudo levado a cabo por Andrade (2010) há apenas uma pequena associação entre os dados da idade e da justiça distributiva.

Há, no entanto, um aspeto que merece ser salientado.

No escalão *até aos 30 anos*, o fator “*remuneração justa*” é apenas relativamente importante (ficou posicionado em 6º lugar), no escalão entre os *31 – 40 anos* não aparece sequer nos primeiros sete lugares, mas no escalão *41 – 50 anos* ficou em primeiro lugar e no escalão *51 – 60 anos* ficou em segundo lugar.

É importante também referir que em todos os escalões, assim como também no *ranking* geral, “*regalias pela exigência de esforço adicional*” e “*contar com o seu chefe para assuntos pessoais e profissionais*” reuniram consenso ao serem considerados dos menos importantes (classificando-se sempre entre os três últimos lugares).

Para além disso, registou-se também consenso, em todos os escalões etários, em considerar os seguintes fatores nas primeiras sete posições: “*avaliação isenta do seu desempenho*” e “*possibilidade de promoção na carreira*”.

4.5 *Análise dos resultados da motivação*

Os resultados da 2ª parte do inquérito realizado, correspondente à avaliação da relevância dos fatores no que concerne à motivação, e obtidos com recurso a uma escala de Likert, foram introduzidos na tabela 4.14 sob a forma de *ranking* em função das suas médias.

Na tabela do *ranking* da motivação pode ver-se que não houve grandes diferenças classificativas em relação ao *ranking* da justiça organizacional, pese embora apenas dois fatores tenham tido a mesma posição nos dois *rankings*. De facto, salvo três fatores que tiveram uma classificação posicional bastante diferente, todos os outros fatores variaram, no máximo, apenas em duas posições, o que revela uma correspondência posicional nos dois *rankings*.

No entanto, salienta-se o facto de ter havido várias igualdades pontuais, assim como diferenças mínimas nas médias entre algumas posições.

Destarte, quando se pretende analisar a importância das dimensões da justiça organizacional na motivação de um trabalhador, observa-se que não existe uma dimensão dominante nem, porém, e ao contrário do que aconteceu no *ranking* da justiça, uma dimensão com menor relevância.

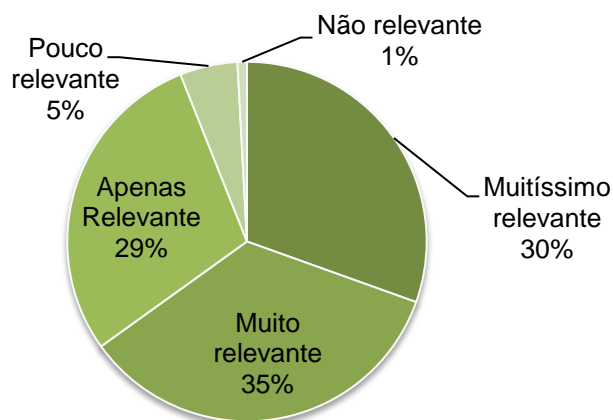
Tal constatação deve-se essencialmente ao facto de as duas maiores subidas posicionais (de 4 e de 6 posições), relativamente ao *ranking* da justiça, terem ocorrido em fatores da dimensão interacional.

Tabela 4.14 – Ranking da motivação

Posição	RANKING MOTIVAÇÃO	Média	Mín.	Máx.	Relação c/ Ranking Justiça
1º	Remuneração justa/ajustada às suas funções (salário)	4,27	3	5	↗ 1
2º	Receber todas as informações que precisa para fazer bem o seu trabalho	4,19	2	5	↘ 1
3º	Tratamento digno e respeitoso por parte do seu chefe	4,13	1	5	↗ 6
	Avaliação isenta do seu desempenho		2	5	↗ 2
5º	Regras claras, definidas e transparentes sobre os critérios e procedimentos da empresa	4,08	2	5	↘ 2
6º	Igualdade no tratamento (em circunstâncias idênticas, todos serem tratados pelo mesmo peso e pela mesma medida)	3,98	1	5	↗ 1
7º	Não ser sancionado sem ser previamente ouvido	3,97	2	5	↘ 1
	Ser informado pelo seu chefe sobre as razões das decisões que o afetam		3	5	↗ 4
9º	Oportunidade para dar opinião nas decisões que o afetam a si e ao seu trabalho	3,94	2	5	↘ 1
	Possibilidade de promoção na carreira		2	5	↘ 5
11º	Feedback frequente do seu trabalho	3,75	2	5	↗ 2
12º	Equiparação salarial na empresa (relação do seu salário com os demais funcionários da mesma empresa)	3,68	1	5	↘ 2
13º	Forma como o seu chefe lhe comunica as decisões que o afetam	3,67	2	5	↘ 1
14º	Regalias pela exigência de esforço adicional	3,52	1	5	igual
15º	Contar com o seu chefe para assuntos pessoais e profissionais, sempre que precisar	3,10	1	5	igual

Por último, através do gráfico 4.7, consegue-se perceber a importância global daqueles fatores na motivação dos inquiridos, já que das 945 respostas dadas pelos 63 inquiridos, apenas 1% avaliaram algum fator como “não relevante” e 5% como “pouco relevante”.

Gráfico 4.7 – Representação da relevância dada aos fatores relativamente à motivação



4.6 Discussão dos resultados para motivação

Antes de mais convém salientar, mais uma vez, que o objetivo específico deste trabalho no âmbito da motivação é bastante limitado, já que se pretende apenas analisar se os fatores que foram considerados mais relevantes para efeitos da PJO têm, ou não, idêntica importância na motivação dos inquiridos.

Não está, pois, aqui em análise o impacto que a PJO tem na motivação. Isso será, eventualmente, matéria para um outro trabalho.

No entanto, vão tecer-se algumas considerações sobre os resultados decorrentes das respostas dos inquiridos à segunda parte do questionário.

Assim, o primeiro aspeto que se pode evidenciar é o facto de os indicadores das várias dimensões aparecerem intercalados entre si nas primeiras posições do *ranking*, o que permite concluir que a motivação é também um conceito multidimensional (Ivanko, 2013).

Depois, pode constatar-se que o fator que os inquiridos consideraram mais relevante é o da “*remuneração justa*” (contrariamente, na PJO o fator mais relevante foi um fator da justiça procedimental).

E, de facto, na literatura, a remuneração costuma ser apontada como um dos mais fortes fatores motivacionais, não só porque é um dos fatores higiênicos da teoria apresentada por Herzberg, mas também, porque, segundo a teoria da expectativa os trabalhadores que exercem uma elevada quantidade de esforço têm uma expectativa de relação entre esforço, desempenho e recompensa.

Por outro lado, a partir do momento em que os trabalhadores cumpram com as exigências das suas funções e atinjam os objetivos fixados, esperam receber certas recompensas, o que, segundo os princípios que enformam a teoria do reforço, explica porque muitas organizações criaram e ampliaram os seus sistemas de recompensa e de incentivos ao desempenho.

E, efetivamente, a remuneração pode, segundo alguns autores, ser um importante fator de motivação extrínseca a ter em conta (*"I'm strongly motivated by the money I can earn"*, afirmaram Abuhamed e Csikszentmihalyi, 2009:1617).

Convém, no entanto referir que, de acordo com algumas teorias motivacionais, designadamente a CET, as remunerações podem ter efeitos adversos na motivação intrínseca, podendo mesmo miná-la.⁶³

Em suma, ainda que "a maioria das pessoas que trabalham fazem-no por dinheiro, pelo que é entendível a estratégia motivacional baseada nas recompensas monetárias" (Gagné e Deci, 2005: 3), a motivação nas organizações deve ir mais além do que apenas pagar um salário justo.

Outro fator que ficou também muito bem posicionado foi "*igualdade de tratamento*", elemento característico da teoria da equidade (Adams, 1965). A perceção de equidade provoca reações positivas nos trabalhadores, o que, por sua vez, os motivará a melhorar o seu desempenho (Ivanko, 2013).

⁶³ Numa meta-análise sobre 128 estudos laboratoriais sobre a influência das recompensas externas, Gagné e Deci (2005) revelaram que aquelas recompensas podem prejudicar e até minar a motivação intrínseca.

Em lugar de destaque neste *ranking* estão também alguns fatores da justiça procedimental, designadamente a “*avaliação isenta do desempenho*”.

O impacto que a avaliação justa tem na motivação para os trabalhadores melhorarem o seu desempenho tem sido bem evidenciada por diversos autores (Ikramullah *et al.*, 2011; Sotomayor, 2006), pelo que não é de estranhar a relevância que os inquiridos deram a este fator.

Aliás, quer esse, quer outros fatores da justiça procedimental, designadamente o fornecimento de informações sobre as normas que devem ser cumpridas, bem como o *feedback* positivo, são elementos importantes para o incremento da motivação (Kirstein, 2010).

As informações que o trabalhador pretende receber de modo a desempenhar bem o seu trabalho, de acordo com regras e objetivos pré-estabelecidos pela organização que sejam do seu conhecimento, bem como o *feedback* que for recebendo, constitui uma importante fonte de motivação (Reis e Silva, 2012), que está associada aos resultados organizacionais (Schuster, Dias e Batistela, 2013).

Outro aspeto que merece ser salientado é o facto de na terceira posição do *ranking* surgir um fator da justiça interacional. Aliás, as duas subidas mais significativas, relativamente à escala do *ranking* geral do PJO, surgiram precisamente em fatores interacionais.

Este facto é indiciador relevante da importância que, na motivação, tem a interação do trabalhador com as chefias.

É que, como diz Mon (2008), muitos estudos de grande prestígio demonstraram a relação direta que o estilo de chefia tem quer com o clima no ambiente de trabalho, quer com a motivação. Esse investigador sustenta que a boa interação entre os trabalhadores e o seu chefe faz com que aqueles se sintam mais motivados e, por isso mesmo, contribuam mais para os bons desempenhos da organização.

A importância que tem a forma como os chefes tratam os seus funcionários foi bem evidenciada num levantamento feito, há algum tempo atrás, pelo reitor da Universidade de Wichita a 1.500 empregados, em diversas situações de trabalho, no sentido de verificar qual o elemento de motivação que consideravam mais poderoso. E a resposta não podia ter ser mais categórica: o reconhecimento e o tratamento que lhes era dado pelos seus chefes.⁶⁴

Finalmente, não pode deixar de fazer-se referência ao facto de o único indicador que, no *ranking* da PJO ter sido transversal a todas as variáveis e suas subdivisões nas posições cimeiras (“*possibilidade de promoção na carreira*”) ter descido significativamente do *ranking* da motivação, o que de alguma forma, contraria a opinião de Mon (2008), para quem, a par das condições salariais, as expectativas reais de ascensão profissional estão entre as causas mais comuns do incremento da motivação.

As respostas dos inquiridos devem, no entanto, ser analisadas com algumas cautelas, já que existe uma possibilidade de enviesamento por terem sido dadas ao mesmo tempo que o questionário na parte que diz respeito à PJO. Como já anteriormente se disse, pode ter havido alguma tendência para “fazer corresponder” as duas partes do questionário.

Em síntese, o que determina a motivação nas empresas é, sem dúvida, o comportamento organizacional.

Por sua vez o comportamento das pessoas varia por vários motivos. Assim, o que motiva uma pessoa pode não motivar a outra, o que motiva em determinado momento, pode não motivar em outro. Isso é o que diferencia uma pessoa da outra, pelo que é importante que se leve em consideração a existência das diferenças individuais e culturais entre as pessoas quando se fala em motivação (Bergamini, 1990).

⁶⁴ <http://www.eumed.net/rev/cccss/09/mof.htm> [15 de janeiro de 2015].

5 Conclusão

5.1 Nota introdutória

As conclusões representam o finalizar do processo de investigação, são construídas a partir do processo analítico e incluem a resposta formal aos objetivos da investigação (Sousa e Baptista, 2011).

Assim, neste capítulo serão destacadas, de uma forma sintética, as respostas encontradas no processo de investigação.

5.2 Conclusões

Como se observou neste trabalho, a temática da justiça organizacional é tratada por diversas áreas do conhecimento e foi introduzida na área organizacional em meados do século passado.

E esta matéria não é irrelevante, pois, com efeito os estudos em psicologia industrial/organizacional sugerem, por um lado, que a justiça representa um dos fatores de maior relevo no funcionamento eficaz das organizações e, por outro lado, que o comportamento dos indivíduos pode ser explicado, em medida significativa, pelas suas perceções de justiça (Rego, 2002).

Neste contexto específico, os teóricos chamam a atenção para a importância que as reações às perceções de justiça têm ao nível do funcionamento organizacional (Folger e Cropanzano, 1998).

Assim, vários autores têm vindo a demonstrar que a perceção de justiça no local de trabalho tem consequências bastante positivas para a organização, nomeadamente para a eficácia organizacional. Pelo contrário, verifica-se que as perceções de injustiça têm um impacto negativo nas reações e comportamentos dos indivíduos.

Um dos argumentos verosímeis para esta relação empírica pode ser extraído da noção de troca social que pode ser assim enunciado: quando sentem que a organização os valoriza e cuida do seu bem-estar, os indivíduos desenvolvem atitudes positivas para com ela (Rego, 2002).

Resultou ainda deste estudo que, no julgamento de justiça, vários e muito importantes indicadores das dimensões de justiça organizacional se interligam entre si de tal maneira, que as organizações que desejem ter colaboradores com um maior sentimento de justiça, necessitam de atuar, simultaneamente, sobre as várias facetas da justiça.

Esta via de atuação, centrada na justiça global, é porventura, tal como vários autores têm sugerido, uma das vias mais frutuosas para o fomento do desempenho organizacional (Rego, 2000; Kim e Mauborgne, 1997; Greenberg, 1990).

Por isso mesmo, o trabalho de campo desta dissertação incidiu sobre a perceção de justiça globalmente considerada.

Os resultados demonstraram que os fatores das dimensões distributiva e procedimental revelaram maior importância que os fatores da justiça interacional, sendo que o género feminino evidenciou relevar mais os fatores da justiça procedimental do que o masculino.

Por sua vez, as outras variáveis consideradas no estudo não demonstraram um padrão de diferenciação que possa ser definida.

Há, no entanto, que destacar que os fatores da justiça procedimental que revelaram maior preponderância foram os que estão ligados à obtenção de informação e à existência de regras claras e definidas na organização, e ainda à possibilidade de as pessoas terem voz nos processos. E, de facto, estes procedimentos organizacionais geram interações sociais, donde emergem resultados (Rego, 2000).

Há que destacar, também, que o único fator que esteve sempre nas primeiras preferências, em qualquer das variáveis ou das suas subdivisões, foi um fator da justiça distributiva “possibilidade de promoção”.

Como anteriormente aqui se disse a “*possibilidade de promoções na carreira*” é um fator que tem um forte efeito no comprometimento e no desempenho organizacional e, por isso mesmo, é um fator muito motivador para as pessoas (Eisenberg *et al.*, 1986).

Constatou-se ainda que, genericamente, os fatores que foram considerados mais relevantes em termos de PJO tiveram idêntica ou similar relevância na importância que os inquiridos lhes deram na sua motivação.

Neste âmbito, foi dada uma significativa importância às recompensas, o que corrobora alguma literatura que considera as recompensas como um fator motivacional muito forte. Aliás, Gagné e Deci (2005) consideram que as recompensas monetárias, quando usadas criteriosamente, são uma boa estratégia motivacional.

Neste aspeto, convém, no entanto, salientar que alguns fatores da justiça interacional já tiveram uma relevância significativa na motivação.

Como se verificou ao longo desta dissertação, muitas pesquisas foram realizadas, muitos estudos e teorias desenvolvidas, gerando assim muitas controvérsias diante do vasto e complexo território do comportamento humano, teorias estas que não se anulam, mas complementam-se mostrando uma visão mais abrangente do comportamento humano. Nesse turbilhão de informações uma coisa ficou clara e certa: o indivíduo que sente que é tratado com justiça é mais motivado para produzir mais e melhor, pelo que quer as perceções justas, quer a motivação exercem grande influência nos resultados da empresa.

5.3 Limitações do estudo

Antes de finalizar é importante assinalar algumas limitações deste estudo. Em primeiro lugar, há que referir que uma das limitações prende-se com o facto de quer os dados relativos à PJO quer os relativos às relações que se pretenderam estabelecer aquele conceito e a motivação terem sido obtidos de uma só fonte (são autorreportados), pelo que, por esse facto, pode haver enviesamentos derivados da variância comum (Sotomayor, 2006; Masterson *et al.*, 2000).

Em segundo lugar poderá ainda ter ocorrido alguma falha de rigor nas respostas ao questionário, por força daquilo que é conhecido por “desejo de aceitação social” (*social desirability*). O desejo de aceitação social refere-se à tendência de o inquirido responder aos itens da forma que considerar ser mais positiva, e de não responder com a precisão pretendida e, por isso mesmo, pode inquinhar os resultados finais (Covacs, 2006).

Por outro lado, sendo o foco deste estudo o de examinar as relações de dois conceitos da ciência organizacional e não o de se fazer um diagnóstico empresarial, e uma vez que a resposta ao questionário resultou de uma adesão livre e espontânea à pesquisa, os seus resultados não possibilitam qualquer tipo de generalização imediata e direta para as empresas, tanto mais que a perceção de justiça é um conceito subjetivamente interiorizado e a subjetividade é sempre suscetível de ter impacto na motivação (Rinsum e Verbeeten, 2012 *apud* Lira, 2013).

Finalmente, um outro aspeto redutor do trabalho tem a ver não só com o facto de os dados terem sido recolhidos num único momento temporal, e de o estudo ser correlacional, o que impede que se possa estabelecer, de forma inequívoca a relação causa-efeito (Sotomayor, 2006), mas também com a dimensão da amostra, que, desejavelmente, deveria abranger mais pessoas, e analisar as suas perceções numa diversidade de organizações, de modo a permitir uma maior generalização das conclusões.

5.4 Sugestões para trabalhos futuros

Admite-se que será bastante pertinente o alargamento da amostra, mais completa e diversificada, para verificar a relação de mediação, de modo a testá-la não só relativamente às atitudes como também aos comportamentos.

Será igualmente pertinente que, em investigações futuras, a relação entre a perceção de justiça e a motivação possa ser estudada em momentos temporais diferentes, de forma a diminuir a possibilidade de enviesamento nas respostas das duas partes do questionário.

Por último, parece-nos que em investigações futuras sobre este tema se desenvolvam estudos longitudinais que efetivamente permitam estabelecer relações causais (Freixo, 2011).

6 Referências bibliográficas

Abuhamdeh, S.; Csikszentmihalyi, M. (2009). Intrinsic and extrinsic motivational orientations in the competitive context: an examination of person-situation interactions. *Journal of personality*, Vol. 77 (5): 1467-6494.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. in Leonard Berkowitz (Org.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 2. New York, NY: Academic Press: 267-299.

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.

Akanbi, P. A.; Ofoegbu, O. E. (2013). Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of a Food and Beverage Firm in Nigeria. *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 3 (14): 207-218.

Ambrose, M. L.; Kulik, C. T. (1999). Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s. *Journal of Management* 25 (3): 231-292.

Ambrose, M. L.; Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: a test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94 (2): 491-500.

Andrade, S. M. (2010). *Percepção de justiça distributiva no clima organizacional – um estudo sobre organizações brasileiras que buscam se destacar pela qualidade do ambiente de trabalho*. Departamento de Administração. São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Mestrado em Administração: 105.

Andrade, S; Stefano, S. (2011). Justiça distributiva: um estudo sobre as variáveis demográficas dos funcionários e sua percepção sobre o ambiente de trabalho. *XXXV Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro: 1-16.

Assmar, E. M. L.; Ferreira, M. C.; Souto, S. O. (2005). Justiça Organizacional: Uma Revisão Crítica da Literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica* 18 (3): 443-453.

Bakhshi, A.; Kumar K.; Rani, E. (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 4 (9): 145-154.

Barradas, M. G. S. B. (2011). *Análise da relação entre a percepção de justiça organizacional e o Burnout em professores do ensino superior*. Escola Superior

de Ciências Empresariais. Setúbal, Instituto Politécnico de Setúbal. Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos: 141.

Battistella, L. F.; Schuster, M. S.; Dias, V. V. (2012). Análise da evolução das publicações do tema justiça organizacional no Brasil: um estudo bibliométrico nos eventos da Anpad e do Semead. *Estudos do ISCA Série IV*: 1-17.

Bergamini, C. W. (1990). *Desenvolvimento de Recursos Humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Atlas: 141.

Beuren, I. M.; Kreuzberg, F.; Franz, L. (2013). *Percepção de justiça processual na avaliação de desempenho: uma análise à luz da incerteza e da tolerância à ambiguidade*. 13º Congresso USP - Controladoria e Contabilidade. São Paulo: 16.

Beuren, I. M.; Santos, V. (2012). Percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho de controllers. *Enfoque: Reflexão Contábil* 31(3).

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*: 43-55.

Blanchard, K.; Johnson, S. (1989). *O gestor um minuto*. Lisboa: Editorial Presença.

Bonfim, T. M.; Stefano, S. R.; Andrade, S. M. (2010). Satisfação e motivação no trabalho dos servidores públicos de uma prefeitura de pequeno porte do Estado do Paraná – uma análise a partir do clima organizacional. XIII SemeAD - *Seminários em Administração: Gestão de Pessoas*: 1-14.

Burton, K. (2012). *A Study of Motivation: How to Get Your Employees Moving*. Universidade de Indiana: 31.

Caiado, R. S. S. (2012). *Liderança(s): entre Desafios e Limitações: Estudo em Centros de Inspeção Técnica de Veículos*. Lisboa, Universidade Aberta. Mestrado em Gestão/MBA.

Chorão, M. (1985). In *Enciclopédia Pólis*. 906-922, Lisboa: Editorial Verbo.

Cohen-Charash, Y.; Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86: 278–321.

Cole, M. S.; Bernerth, J. B.; Walter, F.; Holt, D. T. (2010). Organizational Justice and Individuals' Withdrawal: Unlocking the Influence of Emotional Exhaustion. *Journal of Management Studies*, 47(3): 367-390.

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*, Vol. 86 (3): 425-445.

Correia, I. (2010). Psicologia Social da Justiça: Fundamentos e desenvolvimentos teóricos e empíricos. *Análise Psicológica* Vol. XXVIII: 7-28.

Covacs, J. M. L. M. (2006). *Bem-estar no trabalho: o impacto dos valores organizacionais, percepção de suporte organizacional e percepções de justiça*. Mestrado em Psicologia da Saúde. Psicologia da Saúde, Universidade Metodista de São Paulo: 117.

Cropanzano, R.; Bowen, D. E.; Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 21 (4): 34-48.

Cropanzano, R.; Byrne, Z. S.; Bobocel, D. R.; Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58 (2): 164-209.

Cropanzano, R.; Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: tunneling through the maze. In C. L. Cooper e I. T. Robertson (Orgs.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: 317-372.

Cunha, M.; Rego, A.; Cunha, R.; Cabral, C., Neves, P. (2014). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 7ª ed. Lisboa: Editora RH.

Cunha, M.; Rego, A.; Gomes, J.; Cabral-Cardoso, C.; Marques, C.; Cunha, R. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Deci, E. L.; Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology* Vol. 49 (3): 182-185.

Deci, E.; Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

Dias, Álvaro; Varela, Miguel; Costa, José Lopes. (2013). *Excelência Organizacional*. Lisboa: bnomics.

Drucker, P. F. (2002). They're not employees, they're people. *Harvard Business Review*, February: 70-77.

Eco, U. (2005). *Como se Faz uma Tese em Ciências Humanas*. Lisboa : Presença.

Eib, C. (2015). *Process of organizational justice: insights into the perception and enactment of justice*. Stockholm University.

Eisenberger, R.; Huntington, R.; Hutchison, S.; Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71: 500-507.

Engelmann, E. (2010). *A motivação de alunos dos cursos de artes de uma Universidade Pública do norte do Paraná*. Mestrado em Educação. Departamento de Educação. Londrina, Universidade Estadual de Londrina: 127.

Fachada, M. (2012). *Psicologia das relações interpessoais*. Lisboa: Edições Sílabo.

Ferreira, V. L. A. (2011). *A satisfação profissional dos enfermeiros em cuidados de saúde primários no distrito de Braga*. Mestrado em Gestão e Economia de Serviços de Saúde. Faculdade de Economia, Universidade do Porto: 154.

Filenga, D.; Siqueira, M. M. M. (2006). O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. *Revista de Administração*, Vol. 41 (4): 431-441.

Fiuza, G. D. (2010). Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. *RAM - Revista Administração Mackenzie*, Vol. 11 (5): 55-81.

Folger, R.; Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Folger, R.; Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, Vol. 32 (1): 115-130.

Folger, R.; Skarlicki, D. P. (1999). Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12 (1): 35-50.

Frederico-Ferreira, M. M. (2008). Percepção do suporte organizacional em hospitais públicos: *Estudo em enfermeiros*. *Análise Psicológica* Vol. 4, nº XXVI: 697-706.

Freixo, M. J. V. (2011). *Metodologia Científica – Fundamentos Métodos e Técnicas*. Lisboa : Instituto Piaget.

Fulford (2005). That's Not Fair!: The Test of a Model of Organizational Justice, Job Satisfaction, and Organizational Commitment Among Hotel Employees. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, Vol. 4 (1).

Gagné, M.; Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior* Vol. 26: 331-362.

Gagné, M.; Forest, J. (2011). The Study of Compensation Systems Through the Lens of Self-Determination Theory: Reconciling 35 Years of Debate. *Canadian Psychology* Vol. 49: 225-232.

Gago, A. R.; Correia, I. (2010). Reacções à injustiça no trabalho: Impacto da crença no mundo justo, da justiça procedimental e da justiça distributiva. *Análise Psicológica* Vol. XXVIII (1): 59-70.

Galhanas, C. R. G. (2009). *A motivação dos recursos humanos nos novos modelos de gestão da administração pública*. Mestrado em Ciências Empresariais. Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa: 102.

Giacobbe-Miller, J. K.; Miller, D. J.; Victorov, V. I. (1998). A comparison of Russian and U.S. pay allocation decision, distributive justice judgments and productivity under different payment conditions. *Personnel Psychology*, Vol. 1 (27): 137-154

Gomide Jr., S. (2002). Justiça nas organizações. In M. M. M. Siqueira (org). *Cidadania, Justiça e Cultura nas Organizações: estudos psicossociais*. São Bernardo do Campo: UNESP:

Gonçalves, S. (2014). *Psicologia do trabalho e das organizações*. Lisboa: Editora Pactor.

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

Haque, A.; Aslam, M. S. (2011). The Influence of Distributive Justice on Organizational Citizenship Behaviors: Mediating Role of Emotional Exhaustion and Organizational Attachment. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 2 (15): 155-166.

Hartmann, F.; Slapnicar, S. (2012). The perceived fairness of performance evaluation: the role of uncertainty. *Management Accounting Research*, Vol. 23: 17-33.

Heponiemi, T.; Elovainio, M.; Laine, J.; Pekkarinen, L.; Eccles, M.; Noro, A.; Sinervo, T. (2007). Productivity and employees organizational justice perceptions in long-term care for the elderly. *Research in Nursing & Health, Vol. 30* (5).

Homans, G. (1961). *Social Behaviour: it's elementary forms*. London: Routledge & Kegan Paul.

Hossain, M. K.; Hossain A. (2012). Factors affecting employee's motivation in the fast food industry: the case of KFC Uk Ltd. *Research Journal of Economics, Business and ICT Vol. 5*: 21-30.

Hwa, A. ; Jantani, M.; Ansari M. (2009). Supervisor vs. subordinate perception on leader-member exchange quality: a malaysian perspective. *International Journal of Bussiness and Management, Vol. 4* (7): 165-171.

Ikramullah; M.; Shah, B.; Hassan, F.; Zaman, T.; Khan, H. (2011). Fairness perceptions of performance appraisal system: an empirical study of civil servants in district Dera Ismail Khan, Pakistan. *International Journal of Bussiness and Social Science, Vol 2* (21): 92-100.

Iqbal, H. K.; Aziz, U.; Tasawar A. (2012). Impact of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Evidence from Pakistan. *World Applied Sciences Journal Vol 19* (9): 1348-1354.

Ivanko, Š. (2013). *Organizational behavior. Faculty of Public Administration*. Ljubljana, University of Ljubljana: 288.

Joo, B.; Lim, T. (2008). The impacts of organizational learning culture and proactive personality on organizational commitment and intrinsic motivation: the mediating role of perceived job complexity. *Midwest Academy of Management Conference: 23*.

Karanges, E. R. (2014). *Optimising employee engagement with internal communication: a social exchange perspective*. Master of Business. School of Advertising, Marketing, and Public Relations, Queensland University of Technology: 152.

Karanges, E.; Beatson, A.; Johnston, K.; Lings, I. (2014). Optimizing employee engagement with internal communication: A social exchange perspective. *Journal of Business and Markting Management Vol 7* (2): 329-353.

Karriker, J. H.; Williams, M. L. (2009). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model. *Journal of Management, Vol. 35* (1): 112- 135.

Kim, W.C.; Mauborgne, E. (1997). Fair process: managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*, Vol. 75 (4): 65-75.

Kirstein, M. (2010). *The role of motivation in Human Resource Management: Importance of motivation factors among future business persons*. Master in Strategy, Organisation and Leadership. Aarhus School of Business, Aarhus University: 71.

Kivimaki, M.; Elovainio, M.; Vahtera, J.; Ferrie, J. E. (2003). Organisational justice and health of employees: prospective cohort study. *Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 60: 27-34.

Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, Vol. 26 (3): 489-511.

Lameiras, E. O. S. (2010). *Liderança e motivação dos colaboradores: um ensaio no sector da saúde*. Mestrado em Gestão dos Serviços de Saúde. Departamento de Economia, Sociologia e Gestão. Vila Real, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro: 244.

Latham, G. P.; Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, Vol. 56: 485-516.

Levanthal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. in J. K. Gergen, S. M. Greenberg e R. H. Willis. (Eds.), *Social exchange: advances in theory and research*. New York, NY: Plenum: 27-55.

Leventhal, G. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (Eds.), *Social exchange: advances in theory and research*. New York: Plenum Press.

Liao, H.; Rupp, D. E. (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: a cross-level multifoci framework. *Journal Applied Psychology*, Vol. 90 (2): 242-256.

Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice*: 56–88.

Lira, M., M., C. (2013). *O SIADAP enquanto ferramenta motivacional: percepções e reações dos trabalhadores a este sistema de avaliação de desempenho e a sua adequabilidade ao tipo de motivação predominante*. Uab, Lisboa.

Locke, E. A.; Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *The Academy of Management Review*, Vol. 29 (3): 388-403.

Mahdi, O.; Mohd, E.; Almsafir, M. (2014). Empirical study on the impact of leadership behavior on organizational commitment in plantation companies in Malaysia. *Procedia – Social and Behavioural Sciences*, Vol. 109: 1076-1087.

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*, Vol. 1 (9): 92-98.

Marcondes, C. (2010). *Liderança: um estudo sobre o desafio de motivar equipes para o sucesso*. Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas. Vila Velha. Escola Superior Aberta do Brasil: 76.

Maslow, A. H. (1968). *Toward a psychology of being*. 2^a ed. New York, NY: Van Nostrand Reinhold Co.

Masterson, S. S.; Lewis, K.; Goldman, B. M.; Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, Vol. 43: 738-748.

Mendonça, H.; Pereira, C.; Tamayo, A.; Paz, M. G. (2003). Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. *Estudos Saúde e Vida*.

Mendonça, H.; Tamayo, A. (2004). Percepção de justiça e reações retaliatórias nas organizações: análise empírica de um modelo atitudinal. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, Vol. 8 (2): 117-135.

Miner, J. B. (2005). *Organizational Behaviour: Essential Theories of Motivation and Leadership*. Nova Iorque, M. E. Sharp.

Miranda, C. (2009). *O desafio em manter funcionários motivados: os fatores motivacionais para o trabalho*. MBA em gestão de recursos humanos Vila Velha, Escola Superior Aberta do Brasil: 83.

Mon, Á. (2008). *De ti depende*. Madrid: Lid Editorial.

Mourão, R. G. V. (2009). *O impacto da percepção de justiça organizacional no bem-estar pessoal do trabalhador*. Mestrado em Psicologia. Brasília, Universidade Católica do Brasil: 68.

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.

Odelius, C. C.; Santos, A. R. (2008). Percepção de Justiça Organizacional de sistemas de remuneração em organizações públicas. *Revista Alcance – Eletrônica* Vol. 15 (2): 226 – 242.

Olkkonen, M. E.; Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 100 (2): 202-215.

Paiva, K. C. M.; Leite, N. E. (2001). Justiça no trabalho e atitudes retaliatórias: um estudo com servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino superior. *Revista Gestão & Tecnologia* Vol. 11 (1): 50-67.

Pocinho, M. (2012). *Metodologia de Investigação e Comunicação do Conhecimento Científico*. Lisboa : Lidel.

Podsakoff, N. P.; Whiting, S. W.; Podsakoff, P. M.; Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94: 122–141.

Podsakoff, P. M.; Mackenzie, S. B.; Lee, J.-Y.; Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88: 879–903.

Pourezat, A. A.; Someh, P. Z. (2009). The Study of Personnel and Customers' Perception of Organizational Justice. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, Vol. 2: 97-113.

Purang, P. (2011). Organisational justice and affective commitment: the mediating role of perceived organisational support. *Asian Academy of Management Journal* Vol. 16 (1): 141–156.

Rawls, J. (1971). *Uma Teoria de Justiça*. Lisboa: editorial Presença.

Re'em, Y. (2011). *Motivating Public Sector Employees: An Application-Oriented Analysis of Possibilities and Practical Tools*. Executive Master Public Management. Berlim, Hertie School of Governance: 59.

Rego, A. (2000). *Justiça e comportamentos de cidadania nas organizações: uma abordagem sem tabus*. Lisboa: Edições Sílabo

Rego, A. (2002). Comprometimento Afectivo dos Membros Organizacionais: o Papel das Percepções de Justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 6 (2): 209-241.

Rego, A.; Carvalho, M. T.; Leite, R.; Freire, C.; Vieira, A. (2002). Justiça na organizações: um modelo tetra-dimensional. *Revista Psicologia Organização no Trabalho*, Florianópolis, Vol. 2 (2): 113-142.

Rego, A.; Souto S. (2004). A Percepção de Justiça como Antecedente do Comprometimento Organizacional: um Estudo Luso-Brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 8 (1).

Rego, A.; Souto, S. (2005). *Como os climas organizacionais autênticos explicam o absentismo, a produtividade e o stresse: um estudo luso-brasileiro*. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro: 26.

Reis, F.; Silva, M. J. (2012). *Princípios de Gestão: Com exemplos práticos e casos de estudo*. Lisboa: Edições Sílabo.

Ribeiro, J. A. (2008). *Comprometimento organizacional e percepção de justiça: um estudo sobre a concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa*. Dissertação para Mestrado em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

Robinson, S. L.; Bennett, R. I. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, Vol. 38 (2): 555-572.

Rola, A. M. (2013). *As Percepções de Justiça Organizacional no Sistema de Recompensas e a sua Influência na Satisfação no Trabalho: Estudo de Caso INATEL*. Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Leiria, Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria.

Roos, W. (2005). *The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture*. Master of Science. Department of Psychology, University of South Africa: 222.

Rupp, D. E.; Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes. *J Bus Psycholom multifoci organizational justice*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 89: 925–946.

Rupp, D.; Shao, R.; Jones, K.; Liao, H. (2014). The utility of a multifoci approach to the study of organizational justice: a meta-analytic investigation into the consideration of normative rules, moral accountability, bandwidth-fidelity, and social exchange. *Organizational behaviour and human decision processes*, Vol. 123: 159-185.

Ryan, R. M.; Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemp. Educ. Psychol.* Vol. 25 (1): 54-67.

Sampaio, L. R.; Camino C. P. S.; Roazzi, A. (2009). Justiça Distributiva: uma revisão da literatura psicossocial e desenvolvimentista. *Psicologia em Estudo* Vol. 14 (4): 631-640.

Schuster, M. S.; Dias, V. V.; Battistella, L. F. (2013). Mapeamento da temática justiça organizacional e a relação de suas dimensões com comportamento organizacional. *RAIMED - Revista de Administração IMED* 3 (1): 43-53.

Sekaran, U.; Bougie, R. (2009). *Research methods for business: a skill building approach*. 5th edition, New York : Wiley editions.

Serra, L. F. C. (2010). *Aplicação de Modelos Teóricos Motivacionais ao Contexto do Exercício Explorar a Integração das Teorias dos Objectivos de Realização e do Comportamento Autodeterminado e a sua Relação com a Adesão ao Exercício Físico em Ginásios*. Doutorado em Ciências do Desporto. Vila Real, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

Shao, R.; Rupp, D.; Skarlicki, D.; Jones, K. (2013). Employee justice across cultures. *Journal of management*, Vol. 39 (1): 263-301.

Silva, R. B. (1998). Para uma análise de satisfação do trabalho. *Sociologia - Problemas e Prática* Vol. 26: 149-178.

Silva. V.; Reis, F. (2014). *Capital humano: temas para uma boa gestão das organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.

Singh, K. (2011). Study of Achievement Motivation in Relation to Academic Achievement of Students. *International Journal of Educational Planning & Administration* Vol. 1 (2): 161-171.

Siqueira, M (1995). *Antecedentes de Comportamento de Cidadania Organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. Tese de Doutorado em Psicologia. Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Brasília.

Skarlicki, D. P.; Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, (3): 434-443.

Sora, B.; Caballer, A.; Maria Peiro; J., Silla, I.; Gracia, F. J. (2010). Moderating influence of organizational justice on the relationship between job insecurity and its outcomes: A multilevel analysis. *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 31 (4).

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 (Doutoramento em Gestão) – Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.

Sotomayor, A. M. S. B. (2007). Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspetiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*, Vol. 3 (3): 87-100.

Sousa, M. J.; Baptista, C. S. (2011). *Como fazer, dissertações, teses e relatórios*. Lisboa : Pactor.

Souto, S.; Rego, A. (2003). O modelo tetradimensional da justiça organizacional: uma versão brasileira. *FACES R. Adm.* Vol. 2 (2): 9-23.

Sudin, S. (2011). Fairness of and satisfaction with performance appraisal process. *Journal of Global Management* Vol. 2 (1): 66-83.

Tepper, B. J. (2001). Health consequences of organizational injustice and interactive effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 86 (2): 197-215.

Thibaut, J.; Walker, L. (1975). *Procedural justice: a psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Todorova, I.; Alexandrova-Karamanova, A.; Panayotova, J.; Dimitrova, E. (2012). Organizational hierarchies in Bulgarian hospitals and perception of justice. *British Journal of Health Psychology*: 1-15.

Tyler, T. R.; Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 7: 349–361

Tyler, T., Degoey, P.; Smith, H. (1996). Understanding why the justice of group procedures matters: A test of the psychological dynamics of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 70: 913-930.

Tyler, T.; Boeckman, R. J.; Smith, H. J.; Huo, Y. J. (1997). *Social justice in a diverse society*. Colorado: Westview Press.

Vansteenkiste, M.; Lens, W.; Deci, E. L. (2006). Intrinsic versus extrinsic goal contents in self-determination theory: another look at the quality of academic motivation. *Educational Psychologist*, Vol. 41 (1): 19-31.

Varela, Belén. (2011). *A Rebelião das Moscas*. Lisboa : Editora Sinais de Fogo.

Vukonjanski, J.; Nikolic, M; Hadzic, O.; Terek, E.; Nedeljkovic, M. (2012). Relationship between Globe organizational culture dimentions, Job satisfations and leader-member exchange in Serbian organizations. *JEEMS*: 333-368.

Zainalipour, H.; Fini, A. A. S.; Mirkamali, S. M. A (2010). Study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 5: 1986-1990.

Anexo

QUESTIONÁRIO

Este questionário insere-se no âmbito de uma dissertação para conclusão do mestrado em gestão

Este questionário é anónimo e confidencial. Por favor, não o assine.

Não há respostas **certas ou erradas**. Queremos tão somente a sua **opinião**, que servirá apenas para fins académicos.

Por favor, não deixe nenhuma questão por responder.

*Tempo esperado para o preenchimento do inquérito:
15 min.*

*Na **1ª parte** deste questionário, que comporta 12 grupos, pretende-se saber quais os fatores que considera mais importantes para se sentir tratado com justiça na organização.*

*Na **2ª parte**, que é uma tabela única, pretende-se saber se os fatores aí indicados são muito, pouco ou nada relevantes para se sentir motivado a trabalhar mais e melhor.*

André Fernandes

Contactos:

9XXXXXXXXX

XXXXXXXX@gmail.com

Agradece-se desde já a disponibilidade!

1ª Parte

Em cada um dos 12 grupos, coloque os 5 fatores por ordem decrescente (ordenando de 5 a 1), em função do que considera ser mais importante para a sua percepção de justiça no meio profissional (5 – mais importante até 1 – menos importante):

Nota: os grupos são independentes, pelo que um determinado fator pode ter diferente pontuação em grupos diferentes

1

Avaliação isenta do seu desempenho	
Feedback frequente do seu trabalho	
Forma como o seu chefe lhe comunica as decisões que o afetam	
Igualdade no tratamento (em circunstâncias idênticas, todos serem tratados pelo mesmo peso e pela mesma medida)	
Regras claras, definidas e transparentes sobre os critérios e procedimentos da empresa	

2

Ser informado pelo seu chefe sobre as razões das decisões que o afetam	
Remuneração justa/ajustada às suas funções (salário)	
Oportunidade para dar opinião nas decisões que o afetam a si e ao seu trabalho	
Igualdade no tratamento (em circunstâncias idênticas, todos serem tratados pelo mesmo peso e pela mesma medida)	
Feedback frequente do seu trabalho	

3

Equiparação salarial na empresa (relação do seu salário com os demais funcionários da mesma empresa)	
Possibilidade de promoção na carreira	
Regras claras, definidas e transparentes sobre os critérios e procedimentos da empresa	
Ser informado pelo seu chefe sobre as razões das decisões que o afetam	
Tratamento digno e respeitoso por parte do seu chefe	

4

Oportunidade para dar opinião nas decisões que o afetam a si e ao seu trabalho	
Não ser sancionado sem ser previamente ouvido	
Equiparação salarial na empresa (relação do seu salário com os demais funcionários da mesma empresa)	
Contar com o seu chefe para assuntos pessoais e profissionais, sempre que precisar	
Avaliação isenta do seu desempenho	

5

Igualdade no tratamento (em circunstâncias idênticas, todos serem tratados pelo mesmo peso e pela mesma medida)	
Não ser sancionado sem ser previamente ouvido	
Receber todas as informações que precisa para fazer bem o seu trabalho	
Regalias pela exigência de esforço adicional	
Tratamento digno e respeitoso por parte do seu chefe	

6

Ser informado pelo seu chefe sobre as razões das decisões que o afetam	
Remuneração justa/ajustada às suas funções (salário)	
Regras claras, definidas e transparentes sobre os critérios e procedimentos da empresa	
Receber todas as informações que precisa para fazer bem o seu trabalho	
Avaliação isenta do seu desempenho	

7

Contar com o seu chefe para assuntos pessoais e profissionais, sempre que precisar	
Possibilidade de promoção na carreira	
Receber todas as informações que precisa para fazer bem o seu trabalho	
Regalias pela exigência de esforço adicional	
Ser informado pelo seu chefe sobre as razões das decisões que o afetam	

8

Tratamento digno e respeitoso por parte do seu chefe	
Remuneração justa/ajustada às suas funções (salário)	
Regalias pela exigência de esforço adicional	
Oportunidade para dar opinião nas decisões que o afetam a si e ao seu trabalho	
Forma como o seu chefe lhe comunica as decisões que o afetam	

9

Contar com o seu chefe para assuntos pessoais e profissionais, sempre que precisar	
Forma como o seu chefe lhe comunica as decisões que o afetam	
Não ser sancionado sem ser previamente ouvido	
Possibilidade de promoção na carreira	
Remuneração justa/ajustada às suas funções (salário)	

10

Tratamento digno e respeitoso por parte do seu chefe	
Possibilidade de promoção na carreira	
Não ser sancionado sem ser previamente ouvido	
Feedback frequente do seu trabalho	
Avaliação isenta do seu desempenho	

11

Equiparação salarial na empresa (relação do seu salário com os demais funcionários da mesma empresa)	
Feedback frequente do seu trabalho	
Forma como o seu chefe lhe comunica as decisões que o afetam	
Receber todas as informações que precisa para fazer bem o seu trabalho	
Regalias pela exigência de esforço adicional	

12

Regras claras, definidas e transparentes sobre os critérios e procedimentos da empresa	
Oportunidade para dar opinião nas decisões que o afetam a si e ao seu trabalho	
Igualdade no tratamento (em circunstâncias idênticas, todos serem tratados pelo mesmo peso e pela mesma medida)	
Equiparação salarial na empresa (relação do seu salário com os demais funcionários da mesma empresa)	
Contar com o seu chefe para assuntos pessoais e profissionais, sempre que precisar	

Acha que existe outro fator (para além dos mencionados) que considere relevante em termos de justiça no seu trabalho?

Se sim indique qual (ou quais): _____

2ª Parte

Indique com uma cruz a relevância que atribui a cada um dos fatores para se sentir motivado no meio profissional:

	Muitíssimo relevante	Muito relevante	Apenas Relevante	Pouco Relevante	Nada relevante
Avaliação isenta do seu desempenho					
Contar com o seu chefe para assuntos pessoais e profissionais, sempre que precisar					
Equiparação salarial na empresa (relação do seu salário com os demais funcionários da mesma empresa)					
Feedback frequente do seu trabalho					
Forma como o seu chefe lhe comunica as decisões que o afetam					
Igualdade no tratamento (em circunstâncias idênticas, todos serem tratados pelo mesmo peso e pela mesma medida)					
Não ser sancionado sem ser previamente ouvido					
Oportunidade para dar opinião nas decisões que o afetam a si e ao seu trabalho					
Possibilidade de promoção na carreira					
Receber todas as informações que precisa para fazer bem o seu trabalho					
Regalias pela exigência de esforço adicional					
Regras claras, definidas e transparentes sobre os critérios e procedimentos da empresa					
Remuneração justa/ajustada às suas funções (salário)					
Ser informado pelo seu chefe sobre as razões das decisões que o afetam					
Tratamento digno e respeitoso por parte do seu chefe					

Nota: Como se disse, este questionário é anónimo e confidencial. Precisamos, no entanto, de alguns dados, não identificativos, para tratamento estatístico

Assinale com uma cruz dentro dos retângulos:

Idade:

Até 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	Mais de 60
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
anos	anos	anos	anos	anos

Sexo:

Masculino	Feminino
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Habilitações Académicas:

3º ciclo (até ao 9º ano ou 5º ano antigo)	<input type="checkbox"/>
Ensino secundário (12º ano ou antigo 7º ano)	<input type="checkbox"/>
Superior (licenciatura/mestrado/doutoramento)	<input type="checkbox"/>

Tempo de permanência na empresa:

Menos de 5 anos	<input type="checkbox"/>
De 5 a 10	<input type="checkbox"/>
De 10 a 20 anos	<input type="checkbox"/>
Mais de 20 anos	<input type="checkbox"/>